

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Perubahan lingkungan yang dialami oleh usaha mikro di Indonesia memunculkan peluang unik bagi para peneliti dalam mempelajari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian di bidang manajemen strategis yang mempunyai tujuan utama untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penentu kinerja perusahaan (Fuertes; G., Alfaro; M., Vargas; M., Gutierrez; S., Ternero, R.; Sabattin, 2020). Perlu diperhatikan disini apa yang dikemukakan Porter (1991): *”Segala upaya untuk memahami kesuksesan ataupun kegagalan perusahaan, harus bertumpu pada basis teori perusahaan dan terhubung dengan teori strategi”*.

2.1.1 Sustainability Oriented Theory of the Firm

Keberlanjutan perusahaan telah menjadi alternatif bagi ekonomi neoliberal (yang merupakan paradigma dominan dalam telaah sosial-ekonomi) yang cenderung fokus pada profitabilitas jangka pendek perusahaan dan kurang memperhatikan faktor sosial dan faktor lingkungan paradigma sosio-ekonomi, yang cenderung berfokus, hampir semata-mata, pada profitabilitas jangka pendek (Reid, 1995; WCED, 1987). Keberlanjutan Perusahaan telah diusulkan sebagai kerangka kerja untuk mengatasi keseluruhan permasalahan tantangan keberlanjutan (Rodrigo, Lozano; Angela, Carpenter; Donald, 2015). Menurut Dyllick, T & Hockerts (2002, p. 131) keberlanjutan perusahaan adalah: *“...memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan langsung dan tidak langsung perusahaan, juga tanpa mengurangi kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan masa depan pemangku kepentingan”*. Sedangkan Lozano (2012) memaknai keberlanjutan perusahaan sebagai *“Aktivitas perusahaan yang proaktif berupaya berkontribusi pada keseimbangan keberlanjutan, yaitu keseimbangan ekonomi, lingkungan, dan dimensi sosial saat ini, serta keterkaitannya di dalam dan sepanjang dimensi waktu sembari menangani sistem perusahaan. Kedua pendapat mengenai keberlanjutan perusahaan menggarisbawahi arti penting pemangku kepentingan, dan hal tersebut harus ditangani secara holistik dan secara sistematis (Lozano et.al 2015) Sebagai penelitian yang menstudi keberlanjutan perusahaan, penelitian ini menggunakan Sustainability Oriented Theory of the Firm yang dikemukakan Lozano et.al (2015) sebagai Grand Theory penelitian. Teori ini menyatakan bahwa:*

“*The firm is a profit generating entity in a state of constant evolution. This entity is a system comprised of resources and networks of relationships with stakeholders. The firm’s employees are responsible to represent the firm, manage its resources, and empower its stakeholders so that the firm complies with laws, maintains its ‘licence-to-operate’, increases its competitive advantage, and better contributes to foster the evolution of more sustainable societies by holistically addressing the economic, environmental, social, and time dimensions.*” (Lozano et.al 2015)

“Perusahaan adalah entitas yang menghasilkan keuntungan dan terus berevolusi. Entitas ini merupakan suatu sistem yang terdiri dari sumber daya dan jaringan hubungan dengan pemangku kepentingan. Karyawan perusahaan bertanggung jawab untuk mewakili perusahaan, mengelola sumber dayanya, dan memberdayakan pemangku kepentingan sehingga perusahaan memenuhi ketentuan perundang-undangan, mampu mempertahankan lisensi untuk terus beroperasi, mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perkembangan perusahaan dalam mewujudkan perusahaan berkelanjutan yang secara holistik mencakup dimensi ekonomi, dimensi lingkungan, dimensi sosial, dan dimensi waktu (Lozano et.al 2015).

Mengenai *Sustainability Oriented Theory of the Firm* yang dikemukakan oleh Lozano et.al (2015), peneliti berpendapat bahwa konteks penelitian akan sangat berpengaruh terhadap relevansi teori, misalnya untuk konteks usaha mikro, peneliti berpendapat bahwa karena pemilik usaha merupakan pelaku dominan maka pemilik usahalah yang memiliki tanggung jawab lebih besar dalam mewakili perusahaan, bukan karyawan sebagaimana dikemukakan oleh Lozano et.al (2015)

2.1.2 Theory of the Firm

Tabel 2.1 Theory of the Firm: penjelasan empat teori tunggal

Empat Teori Tunggal Utama	Faktor Penentu	
	<i>Survive ability</i>	Perbedaan Kinerja
Teori Struktur Industri	Posisi relatif perusahaan dalam industri	Perbedaan penguasaan pangsa pasar
Teori berbasis Sumberdaya	Kontrol perusahaan terhadap sumber daya dan kapabilitas penting	Perbedaan sumberdaya dan kapabilitas penting
Teori Evolusi Perusahaan	Perilaku perusahaan dalam berevolusi	Perbedaan perilaku dalam belajar dan beradaptasi
Teori Pemangku Kepentingan	Kemampuan memuaskan pemangku kepentingan	Perbedaan kepuasan yang didapat pemangku kepentingan

Sumber: Diadaptasi dari Lozano et.al (2015)

Berdasarkan *grand theory* penelitian, dalam penelitian ini akan digunakan empat teori utama dalam *Theory of the Firm* sebagai *middle range theory*, yaitu teori struktur industri, teori berbasis sumberdaya, teori evolusi perusahaan, dan teori pemangku kepentingan. Kontribusi masing-masing *middle range theory* dalam menjelaskan kemampuan bertahan perusahaan (*firm survive ability*) dan perbedaan kinerja antar firm, secara ringkas disajikan dalam tabel 2.1.

Porter (1991) mengusulkan dan menekankan peran penting lingkungan terhadap keberhasilan dalam persaingan, dan menegaskan bahwa hal ini tidak menghilangkan peran dari strategi ataupun kebutuhan akan analisis persaingan. Keberadaan struktur industri, sumber daya, dan komitmen tetap penting (Porter, 1991).

Tabel 2.2 Kerangka Kerja Komprehensif Integrasi Strategi dengan Teori Perusahaan

Penentu <i>survive ability</i> dan perbedaan kinerja	Strategi untuk <i>survive</i> dan berkinerja unggul	Tujuan strategis
Teori Struktur Industri: Posisi relatif dan penguasaan pangsa pasar	Mendapatkan dan memanfaatkan penguasaan pangsa pasar dan posisi relatif yang menguntungkan perusahaan dalam bersaing	Menghasilkan, memperbaiki, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan
Teori berbasis Sumberdaya: Kontrol perusahaan terhadap sumber daya dan kapabilitas penting	Mendapatkan dan bisa melakukan penguasaan sumberdaya dan kapabilitas penting yaitu yang berkarakteristik VRIO	Menghasilkan, memperbaiki, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan
Teori Evolusi Perusahaan: Perilaku perusahaan dalam berevolusi	Terus berinovasi	Menghasilkan, memperbaiki, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan
Teori Pemangku Kepentingan: Kepuasan pemangku kepentingan	Memuaskan Pelanggan	Menghasilkan, memperbaiki, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan

Sumber: elaborasi penulis terhadap table 2.1

Dari ulasan di atas, dapat terlihat bagaimana Porter (1991) menekankan pentingnya keterkaitan antara teori perusahaan dengan strategi perusahaan. Oleh karena itu, Porter (1991) menyatakan bahwa setiap upaya untuk memahami kesuksesan harus bertumpu pada teori dasar tentang perusahaan dan teori strategi yang terkait. Tabel 2.2 menjelaskan bagaimana pandangan masing-masing teori mengenai keterkaitan antara 1) penentu *survive ability* dan perbedaan kinerja dengan 2) strategi untuk bisa tetap *survive* dan berkinerja unggul, dengan 3) tujuan strategis perusahaan. Selanjutnya akan dipaparkan secara lebih detail empat teori utama yang digunakan sebagai *middle range theory* dalam penelitian ini.

2.1.2.1 Teori Struktur Industri

Teori Struktur Industri dan turunannya, merupakan *middle range theory* pertama yang digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan struktur industri dalam teori strategi pada dasarnya berupaya menjelaskan dan memprediksi keberhasilan interaksi kompetitif antar perusahaan melalui posisi perusahaan dalam struktur industrinya. Struktur industri pada dasarnya ditentukan oleh konsentrasi pangsa pasar di antara para pesaing dalam suatu industri, mulai dari struktur pasar monopoli atau struktur pasar oligopolistik dimana ada satu atau beberapa perusahaan yang mendominasi, hingga kondisi struktur pasar “terfragmentasi” yang terdiri dari banyak pemain kecil (Sanchez, R et al., 2018).

Posisi suatu perusahaan dalam suatu struktur industri, ditentukan oleh pangsa pasar relatif perusahaan terhadap pemain lain. Ketika suatu perusahaan memiliki posisi yang menguntungkan dalam suatu industri – misalnya, pangsa pasar yang besar dibandingkan dengan pemain lain dan terhadap ukuran total pasar – teori struktur industri memperkirakan bahwa perusahaan tersebut akan memiliki kekuatan pasar yang memungkinkannya menentukan dan mempertahankan harga yang menguntungkan. Dengan demikian, mereka akan menikmati profitabilitas yang tinggi dibandingkan dengan pemain yang posisinya kurang menguntungkan. Oleh karena itu, prediksi dasar struktur industri sebagai *grand theory* adalah bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki posisi menguntungkan akan menikmati kesuksesan kompetitif – yang didefinisikan sebagai profitabilitas berkelanjutan di atas rata-rata industri (Porter, 1980).

Keterbatasan teori struktur industri sebagai *grand theory*, terbukti pada akhir tahun 1980an dan setelahnya, ketika pernyataan dasar teori struktur industri yang menyatakan “posisi perusahaan yang ditentukan oleh pangsa pasar relatif menentukan profitabilitas perusahaan” mulai kehilangan kekuatan prediktifnya (Sanchez, R. et al., 2018).

Ketika industri mengalami perubahan teknologi yang signifikan yang mengarah pada munculnya konsep produk baru dan bahkan industri baru, variabel baru yang spesifik perusahaan seperti kecepatan dalam mengembangkan produk dan kemampuan untuk menggunakan teknologi secara sinergis di seluruh lini produk menjadi penentu penting profitabilitas – untuk perusahaan kecil dan menengah, sebagaimana perusahaan besar (Sanchez, 1995; Sanchez R, Heene, & Thomas 1996). Ketika teknologi menjadikan industri menjadi lebih dinamis, kapabilitas perusahaan menjadi prediktor kesuksesan perusahaan yang lebih baik dibandingkan prediktor pangsa pasar yang dikemukakan oleh teori struktur industri.

2.1.2.1.1 *The Market Based View (MBV)*

Market-Based View (MBV) berpendapat bahwa faktor industri dan orientasi pasar eksternal merupakan penentu utama kinerja perusahaan (Bain, 1968; Caves & Porter, 1977; Peteraf & Bergen, 2003; Porter, 1980, 1985, 1996). Para peneliti yang beraliran pada MBV meyakini bahwa kinerja perusahaan secara signifikan bergantung pada lingkungan industri. Mereka melihat strategi dalam konteks industri secara keseluruhan dan posisi relatif perusahaan terhadap pesaingnya.

MBV mencakup teori-teori yang dikemukakan oleh aliran posisi (*positioning school theories*) dan teori ekonomi organisasi industri lainnya (Hoskisson, RE, Hitt, MA, Wan, WP& Yiu, 1999 ; Mintzberg et al., 1998; Porter, 1980). Keduanya menekankan bahwa lingkungan perusahaan dan faktor eksternal lainnya mempengaruhi terbentuknya keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan mampu menemukan posisi pasar perusahaan yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Paradigma Organisasi Industri (Bain, 1968), yang dikenal sebagai paradigma *Structure-Conduct- Performance* yang selanjutnya dikenal sebagai SCP, ditingkatkan oleh beberapa ahli (Caves, 1980; Caves & Porter, 1977; Porter, 1980) untuk mengidentifikasi bagaimana perusahaan merumuskan strategi untuk merespon struktur industri demi memperoleh keunggulan kompetitif.

Porter (1980) menyatakan bahwa “inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya”, dan untuk itu Porter (1985) mengusulkan dua strategi persaingan dasar yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Berdasarkan hal ini, Porter (1980) mengusulkan tiga strategi generik: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus yang dapat digunakan secara tunggal atau gabungan, tergantung pada keadaan perusahaan.

Strategi kepemimpinan biaya biasanya dikaitkan dengan pengurangan biaya di seluruh perusahaan serta memastikan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing dengan layanan dan kualitas setara (Ellis & Kelley, 1992; Porter, 1980). Strategi kepemimpinan biaya tercapai jika perusahaan dengan mudah mengakses sumber keuangan, bahan baku, dan pangsa pasar. Porter (1980) menyatakan bahwa ketika perusahaan memperoleh kepemimpinan biaya, mereka mungkin memiliki margin yang tinggi, kemudian berinvestasi kembali dalam peralatan, proses, dan fasilitas lainnya, yang membantu mereka mempertahankan proposisi biaya rendah

Strategi diferensiasi digunakan untuk membuat produk perusahaan “berbeda” dari produk pesaing, dan perbedaan ini memunculkan sesuatu yang berbeda dalam industri, membuat produk lebih disukai (Day & Wensley, 1988). Konsentrasi pada diferensiasi tidak berarti bahwa strategi biaya diabaikan. Ketika perusahaan mencapai diferensiasi, mereka cenderung menerima loyalitas dari pelanggan dan ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan margin keuntungan (Porter, 1980)

Beberapa studi menegaskan strategi tunggal berupa strategi diferensiasi atau strategi kepemimpinan biaya rendah, atau kombinasi dari dua strategi menghasilkan keunggulan kompetitif perusahaan (Hall, 1980; Karnani, 1984).

Strategi fokus berkonsentrasi pada target strategis yang sempit dan mampu menjalankannya dengan baik. Perusahaan mencapai strategi fokus dengan biaya rendah dan/atau diferensiasi ketika mereka memenuhi kebutuhan target pasar spesifik mereka (Porter, 1980).

Secara khusus, Porter (1996) menekankan bahwa keunggulan kompetitif terletak pada kegiatan bisnis dan sistem aktivitas, dibanding pada sumber daya yang unggul. Selain itu, Porter (1996) juga menekankan bahwa rangkaian aktivitas strategis yang terorganisir dengan baik, lebih penting dari aktivitas tunggal dari suatu sumber daya. Pandangan posisi-aktivitas selaras dengan gagasan Williamson (1991) tentang 'strategi' yang berkaitan dengan struktur industri, kekuatan pasar, dan strategi kompetitif.

2.1.2.1.2 Pandangan Posisi Aktivitas (APV)

Pandangan Posisi Aktivitas yang selanjutnya disingkat dan disebut sebagai APV merupakan salah satu aliran dari MBV (Hoskisson RE et al., 1999; Mintzberg et al., 1998; Porter, 1980), juga berfokus pada lingkungan eksternal (Jorgensen, 2008), tidak berkaitan dengan muatan internal (Porter, 1985, 1991), dan merupakan sistem aktivitas (Porter, 1985, 1991, 1996).

Menurut Pandangan Posisi Aktivitas (APV), keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan ditentukan oleh bagaimana ia berhasil mengembangkan

serangkaian kegiatan untuk mendukung posisi strategisnya dalam struktur industri (Ghemawat & Rivkin, (2001); Porter, 1985, 1991). Dengan demikian keunggulan kompetitif berasal dari strategi yang secara efektif mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam struktur industri (Porter, 1980, 1985). Dalam perspektif ini, sumber dari kekuatan pasar yang dimiliki perusahaan menjelaskan seberapa besar tingkatan dari kinerja relatif perusahaan. Tiga sumber kekuatan pasar yang sering disorot adalah: monopoli, hambatan masuk, dan kekuatan tawar (Grant, 1991). Model lima kekuatan yang dikemukakan Porter memang memungkinkan organisasi untuk menganalisis situasi industri mereka saat ini dengan cara yang terstruktur. Namun, model tersebut memiliki keterbatasan:

Pertama, model Porter mengasumsikan pasar serta struktur pasar bersifat statis, yang tidak mungkin ditemukan di pasar dinamis saat ini. Selain itu, beberapa industri kadang memiliki kompleksitas tersendiri seperti misalnya terdapat hubungan/keterkaitan antar perusahaan, hal ini memunculkan kesulitan untuk dapat dipahami dan dianalisis dengan menggunakan model lima kekuatan (Wang HL, 2004). Kedua, dikemukakan bahwa faktor penentu profitabilitas yang paling penting bukanlah spesifik industri melainkan spesifik perusahaan. (Rumelt, 1991). Ketiga, Prahalad dan Hamel (1996) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing berdasarkan sumber daya dan kapabilitas lebih penting daripada hanya semata-mata berdasarkan produk dan positioning pasar.

2.1.2.2 Teori Berbasis Sumberdaya (RBT)

Teori Berbasis Sumberdaya dan turunannya, merupakan Middle Range kedua dalam penelitian ini. Pada akhir tahun 1980-an, ketidakmampuan teori struktur industri untuk memprediksi profitabilitas perusahaan, secara bertahap menyebabkan munculnya kebutuhan untuk mengenali dan menggali sumber penting kesuksesan perusahaan diluar posisi relatif perusahaan dalam struktur industri (Sanchez R et al, 2018)

Para ahli teori manajemen strategis mulai melihat bagaimana potensi sumber daya dan kapabilitas perusahaan sebagai dasar dalam memprediksi keberhasilan kompetitif dan sekaligus sebagai dasar dalam membangun suatu *grand theory* baru dalam manajemen strategis. Analisis awal yang dilakukan beberapa ahli (J. Barney, 1986, 1991; Wernerfelt, 1984) sebetulnya didasari pemikiran Penrose (1959) yang mengajukan serangkaian gagasan yang diberi sebutan “*Resource-Based View*” dan lebih dikenal sebagai RBV, yang dimaksudkan untuk menjadi suatu *grand theory* dalam manajemen strategis. Perspektif ini menyatakan bahwa hasil yang diperoleh

perusahaan sebagian besar disebabkan oleh sumber daya perusahaan (Penrose, 1959).

Seperti semua *grand theory*, abstraksi yang digunakan untuk mbingkai ide-ide untuk memprediksi bagaimana sumber daya perusahaan menentukan keberhasilan perusahaan secara substansial telah mempengaruhi jangkauan teori sumber daya perusahaan dan pengembangannya serta penyempurnaan lebih lanjut, meskipun dengan cara yang sangat berbeda. Sebagaimana didefinisikan oleh Barney J (1991), sumber daya mencakup hampir semua hal yang dapat membantu perusahaan mencapai dan mempertahankan “efisiensi dan efektivitas” perusahaan di pasar dimana dia berada:

“...sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll. yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk menyusun dan menerapkan strategi yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan” (J. Barney, 1991, p. 101)

Kekuatan dari konseptualisasi sumber daya perusahaan yang luas, adalah jangkauannya yang komprehensif – mencakup semua perusahaan dan jenis organisasi yang mempunyai berbagai jenis sumber daya yang setidaknya berpotensi memunculkan manfaat dalam menjaga efisiensi dan efektivitas. Jangkauan konsep sumber daya perusahaan yang hampir universal tidak hanya membantu menjelaskan upaya untuk menerapkan konsep sumber daya perusahaan dalam penelitian manajemen strategis, namun juga penetrasi teori sumber daya perusahaan ke bidang studi manajemen lainnya, seperti pemasaran, manajemen operasi, sumber daya manusia, manajemen, dan berbagai bidang lainnya (Sanchez R et al, 2018). Mengenai apa karakteristik yang harus dimiliki oleh sumber daya agar perusahaan bisa menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif serta kinerjanya, beberapa ahli telah mengusulkan berbagai karakteristik, (J. Barney, 1991), misalnya, berpendapat bahwa sumber daya harus memiliki karakteristik VRIN (berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat disubstitusi) untuk bisa menjadi sumber diperolehnya kinerja superior dan keunggulan kompetitif (J. B. Barney, 1986; Hamel & Prahalad, 1996).

Valuable (V): Sumber daya bernilai jika memberikan nilai strategis bagi perusahaan. Sumber daya memberikan nilai jika membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang pasar atau membantu mengurangi ancaman pasar. Tidak ada keuntungan memiliki sumber daya jika sumber daya tersebut tidak menambah atau meningkatkan nilai perusahaan;

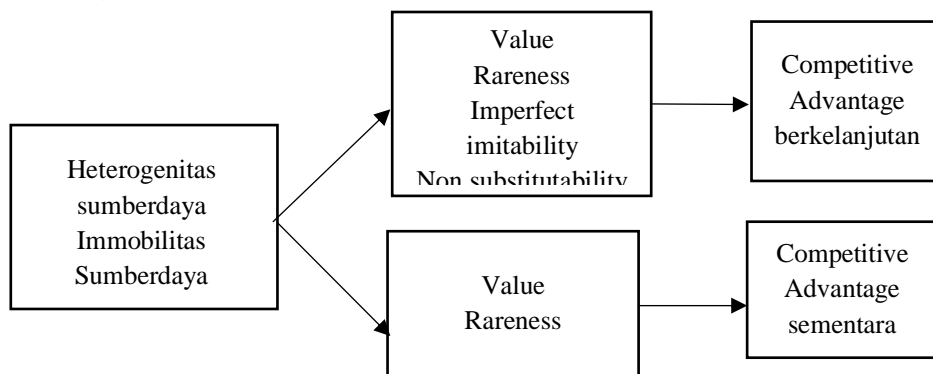
Rare (R): Sumber daya harus sulit ditemukan di antara pesaing perusahaan yang ada dan calon pesaing. Oleh karena itu, sumber daya harus langka atau unik

untuk menawarkan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang dimiliki oleh beberapa perusahaan di pasar tidak dapat memberikan keunggulan kompetitif, karena mereka tidak dapat merancang dan melaksanakan strategi bisnis yang unik dibandingkan dengan pesaing lainnya;

Imperfect Imitability (I): *Imperfect imitability* berarti membuat salinan atau meniru sumber daya tidak akan mungkin dilakukan. Hambatan bagi ketidaksempurnaan meniru bisa bermacam-macam, misalnya kesulitan memperoleh sumber daya, hubungan ambigu antara kemampuan dan keunggulan kompetitif, atau kompleksitas sumber daya. Sumber daya dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya jika perusahaan yang tidak memiliki sumber daya tersebut tidak dapat memperolehnya;

Non-Substitutability (N): Sumber daya yang tidak dapat disubstitusi artinya sumber daya tidak dapat digantikan oleh sumber daya alternatif lain. Di sini, pesaing tidak dapat mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya dengan sumber daya alternatif lainnya.

Berdasarkan asumsi bahwa perusahaan dapat mengelola sumber daya yang heterogen dan istimewa untuk waktu yang lama, dalam hal kerangka kerja VRIN, Barney (1991), mengungkapkan bahwa dari empat karakteristik utama tersebut, untuk menghasilkan keunggulan kompetitif, sumber daya harus berharga (*valuable*) dan langka (*rare*). Sedangkan agar suatu sumber daya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (untuk jangka waktu yang wajar), sumber daya juga harus sulit untuk ditiru (*difficult to imitate*) dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*).

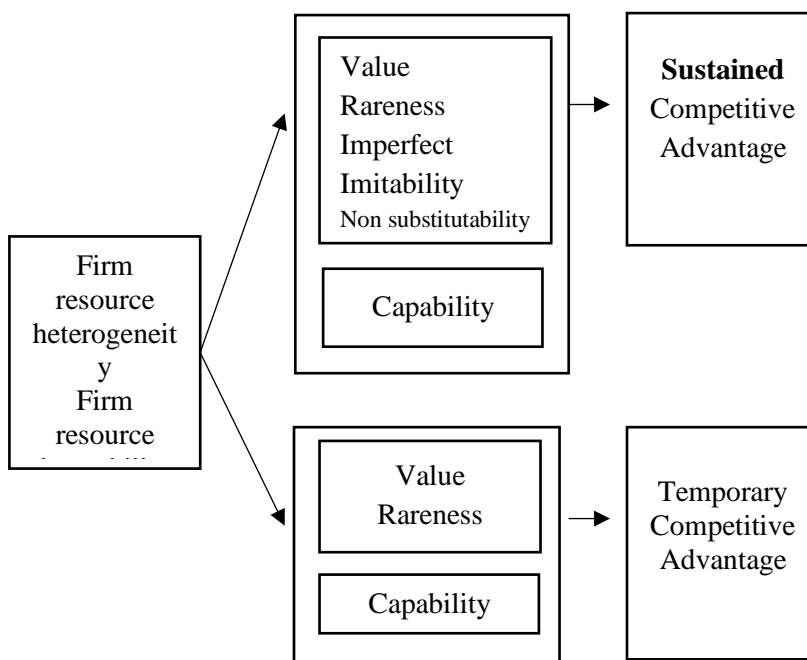


Sumber: Barney (1991)

Gambar 2.1 Konsep VRIN dari Barney (1991)

Namun, para akademisi juga mempertanyakan bagaimana kekuatan prediksi RBV bila tidak ada keterlibatan manajerial (J. B. Barney & Arkan, 2005; Mahoney,

1995; Priem & Butler, 2001), karena meskipun sumber daya perusahaan memiliki arti penting bagi kinerja, namun sumber daya juga harus diintegrasikan dan digunakan secara efektif, melalui strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif (Harrison et al., 2001). Berdasarkan hal ini, RBV berpendapat bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan selain berasal dari sumber daya spesifik perusahaan yang berkarakteristik VRIN (J. Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003), perusahaan juga harus memiliki kapabilitas agar mampu mengorganisir pemanfaatan sumberdaya (J. Barney, 1991). Dari sinilah muncul kerangka kerja VRIO.



Sumber: Barney (1991)

Gambar 2.2 Konsep Kerangka Kerja VRIO dari Barney (1991)

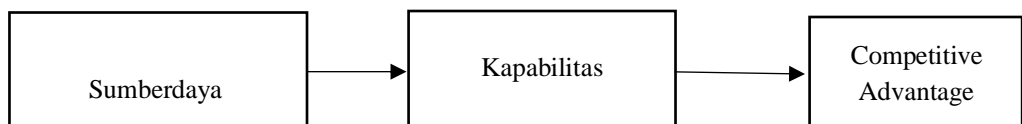
Menurut kerangka kerja VRIO, untuk bisa menghasilkan Keunggulan Kompetitif berkelanjutan, perusahaan selain harus memenuhi seluruh karakteristik VRIN perusahaan juga harus memiliki kapabilitas untuk mengorganisir pemanfaatan sumberdaya yang dikuasai. Bila perusahaan hanya memenuhi karakteristik V (bernilai) dan R (langka) serta memiliki kapabilitas untuk mengorganisirnya dan memanfaatkan sumber daya, maka perusahaan hanya akan mendapatkan *Temporary Competitive Advantage*.

Dari pembahasan tersebut, dapat dikemukakan bahwa keberadaan sumber daya memiliki arti penting, namun belum mencukupi untuk bisa menghasilkan keunggulan kompetitif. Sumber daya harus diorganisir untuk bisa menghasilkan nilai. Integrasi sumber daya menjadi suatu kumpulan sumberdaya serta penyebaran kumpulan sumberdaya tersebut secara efektif akan menyulitkan pesaing untuk bisa meniru atau mengembangkan pengganti yang efektif.

2.1.2.2.1 *Capability Based View (CBV)*

Sumberdaya secara konseptual dapat dibedakan antara sumberdaya sebagai “stok” dan sumberdaya sebagai suatu “flow” (aliran) yaitu berupa kapabilitas. Amit & Schoemaker (1993) mendefinisikan kapabilitas sebagai hal yang berbeda dengan sumber daya: “kapabilitas merupakan kapasitas perusahaan untuk menyebarkan sumber daya, biasanya dalam kombinasi menggunakan proses organisasi, dan efek akhir yang diinginkan”. Kapabilitas berbasis pada informasi, merupakan proses berwujud atau tidak berwujud yang spesifik perusahaan dan dikembangkan dari waktu ke waktu melalui interaksi kompleks di antara sumber daya perusahaan.

Menurut Grant (1991) kapabilitas adalah sumber keunggulan kompetitif sedangkan sumber daya adalah sumber kapabilitas. Amit & Schoemaker (1993) mengadopsi posisi yang sama dan berpendapat bahwa yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bukanlah sumber daya, melainkan kapabilitasnya. Beberapa ahli juga mendukung pentingnya kapabilitas dan mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh dari kemampuannya untuk menerapkan kapabilitas dalam melakukan aktivitas penting perusahaan. (Haas & Hansen, 2005; Long & Vickers-Koch, 1995)



Sumber: Grant (1991)

Gambar 2.3 Keterkaitan Sumberdaya, Kapabilitas, dan Keunggulan Kompetitif

Mengenai kapabilitas, Zahra et al (2006) membedakan kapabilitas menjadi kapabilitas substantif (kemampuan dan sumber daya yang memungkinkan perusahaan memecahkan masalah atau untuk mencapai suatu

hasil) dan kapabilitas dinamis (kemampuan untuk mengubah dan menggabungkan kembali kapabilitas substantif secara inovatif).

Pandangan berbasis kapabilitas (CBV) yang diusung oleh Stalk et.al., (1992), selain berkontribusi terhadap pandangan berbasis sumber daya (RBV) juga secara logis memperluas strategi kompetitif generik Porter. Strategi kompetitif generik membicarakan tujuan dari perolehan keunggulan kompetitif, sedangkan RBV menekankan pada bagaimana untuk mencapai tujuan keunggulan kompetitif dan tidak mengungkapkan apa tujuan mendapatkan keunggulan kompetitif. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, RBV menyatakan bahwa perusahaan memerlukan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan terorganisir (VRIO) untuk dieksploitasi sebagai keunggulan kompetitif. (J. Barney, 1991)

Mengenai hubungan antara strategi kompetitif generik Porter dan RBV, diduga terdapat mata rantai yang hilang (*the missing link*) karena VRIO tidak dapat dicapai secara tiba-tiba, walau pun perusahaan memiliki niat untuk mencapainya. Menurut pendukungnya, CBV inilah yang merupakan *the missing link* dalam hubungan antara Strategi Kompetitif Generik Porter dengan RBV. CBV menyarankan bahwa perusahaan harus mengembangkan kapabilitas spesifik melalui proses yang bergantung pada jalur pengalaman yang berkelanjutan (Ray et al., 2004). Dalam CBV, kapabilitas spesifiklah yang mampu memunculkan besaran-besaran penting yang mampu membawa dinamisasi dalam pengembangan sumber daya, oleh karena itu, Helfat & Peteraf (2003) menamakan konsep CBV sebagai Dynamic RBV.

2.1.2.2.2 Dynamic Capability View (DCV)

Pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*) selanjutnya disebut DCV, merupakan perluasan dari pandangan berbasis sumber daya (RBV), yang menyatakan bahwa organisasi dengan sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN memungkinkan mereka mencapai keunggulan kompetitif.

Teece et al.(1997, p. 515) mengidentifikasi perlunya "kapabilitas dinamis" sebagai kapabilitas untuk "memperbaharui kompetensi sehingga mencapai keselarasan dengan lingkungan bisnis yang dinamis" dan "kapabilitas" sebagai "peran kunci manajemen strategis dalam mengadaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang internal secara tepat, dan keterampilan organisasi eksternal, sumber daya, dan kompetensi fungsional agar sesuai dengan persyaratan lingkungan yang dinamis". Untuk koordinasi tersebut diperlukan pembelajaran melalui pengulangan dan ini mengarah pada rutinitas organisasi (Nelson & Winter, 1982; Winter, 1995).

Dalam menanggapi suatu situasi baru, kapabilitas dinamis menjadi penting, hal ini melibatkan pembelajaran organisasi dan perolehan pengetahuan, kombinasi sumber daya baru, atau membangun aktivitas (rutinitas) baru di lingkungan pasar yang dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000; Lockett & Thompson, 2001; Luo, 2000; Teece et al., 1997)

Dalam RBV kapabilitas diartikan sebagai kapabilitas organisasi, sedangkan dalam CBV, kapabilitas dimaknai sebagai kapabilitas dinamis dan mencakup berbagai entitas seperti organisasi, karyawan individu dan kerja tim dan lainnya

2.1.2.3 Teori Evolusi Perusahaan

Teori Evolusi Perusahaan, merupakan *Midle Range Theory* ketiga dalam penelitian ini. *Evolutionary economics* (Ilmu ekonomi evolusioner) melihat aktivitas ekonomi sebagai domain ilmiah yang ditandai dengan proses disequilibrium di mana pelaku ekonomi menciptakan dan beradaptasi terhadap hal-hal baru melalui pembelajaran, bukan melalui sistem yang berada dalam keseimbangan atau berada dalam keadaan stabil (Cantner, U., 2002; Fagerberg, 2003; Foster, J., 2001; Nelson, 1995; Saviotti, 1997; Witt, 1991).

Pengaruh Schumpeter terhadap *evolutionary economics* tidak bisa disepelekan, karena Schumpeterlah yang menekankan sifat kualitatif dari suatu perubahan ekonomi yang mencakup pengenalan produk baru dengan karakteristik berbeda, metode produksi baru, dan metode organisasi baru. Hölzl, Werner (2005)

Teori evolusi perusahaan yang awalnya dikemukakan oleh Nelson & Winter (1982), melihat bahwa suatu perusahaan memiliki kinerja berbeda dengan perusahaan lain adalah karena masing-masing perusahaan, berbeda dalam menjalankan rangkaian rutinitas perusahaan. Rangkaian rutinitas ini bersifat spesifik perusahaan dan tidak dapat dipindah-tangankan dengan biaya yang rendah (Stoelhorst, 2005). Melalui proses evolusi, perusahaan akan memperoleh pembelajaran (*learning*) yang akan memunculkan perilaku evolusioner dalam beradaptasi sesuai dengan karakteristik lingkungan perusahaan (Hölzl, W, 2005)

2.1.2.4 Teori Pemangku Kepentingan

Teori Pemangku Kepentingan merupakan *Midle Range Theory* keempat dalam penelitian ini. Fokus dari Teori Pemangku Kepentingan adalah untuk menjawab dua pertanyaan inti (Freeman, 1994). Pertama, apakah yang menjadi tujuan perusahaan? Hal ini mendorong para manajer untuk mengartikulasikan perasaan bersama mengenai nilai yang mereka ciptakan, dan apa yang menyatukan para pemangku kepentingan inti. Hal ini mendorong perusahaan untuk maju dan memungkinkannya menghasilkan kinerja luar biasa, yang ditentukan berdasarkan

tujuan dan metrik keuangan pasar. Kedua, teori pemangku kepentingan menanyakan, tanggung jawab apa yang dimiliki manajemen terhadap para pemangku kepentingan? Hal ini mendorong para manajer untuk mengartikulasikan bagaimana mereka ingin menjalankan bisnis—khususnya jenis hubungan apa yang mereka inginkan dan perlu diciptakan dengan para pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam Teori Pemangku Kepentingan digunakan asumsi bahwa nilai (*values*) merupakan hal penting dan secara eksplisit merupakan bagian dalam praktek bisnis, dan bukan merupakan hal yang terpisah dari suatu praktek bisnis (Freeman, 1994). Teori pemangku kepentingan didasarkan pada gagasan bahwa bisnis memiliki tanggung jawab moral untuk mempertimbangkan kepentingan dan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham (Freeman, 1994). Pemangku kepentingan adalah setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau terpengaruh oleh aktivitas dan keputusan perusahaan.

Teori Pemangku Kepentingan menyatakan bahwa hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingannya merupakan hal yang sangat penting (Hatami, A.; Firoozi, 2019). Para pemangku kepentingan akan mendukung perusahaan jika mereka menerima nilai sebagai imbalannya, khususnya dalam proyek dan aktivitas keberlanjutan. Oleh karena itu, tugas utama perusahaan adalah bagaimana mengkoordinasikan penciptaan nilai dengan dan untuk pemangku kepentingan agar bisa sejalan dengan tujuan bersama (Freudenreich, B et al, 2020)

Pemangku kepentingan bisa merupakan pemangku kepentingan internal, seperti investor (pemegang saham), karyawan, termasuk manajemen; atau eksternal, seperti pelanggan, pemasok, bank, pemerhati lingkungan, pemerintah, dan kelompok lain (Argadoña, 1998; Freeman, R. E et al, 2004; Freeman, 1984a). Beberapa pemangku kepentingan dapat dianggap sekaligus internal dan eksternal, seperti pemegang saham. Pemangku kepentingan juga dapat dibagi menjadi kelompok primer dan sekunder, dimana kelompok primer memiliki pengaruh yang lebih langsung atau dipengaruhi oleh perusahaan pada tingkat yang lebih besar dibandingkan kelompok sekunder (Castka, P.; Prajogo, 2013; Lindfelt, 2002; McIntosh M. et al 1998).

2.1.3 Hubungan antara Dimensi Orientasi Strategis, Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja Perusahaan

Di dunia bisnis, kinerja organisasi merupakan komponen yang sangat penting (Simpson et al., 2012) bagi keberlanjutan perusahaan. Dalam sub bab ini akan diungkapkan bagaimana pandangan teoritis tentang hubungan antara dimensi

orientasi strategis, kapabilitas inovasi, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Orientasi Strategis, Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja Perusahaan.

2.1.3.1.1 Orientasi Strategis

Orientasi strategis merupakan suatu konsep yang dalam literatur bisnis banyak dikaitkan dengan capaian kinerja perusahaan (Kumar et al., 2012). Orientasi Strategis mencerminkan filosofi perusahaan tentang bagaimana menjalankan bisnis melalui serangkaian nilai dan keyakinan mendasar suatu perusahaan, merupakan pemandu arah bagi perusahaan dalam mencapai kinerja yang unggul (Gatignon & Xuereb, 1997) secara berkelanjutan (Hakala, 2010; Jeyakodeewari & Jeyanithila, 2013; B. Liu & Fu, 2011). Nilai-nilai dan keyakinan perusahaan yang tercermin dalam orientasi strategis akan menentukan sumber daya yang digunakan, dan menyatukannya menjadi satu kesatuan yang kohesif (Day, 1994).

Orientasi Strategis merupakan kapabilitas tidak berwujud dan berbasis interaksi sehingga sulit untuk bisa diperdagangkan, ditiru, atau diduplikasi, dengan demikian memungkinkannya untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif (Day, 1994; Hunt & Morgan, 1995). Sedangkan menurut RBV, orientasi strategis merupakan kapabilitas yang sulit ditiru, sulit digantikan, langka, dan merupakan kapabilitas yang berharga (J. Barney, 1991b; Wernerfelt, 1984), dengan demikian orientasi strategis merupakan kultur dan kapabilitas penting perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Zhou et al., 2005, p. 44).

Jenis orientasi strategis yang ada pada suatu perusahaan, menunjukkan bagaimana perusahaan memberikan perhatian khusus mengenai suatu aspek dimensi strategis dalam memahami dan mengelola kekuatan lingkungan dan tiap jenis orientasi strategis dapat memunculkan efek yang berbeda pada kinerja perusahaan (Voss & Voss, 2000), Suatu dimensi orientasi strategis dilihat dari efek yang dihasilkannya dapat bekerja lebih baik dari orientasi strategis lain dalam keadaan spesifik tertentu. Faktor lingkungan eksternal dapat dianggap sebagai salah satu alasan utama mengapa perusahaan memutuskan untuk memilih orientasi yang berbeda (Gao et al., 2007). Ahli manajemen strategis telah mengidentifikasi beberapa jenis orientasi strategis seperti: orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi pembelajaran (Hakala, 2011; Krzakiewicz & Cyfert, 2019), orientasi teknologi (Hakala, 2011), dan orientasi jejaring (BarNir & Smith, 2002), juga beberapa orientasi lainnya. Semakin banyak penelitian yang mengeksplorasi dampak orientasi strategis terhadap kinerja perusahaan membuktikan bahwa setiap jenis dimensi

orientasi strategis dapat berdampak positif pada kinerja bisnis (Chandra Balodi, 2014).

Sebagian besar studi tentang orientasi strategis fokus pada dampak langsung satu dimensi orientasi strategis terhadap kinerja perusahaan, tidak banyak penelitian yang mengulas bagaimana dimensi orientasi strategis secara bersama-sama dan dalam perspektif saling terkait, berpengaruh pada kinerja (Deutscher et al., 2016). Senada, disampaikan pula sinergi dari orientasi yang saling melengkapi berpotensi lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan orientasi tunggal yang beroperasi secara independen (Grinstein, 2008; Hakala, 2011; Mu & Di Benedetto, 2011). Alternatifnya, beberapa penelitian mengulas hubungan *strategic orientation* dan kinerja perusahaan melalui mekanisme mediasi (Hakala, 2011).

Dalam penelitian ini digunakan lima dimensi Orientasi Strategis yaitu Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pembelajaran, Orientasi Teknologi, dan Orientasi Jejaring. Mengingat dalam penelitian ini orientasi strategis dilihat sebagai konstruk multidimensi, maka dalam penelitian ini masing-masing dimensi dari orientasi strategis akan menjadi suatu variabel bebas.

1. Orientasi Pasar (MO)

Sejak paruh kedua abad yang lalu, konsep pemasaran telah menjadi landasan pemikiran dan praktik pemasaran saat ini (Drucker, 1954; Keith, 1960). Konsep pemasaran menyatakan bahwa perusahaan yang lebih siap untuk merespons kebutuhan pasar dan mengantisipasi perubahan kondisi, akan dapat menikmati keunggulan kompetitif jangka panjang dan profitabilitas yang unggul (Day, 1994, p. 37)

Pada awal tahun sembilan puluhan beberapa ahli (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) mengusulkan *market orientation* sebagai ukuran penerapan konsep pemasaran. (Jaworski & Kohli, 1993) mengadopsi pendekatan pemrosesan informasi dan mendefinisikan orientasi pasar dalam istilah

“generasi intelijen pasar di seluruh organisasi yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, penyebaran intelijen di seluruh departemen dan respons organisasi secara luas terhadapnya.”

Di sisi lain, (Narver & Slater, 1990, p. 21) menyarankan pendekatan budaya yang mana mereka mendefinisikan orientasi pasar sebagai *“budaya organisasi yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai unggul bagi pembeli dan, dengan demikian dapat diperoleh kinerja unggul yang berkelanjutan bagi bisnis”*.

Orientasi pasar, yang dikemukakan (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990) merupakan dua pendekatan yang orisinal dan merupakan pendekatan yang paling umum terhadap orientasi pasar. Namun, beberapa pendapat lain telah muncul dalam dekade terakhir (Pandelica et al., 2009). Termasuk di dalamnya adalah sudut pandang sistem rantai nilai (Grunert, K., J. Fruensgaard, L. Risom, 2005).

Indikator Orientasi Pasar

Untuk menciptakan nilai dan kinerja unggul yang berkelanjutan, orientasi pasar mencakup tiga indikator perilaku yaitu: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi (Narver & Slater, 1990).

Orientasi pelanggan adalah pemahaman yang memadai terhadap target pembeli seseorang untuk mampu menciptakan nilai unggul bagi mereka secara terus menerus. Orientasi pelanggan mengharuskan penjual memahami keseluruhan rantai nilai pembeli, tidak hanya saat ini namun juga seiring dengan perkembangan waktu sesuai dengan dinamika internal dan pasar (Narver & Slater, 1990). Dalam proposisi mereka tentang orientasi pelanggan, dan mengikuti Day dan Wensley (1988), Narver dan Slater berpendapat bahwa fokus pelanggan penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Orientasi pesaing berarti bahwa penjual memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kemampuan dan kekuatan jangka panjang dari pesaing utama saat ini dan calon pesaing utama (Narver & Slater, 1990). Kemampuan perusahaan saat ini dan masa depan untuk memuaskan pelanggannya secara efektif bergantung pada nilai yang dirasakan pelanggan atas pilihan alternatif di pasar. Agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan juga harus memantau biaya, inisiatif pemasaran dari pesaing, dan mencari keunggulan pesaing mereka dalam teknologi (Day & Wensley, 1988). Oleh karena itu, untuk lebih memuaskan pelanggannya, perusahaan juga harus fokus pada pesaingnya.

Koordinasi interfungsi mengacu pada pemanfaatan sumber daya perusahaan secara terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan sasaran (Narver & Slater, 1990, p. 22). Koordinasi antar fungsi diperlukan untuk mengintegrasikan sumber daya dan informasi untuk menciptakan nilai dan keuntungan berkelanjutan. Dimasukkannya elemen koordinasi mengikuti argumen (Porter, 1985) bahwa setiap individu dalam fungsi apa pun dalam organisasi mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dengan demikian, nilai yang dihasilkan suatu perusahaan bukan

semata-mata fungsi pemasaran, melainkan merupakan agregasi nilai yang dihasilkan oleh seluruh unit fungsional dalam perusahaan. Mengikuti gagasan ini, koordinasi fungsi merupakan aspek penting dalam nilai akhir yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

Dengan berkembangnya teori pemangku kepentingan, para peneliti mulai memperluas eksplorasi mengenai apa yang dicakup oleh orientasi pasar, sehingga mencakup orientasi yang lebih luas, yang mencakup orientasi perusahaan terhadap kelompok pemangku kepentingan utama seperti pelanggan, pemegang saham, karyawan, pemasok, dan pesaing, dll. (Greenley & Foxall, 1997), dan juga pemerintah.

2. **Orientasi Kewirausahaan (EO)**

Kewirausahaan dianggap sebagai salah satu karakteristik suatu organisasi (Covin & Wales, 2019). Secara umum, kewirausahaan dipahami sebagai upaya mengejar peluang (Stevenson & Jarillo, 1990). Salah satu wujud kewirausahaan adalah sebagai “*New Entry*” (Lumpkin & Dess, 1996) atau sebagai penciptaan suatu organisasi (Gartner, 1989). Kewirausahaan juga terjadi dalam organisasi yang ada melalui “kegiatan formal atau informal yang bertujuan untuk menciptakan bisnis baru di perusahaan yang sudah mapan melalui inovasi produk dan inovasi proses, serta pengembangan inovasi pasar” (Zahra, 1991, p. 261).

Dalam organisasi, jumlah dan tingkat kewirausahaan sangat bervariasi (Morris, 1998). Menurut Miller (1983, p. 771) wirausaha memiliki karakteristik “berani melakukan inovasi produk, berani melakukan usaha yang agak berisiko, dan menjadi yang pertama melakukan inovasi, dan ‘proaktif’ untuk mengalahkan pesaingnya”.

Meskipun orientasi kewirausahaan telah membanjiri ruang strategi perusahaan di masa sekarang, orientasi kewirausahaan bukanlah sebuah konsep baru. Miller (1983), adalah orang pertama yang membawa gagasan orientasi kewirausahaan ke dalam literatur ilmiah, meskipun ia tidak menggunakan kata orientasi kewirausahaan dalam artikel pertamanya (Covin & Lumpkin, 2011). Miller (1983), mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai orientasi untuk berpartisipasi dalam inovasi pasar produk, mengambil proyek yang relatif berisiko, dan merupakan pihak pertama yang memunculkan ide-ide proaktif untuk mengalahkan pesaing hingga tuntas.

Dalam perspektif RBV, orientasi kewirausahaan dilihat sebagai sumber daya yang tidak berwujud, dan sumber daya ini merupakan sumber daya yang tidak dapat ditiru, berharga, langka, dan tidak dapat digantikan (J.Barney, 1991; J. B. Barney, 2001). Keragaman alokasi sumber daya orientasi

kewirausahaan menyebabkan perbedaan dalam kinerja perusahaan (Huang & Wang, 2011; Hughes & Morgan, 2007; W. Wales et al., 2011)

Orientasi kewirausahaan adalah *positioning* terencana suatu tingkat bisnis yang menyoroti prosedur pembuatan strategi perusahaan, ideologi manajemen, dan perilaku kewirausahaan perusahaan (Irikefe & Bagobiri, 2022, p. 49). Orientasi kewirausahaan dianggap sebagai elemen strategis, yang mencakup aspek kewirausahaan perusahaan (Bhuiyan et al., 2005; Covin & Slevin, 1991; Hult et al., 2004; Wiklund & Shepherd, 2005). Konstruk orientasi kewirausahaan dipandang sebagai karakteristik organisasi yang mewakili gaya kewirausahaan manajemen (Miller, 1983).

Menurut beberapa peneliti, peningkatan kemampuan orientasi kewirausahaan dapat membantu pengembangan kompetensi yang dapat meningkatkan kinerja usaha kecil (Maleka & Fatoki, 2016). Hal ini menempatkan orientasi kewirausahaan perusahaan sebagai kemampuan strategis (Reijonen et al., 2015).

Indikator dari orientasi kewirausahaan (EO)

Berdasarkan karya Covin & Slevin (1989), Miller (1983) mengembangkan konsep orientasi kewirausahaan, yang banyak digunakan baik dalam literatur kewirausahaan maupun manajemen (W. J. Wales et al., 2021). Covin & Slevin (1989), mendalilkan tiga karakteristik orientasi kewirausahaan (yaitu: inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko) dimana ketiganya bertindak secara bersama-sama membentuk suatu orientasi strategis yang fundamental dan unidimensi dan harus digabungkan saat melakukan penelitian kewirausahaan. Pendapat lain mengenai orientasi kewirausahaan, mencakup dimensi tambahan seperti otonomi dan agresivitas kompetitif (Lumpkin & Dess, 1996), dan kerjasama antar organisasi (Kusa et al., 2019).

Orientasi kewirausahaan diartikan sebagai kesediaan perusahaan untuk terlibat (bukan keterlibatan sebenarnya dalam) dalam perilaku kewirausahaan (Kollmann & Stöckmann, 2014). Orientasi kewirausahaan mencerminkan "*bagaimana sebuah perusahaan diorganisir untuk menemukan dan memanfaatkan peluang*" (Wiklund & Shepherd, 2003, p. 310) hal ini ditunjukkan oleh "*kebijakan dan praktik yang memberikan dasar bagi keputusan dan tindakan kewirausahaan*" (Rauch et al., 2009, p. 763). Keberadaan tiga elemen utama orientasi kewirausahaan: inovasi, keberanian dalam mengambil risiko, dan proaktif (Miller, 1983), sering digabungkan untuk membentuk indikasi adanya kewirausahaan di tingkat perusahaan (Rauch et al., 2009).

3. Orientasi Pembelajaran (LO)

Sirmon & Hitt (2003), menekankan arti penting pembelajaran bagi suatu organisasi. Mereka yakin bahwa kapabilitas dan organisasi pembelajar secara implisit dan eksplisit adalah bagian dari strategi apa pun dalam perusahaan. Seperti telah dikemukakan oleh Zack (1999), kemampuan untuk belajar dan menciptakan pengetahuan baru sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

Orientasi pembelajaran adalah sebuah konstruksi yang mendorong sikap manajer untuk mempertimbangkan pembelajaran sebagai sumber daya utama bagi organisasi, juga memahami kebutuhan untuk melupakan pengetahuan yang sudah usang, untuk menghilangkan model mental lama, dan menyambut pembelajaran baru (Bontis et al., 2002). Pembelajaran adalah proses penting dalam mencapai respons krisis yang memadai, untuk kembali ke keadaan normal (Broekema et al., 2019, p. 200). Orientasi pembelajaran dianggap sebagai sumber daya dan kemampuan organisasi yang mendukung perusahaan untuk mengembangkan daya saing dan kinerja organisasinya.

Menurut Argyris (1976), pembelajaran merupakan salah satu sumber daya terpenting untuk mengembangkan kemampuan mengambil keputusan yang sesuai dengan efektivitas perusahaan. Tidak mengkonsolidasi pembelajaran akan berakibat pada tidak terdeteksinya kesalahan, dan ini akan menyebabkan organisasi menjadi tidak efisien karena kurangnya informasi yang dibagikan atau dikembangkan oleh anggota perusahaan. Sinkula et.al (1997), mendefinisikan orientasi pembelajaran sebagai seperangkat nilai-nilai organisasi yang secara proaktif mempengaruhi generasi pengetahuan, untuk menafsirkan, mengevaluasi, menerima atau menolak informasi yang diterima perusahaan. Hal ini menyebabkan kecenderungan individu untuk memiliki rutinitas yang berkaitan dengan komitmen belajar, keterbukaan pikiran dan visi bersama.

Baker & Sinkula (1999) mengaitkan ruang lingkup orientasi pembelajaran sebagai kapasitas yang mampu meningkatkan penawaran perusahaan, karena memaksimalkan interpretasi yang benar dari tautan yang sesuai dengan rantai nilai (pelanggan, saluran distribusi, pesaing, dll) untuk memberikan solusi sesuai dengan orientasi pasar saat ini (Ellinger et al., 2015; Iyer et al., 2019). Bagi Baba (2015), orientasi pembelajaran adalah kapasitas kolektif yang berasal dari proses kognitif dan pengalaman dan melibatkan perolehan, pertukaran, dan penggunaan pengetahuan. Dengan cara yang sama, Liao et al., (2017) mendefinisikan orientasi pembelajaran sebagai proses organisasi untuk meningkatkan pengetahuan individu dengan

mentransformasikannya menjadi bagian dari sistem pengetahuan organisasi, dengan cara yang terorganisir dan mudah dipahami serta komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan pikiran dan visi bersama (Lita et al., 2018).

Indikator dari orientasi pembelajaran (LO)

Sinkula et al (1997) mengemukakan bahwa struktur orientasi pembelajaran meliputi tiga indikator: komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan dalam berpikir dan visi bersama. Adapun Hurley & Hult (1998) mengukur orientasi pembelajaran melalui empat indikator yaitu komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan dalam berpikir, visi bersama dan pertukaran pengetahuan.

Dalam penelitian ini, digunakan tiga indikator orientasi pembelajaran sebagaimana dikemukakan oleh Sinkula et.al (1997). Komitmen terhadap pembelajaran ditunjukkan oleh sejauh mana suatu organisasi menghargai dan mendorong pembelajaran untuk berperan penting dalam mempromosikan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi (Sinkula et al., 1997). Visi bersama mengarahkan individu untuk menuju arah yang sama dalam berbagi informasi yang menghasilkan manfaat positif bagi perusahaan, seperti untuk perbaruan rutinitas sistem operasional, dan peningkatan kemampuan sesuai dinamika kebutuhan pasar (Bature et al., 2018; Morales et al., 2011). Keterbukaan dalam berpikir mencakup tentang bagaimana detail kebijakan perusahaan, maupun norma dalam menyikapi ide dan/atau inisiatif baru yang dipromosikan oleh kolaborator (Bature et al., 2018).

4. *Orientasi Teknologi (TO)*

Ketika persaingan bisnis berada dalam lingkungan yang dinamis, terdapat kebutuhan untuk memunculkan budaya organisasi yang terbuka terhadap adopsi dan difusi teknologi baru. Orientasi teknolog sebagai salah satu orientasi strategis yang dikenal luas, merupakan orientasi berbasis budaya, spesifik perusahaan, dan terdiri dari kapabilitas kompleks sebagaimana dikemukakan dalam RBV Perusahaan (Day, 1994; Zhou et al., 2005). Mengacu pada definisi kapabilitas yang dikemukakan Day (1994), orientasi teknologi dapat dilihat sebagai kombinasi kompleks dari kapabilitas yang direkatkan oleh pembelajaran untuk menyatukan seluruh aset perusahaan dan memungkinkan penerapannya secara efisien dan efektif.

Perusahaan yang memiliki budaya teknologi akan mengalokasikan sumber daya untuk penelitian dan pengembangan dan mempekerjakan staf yang kompeten secara teknologi untuk mendorong pembelajaran dan kreativitas (Ritter, T.; Gemünden, 2004), dan mendukung kemajuan teknologi

perusahaan yang sesuai dengan konsep inovasi (Hortinha, P.; Lages, C.; Lages, 2011).

Orientasi teknologi menunjukkan tekad perusahaan untuk memperoleh dan menggunakan keterampilan teknologi. Perusahaan yang mahir secara teknologi memiliki landasan yang lebih efektif untuk mengejar kemampuan inovasi (Tseng, C.H.; Chang, K.H.; Chen, 2019). Memajukan kemampuan teknologi akan meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam berinovasi (Akman, 2008)

Konstruk orientasi teknologi dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini karena perusahaan yang digerakkan oleh teknologi akan dapat berbuat lebih baik dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang langka dan sulit ditiru dengan memberikan solusi terbaik kepada pelanggan mereka (Hakala, 2011b; Poudel, K. P.; Carter, R.; Lonial, 2019)

5. ***Orientasi Jejaring (NO)***

Konsep orientasi jejaring pertama kali muncul dalam penelitian psikologi. Psikolog mendefinisikan orientasi jejaring sebagai suatu keyakinan, kecenderungan dan sikap dalam menghadapi permasalahan hidup melalui hubungan jaringan (Tolsdorf, 1976). Orientasi jejaring merupakan metode penting bagi individu untuk menyelesaikan permasalahan psikologis tertentu. Sorenson et al (2008) memperluas konsep orientasi jejaring ke bidang manajemen. Mereka mendefinisikan ulang orientasi jejaring sebagai kecenderungan, harapan dan sikap seorang wirausaha atau organisasi wirausaha untuk membangun dan memelihara hubungan jaringan untuk pemecahan masalah.

Jaringan adalah aspek penting dari bisnis di dunia global saat ini (Leevi, 2015). Toivola (2005) menegaskan bahwa jaringan bisnis adalah kerjasama, sebuah proses sosial, dimana pengetahuan, pengetahuan, dan nilai digabungkan menjadi tindakan yang meningkatkan nilai. Perusahaan kecil membutuhkan sumber daya dan bantuan dari pihak luar seperti perusahaan lain, lembaga pendukung, termasuk keluarga dan teman (Cham Das, M. & Goswami, 2019). Jaringan umumnya dipandang sebagai mekanisme penting bagi UMKM untuk mengatasi kelemahan relatif mereka dengan memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya (Crowley et al., 2018).

Berbagai pakar menggambarkan istilah “jaringan bisnis wirausaha” yang dapat dipertukarkan dengan “jaringan bisnis”, atau “jaringan wirausaha” (Law, 2012). Dalam penelitian ini, orientasi jejaring mengandung arti sebagai jaringan bisnis kewirausahaan.

Jaringan bisnis kewirausahaan adalah jaringan bisnis *multifaset* dari perusahaan bisnis, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan (Eisenhardt & Martin, 2000; Ozcan & Eisenhardt, 2009). Tujuan-tujuan ini biasanya bersifat operasional dan strategis, dan jaringan bisnis mengadopsinya berdasarkan peran mereka dalam lingkungan kompetitif di pasar (Ford et al., 2014). Jaringan bisnis kewirausahaan juga menyediakan platform untuk membangun hubungan, mengidentifikasi, mengembangkan atau bertindak berdasarkan peluang bisnis, berbagi informasi dan mencari mitra bisnis potensial untuk usaha (Guercini & Ranfagni, 2016). Jaringan bisnis kewirausahaan adalah salah satu sumber daya penting yang strategis, yang memungkinkan perusahaan kecil untuk tumbuh dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

2.1.3.1.2 Kapabilitas Inovasi

Dalam sudut pandang manajemen strategis, inovasi dan kapabilitas inovasi merupakan kapabilitas dinamis (Vu, 2020). Kapabilitas inovasi adalah kemampuan perusahaan untuk membentuk dan mengelola berbagai kapabilitas (Lawson & Samson, 2001). Kapabilitas inovasi memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan kemampuan dan sumber daya utama agar berhasil menstimulasi inovasi (Vu, 2020). Perusahaan dapat mengurangi inefisiensi dan menghasilkan kinerja unggul dengan mengembangkan kapabilitas inovasi (Vu, 2020).

Lawson & Samson (2001) mendefinisikan kapabilitas inovasi sebagai “kemampuan untuk terus mentransformasikan pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, dan sistem baru untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya”. Oleh karena itu, kapabilitas inovasi sangat penting bagi usaha mikro-kecil yang ingin bersaing dengan pesaing mereka yang lebih besar dan memiliki sumber daya yang lebih unggul (Saunila, 2020).

Kapabilitas inovasi dalam konteks usaha mikro-kecil telah diuraikan menjadi dua jalur penelitian: jalur yang mempelajari faktor-faktor penentu kapabilitas inovasi, dan jalur yang mempelajari konsekuensi dari kapabilitas inovasi. Oleh karena itu, inovasi usaha kecil dianggap sebagai suatu proses atau hasil (Saunila, 2020).

1. Kapabilitas Inovasi sebagai Proses

Pada penelitian yang menganggap inovasi sebagai suatu proses, cara umum untuk mengkonseptualisasikan kapabilitas inovasi adalah dengan menganggapnya sebagai potensi untuk menciptakan keluaran inovatif (Dadfar et al., 2013; Keskin, 2006c; Neely et al., 2001).

Kapabilitas inovasi dianggap sebagai fenomena satu dimensi termasuk tindakan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja UKM (Castela et al., 2018). Keskin (2006) berpendapat bahwa kapabilitas inovasi merupakan kesiapan untuk menguji ide-ide baru, menemukan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu, dan memiliki kreativitas dalam cara pengoperasiannya. Sedangkan M. Zhang & Hartley (2018) menyatakan bahwa kapabilitas inovasi berfokus pada pemanfaatan pengalaman dan ide dari asal usul yang berbeda.

Dalam konteks bisnis kecil, ada juga studi tunggal yang membagi kapabilitas inovasi menjadi kemampuan penginderaan, penangkapan, dan transformasi (Fitz-Koch & Nordqvist, 2017), atau kemampuan asimilasi, akuisisi, penerapan, dan transformasi (Branzei & Vertinsky, 2006).

2. Kapabilitas Inovasi sebagai Hasil

Lini kedua menganggap inovasi sebagai suatu hasil. Kelompok penelitian ini, mengacu pada klasifikasi inovasi (Schumpeter & Opie, 1934), dan mendefinisikan kapabilitas inovasi sebagai kapabilitas untuk menghasilkan berbagai jenis inovasi, seperti inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasi, dan inovasi pemasaran.

Sebagian besar penelitian mempertimbangkan semua jenis inovasi yang umum dikenal, yang berarti inovasi dalam produk, proses, organisasi, dan pemasaran, secara bersamaan (Bruhn et al., 2016; Maldonado-Guzman, G; Garza-Reye, J. A.; Pinzon-Castro, S. Y; Kumar, 2018; Martino & Magnotti, 2018)

2.1.3.1.3 Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif mengacu pada keunggulan posisi komparatif di pasar yang menyebabkan perusahaan mengungguli pesaingnya. Keunggulan kompetitif bisa digolongkan menjadi dua yaitu keunggulan biaya dan keunggulan diferensiasi. Suatu perusahaan disebut memiliki keunggulan biaya ketika perusahaan mampu menawarkan produk dengan nilai sebanding dan beroperasi dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Perusahaan dapat disebut memiliki keunggulan diferensiasi ketika pelanggan secara konsisten menganggap penawarannya lebih unggul dibandingkan pesaingnya (Porter, 1985).

Memperluas apa yang disampaikan Porter (1985), selanjutnya Miller (1987, 1988) membedakan keunggulan diferensiasi menjadi dua jenis: keunggulan diferensiasi inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar. Secara khusus, keunggulan diferensiasi pasar terjadi ketika perusahaan menciptakan

citra unik di pasar dan mencapai loyalitas pelanggan melalui pemenuhan kebutuhan khusus pelanggan (Miller, 1987), sedangkan keunggulan diferensiasi inovasi muncul ketika perusahaan menghasilkan produk yang mampu menarik pelanggan dengan kemampuan mengungguli pesaingnya dalam kualitas, efisiensi, inovasi desain, dan gaya” (Miller, 1988, p. 283).

Tabel 2.3 Perbandingan Jenis Keunggulan Kompetitif

		Jenis Keunggulan Kompetitif	
Porter	Keunggulan Biaya	Keunggulan diferensiasi	
Miller	Keunggulan Biaya	Keunggulan diferensiasi	
		Diferensiasi Pasar	Diferensiasi Inovasi

Sumber: Porter (1985) dan Miller (1987, 1988)

Keunggulan diferensiasi inovasi dan keunggulan diferensiasi pasar saling terkait namun berbeda. Keunggulan diferensiasi inovasi terjadi ketika suatu perusahaan mengungguli pesaingnya dalam pengembangan dan keberhasilan komersialisasi barang dan/atau jasa baru. Perusahaan yang berinovasi menekankan R&D dan teknologi terkini dalam pengembangan produk barunya dan bertujuan untuk menjadi yang pertama memasarkan produk baru (Y. Li et al., 2006; Miller, 1988). Sedangkan, keunggulan diferensiasi pasar, terjadi manakala perusahaan menggunakan kemasan yang menarik, pelayanan yang baik, lokasi yang nyaman, produk yang dapat diandalkan, dan penetapan harga yang cermat untuk menciptakan citra yang unik, yang tidak harus berupa produk dengan kualitas tertinggi atau terkini (Miller, 1987).

Keunggulan Kompetitif (CA) pada usaha mikro-kecil (UMK)

Darcy et al (2014) dan Kraus et al (2012) berpendapat bahwa manajemen strategis dan konsep keunggulan kompetitif tidak dapat bekerja dengan baik di UMK, karena UMK menghadapi kurangnya perencanaan strategis dan perumusan strategi, dan kurangnya fokus strategis yang menyebabkan mereka bersaing sembarangan tanpa berorientasi pada pencapaian tujuan strategis, sehingga menghasilkan hasil yang tidak pasti dan tidak memuaskan. Selain itu, keterbatasan sumberdaya mengakibatkan UMK tidak dapat bekerja pada skala ekonomi yang mampu menciptakan dan melestarikan lini produksi dengan sistem yang terintegrasi (Niazi, 2017).

Doherty & Norton (2014) sepakat bahwa usaha kecil lebih fokus pada kelangsungan hidup daripada mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian

terdahulu menunjukkan bahwa pemilik UMK menyadari kalau cara tradisional yang digunakan usaha UMK untuk bersaing tidak dapat memberikan keunggulan kompetitif (Lonial & Carter, 2015; Shammot, 2014). Untuk mengkompensasi kelemahan pada keterbatasan sumber daya, UMK dapat melakukan penciptaan nilai melalui strategi ceruk pasar atau diferensiasi produk (Pérez-Cabañero et al., 2012; Simpson et al., 2006; Toften & Hammervoll, 2010). Dengan diferensiasi produk dan melakukan penawaran produk yang dipersonalisasi dan terspesialisasi kepada pelanggan serta memanfaatkan keunggulan jaringan yang dimiliki, UMK berupaya mendapatkan loyalitas pelanggan (Toften & Hammervoll, 2010). Dari pelanggan yang mengulangi pembelian karena puas atas nilai yang diberikan perusahaan, UMK bisa mendapatkan peningkatan hasil finansial (Pérez-Cabañero et al., 2012).

Dalam bersaing, UMK perlu untuk memusatkan perhatian pada upaya alokasi sumber daya yang efisien dan efektif, serta berkemampuan mengembangkan dan menghasilkan produk yang lebih unggul dari pesaing (McDowell et al., 2014; Scully & Fawcett, 1994)

2.1.3.1.4 Kinerja Perusahaan.

Kata kinerja memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda dan bergantung pada konteks siapa yang mendefinisikannya, hal ini menyebabkan pendefinisian kinerja usaha mikro tidaklah mudah (Gerba & Viswanadham, 2016; Simpson et al., 2004, 2012; Wach, D.; Stephan, U.; Gorgievski, 2016).

Penelitian ini berpijak pada teori pemangku kepentingan sebagaimana dikemukakan Freeman (1984). Mengikuti Griffin (2003) dalam penelitian ini kinerja perusahaan secara konseptual didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam memenuhi keinginan pemangku kepentingan utamanya.

2.1.3.2 Hubungan antara Dimensi Orientasi Strategis, Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja Perusahaan

2.1.3.2.1 Hubungan antara Keunggulan Kompetitif dengan Kinerja Perusahaan

Literatur pada umumnya berpendapat bahwa keunggulan kompetitif akan mendorong perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul (Agha et al., 2011; Chahal & Bakshi, 2014; Fahy et al., 2004; Gaya et al., 2013; Li et al., 2006). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan akan memperkuat kekuatan pasar, hal ini secara bertahap melalui efek pembelajaran, akan meningkatkan kinerja. (Naidoo, 2010; Weerawardena, J.; O’Cass, 2004)

Namun, ada pula sebagian akademisi yang berpendapat bahwa keunggulan kompetitif tidak selalu mengarah pada kinerja yang unggul, atau

dengan kata lain, keunggulan kompetitif tidak menjamin diperolehnya kinerja perusahaan di atas rata-rata industri (Ambrosini & Bowman, 2009; Arend, 2003; Bowman & Ambrosini, 2000; Coff, 1999; Coyne, 1986; Durand, 2002; Newbert, 2008; Peteraf & Barney, 2003; Powell, 2001, 2002; Ray et al., 2004). Selain itu, beberapa ahli mengklaim bahwa dimungkinkan diperoleh kinerja yang unggul tanpa adanya keunggulan kompetitif (Coyne, 1986; Ma, 2000; Powell, 2001, 2002; Waring, 1996).

Mengingat sebagian ahli percaya bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sementara beberapa ahli lain tidak sejalan dengan pemikiran tersebut, muncul alternatif pemikiran bahwa keunggulan kompetitif tidak berpengaruh langsung namun memediasi atau memoderasi pengaruh variable lain terhadap kinerja perusahaan.

2.1.3.2.2 Hubungan antara Kapabilitas Inovasi dengan Kinerja Perusahaan

Literatur yang ada memberikan banyak dukungan mengenai pentingnya inovasi untuk berkinerja unggul (Latifah et al., 2021) dan memperoleh kesuksesan (Makanyeza & Dzvuke, 2015). Oleh karena itu, dapat dikemukakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Wingwon, 2012).

Para ahli secara spesifik juga mengemukakan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh berbagai jenis inovasi yang dilakukan perusahaan seperti inovasi pada proses, inovasi produk, inovasi organisasi (Urban & Verachia, 2019), dan juga inovasi pemasaran (Merrilees et al., 2011). Dengan inovasi, perusahaan berpotensi dapat menghindari persaingan harga, mengakses pemasaran baru dan menciptakan permintaan baru, serta meningkatkan kinerja bisnis perusahaan seperti kinerja keuangan; kinerja strategis seperti reputasi, loyalitas, dan kepuasan (Gupta & Zeithaml, 2006)

Suksesnya inovasi, seperti ketika produk/jasa yang dijual mampu memenuhi kebutuhan khusus pelanggan, akan meningkatkan loyalitas pelanggan dan ini akan meningkatkan kesediaan pelanggan untuk membayar harga premium dan membeli lebih sering (Anderson et al., 1994; Moreau & Herd, 2010) hal ini selain memungkinkan peningkatan margin keuntungan perusahaan juga berpotensi memberikan dampak positif bagi pertumbuhan perusahaan.

Namun, inovasi hanya dapat dilakukan dengan baik jika perusahaan mempunyai kapabilitas untuk berinovasi (Laforet, 2011). Terlebih pada lingkungan dinamis yang ditandai dengan percepatan perubahan, kompleksitas dan ketidakpastian, kinerja inovasi sangat erat kaitannya dengan kapabilitas inovasi yang dimiliki perusahaan (Johannessen et al.,

2001). Menurut (Amin et al., 2016) perusahaan yang memiliki kapabilitas inovasi lebih memungkinkan untuk meningkatkan kinerja.

2.1.3.2.3 Hubungan antara Dimensi Orientasi Strategis dengan Kapabilitas Inovasi.

2.1.3.2.3.1 Hubungan Orientasi Pasar dengan Kapabilitas Inovasi

Untuk menciptakan dan mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang tidak pasti, diperlukan kapabilitas inovasi yang didasari oleh pemahaman pasar dan pemahaman pelanggan yang memadai (Atuahene-Gima, K.; Ko, 2001; Park, J.Y.; Choi, S.S.; Hong, 2011)

2.1.3.2.3.2 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kapabilitas Inovasi

Dalam era globalisasi, inovasi dan ide-ide kreatif memegang peran penting bagi keberhasilan perusahaan (Boone, C.; Lokshin, B.; Guenter, H.; Belderbos, 2019). Perusahaan yang membuat komitmen sumber daya yang besar akan memperoleh keuntungan yang tinggi dengan memanfaatkan peluang di pasar (Lumpkin & Dess, 1996).

Orientasi kewirausahaan mengarahkan perusahaan untuk melakukan inovasi. Sebagai dasar pengambilan putusan yang mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi, EO dalam hal ini juga merupakan pendorong utama dari peningkatan kapabilitas inovasi (Meirun, T.; Makhloufi, L.; Hassan, 2020; Messersmith, G.J.; Wales, 2013).

2.1.3.2.3.3 Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kapabilitas Inovasi

Inovasi berkaitan erat dengan komitmen organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar karena itu orientasi pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas inovasi (Calantone et al., 2002).

Calantone et al (2002) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif dibangun berdasarkan pemahaman perusahaan terhadap: pentingnya teknologi, keinginan pelanggan, dan aksi para pesaing. Untuk bisa memahami hal-hal tersebut perusahaan perlu memiliki komitmen untuk menjadi organisasi pembelajar. Tanpa hal ini perusahaan sulit untuk bisa memiliki kapabilitas inovasi dan ini akan membuat perusahaan kesulitan menemukan cara untuk bertahan hidup.

2.1.3.2.3.4 Hubungan Orientasi Teknologi dengan Kapabilitas Inovasi

Mengacu pada orientasi teknologi, Barczak (1994) menyatakan bahwa perusahaan dengan fokus yang kuat pada teknologi, akan lebih kompeten dan fleksibel, sehingga memungkinkan mereka untuk mengembangkan kapabilitas inovasi yang dimiliki.

2.1.3.2.3.5 Hubungan Orientasi Jejaring dengan Kapabilitas Inovasi

Terbentuknya jaringan antara perusahaan dan pemasok memungkinkan terciptanya mekanisme informasi baru, solusi masalah bersama, kepercayaan dan komitmen yang pada gilirannya memberikan kapabilitas inovatif reflektif yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan dan meningkatkan kinerja inovatif (Huang, H.C.; Chang, 2008)

2.1.3.2.4 Hubungan antara Dimensi Orientasi Strategis dengan Kinerja Perusahaan

2.1.3.2.4.1 Hubungan Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan

Konstruksi orientasi pasar merupakan inti dari pemasaran modern dan merupakan subjek penelitian yang banyak dipelajari. Menurut Narver & Slater (1990), laba merupakan hasil dari orientasi pasar. Orientasi pasar telah diuji dalam banyak penelitian dan umumnya terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (Baker & Sinkula, 2009). Meta analisis yang dilakukan Shoham et al (2005) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki efek langsung terhadap kinerja perusahaan. Baker & Sinkula, (2009) berpendapat bahwa orientasi pasar memiliki efek langsung yang sangat kuat terhadap kinerja perusahaan untuk perusahaan kecil.

Salah satu keyakinan terkuat dalam pemasaran adalah bahwa orientasi pasar memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan secara substansial melebihi kontribusi alternatif orientasi strategis lainnya (Grinstein, 2008) seperti orientasi kewirausahaan, orientasi pembelajaran, orientasi teknologi, orientasi jejaring, dan orientasi alternatif lainnya.

Memang benar, sebagian besar studi yang meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, menunjukkan keunggulannya sebagai orientasi strategis (Hult & Ketchen Jr., 2001; Kirca et al., 2005; Zhou et al., 2005). Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar bukan satu-satunya orientasi strategis yang layak dan bahwa orientasi lain juga dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan secara substansial (Fritz, 1996; Hult & Ketchen Jr., 2001; Noble et al., 2002).

Selain itu, ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan akan mendapatkan manfaat lebih jika menggabungkan orientasi pasar dengan orientasi strategis lainnya. Secara khusus, perusahaan yang menggabungkan orientasi pasar dengan orientasi lain terbukti memiliki kinerja lebih baik dibandingkan perusahaan yang hanya mengadopsi orientasi pasar (Atuahene-Gima & Ko, 2001; Baker & Sinkula, 1999; Bhuian et al., 2005)

2.1.3.2.4.2 Hubungan Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Miller (2011), dampak orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan merupakan penelitian yang banyak dilakukan dalam bidang kewirausahaan. Argumen utama adalah bahwa orientasi

kewirausahaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Rauch et al., 2009).

Komitmen untuk berani berinovasi, sebagai karakteristik orientasi kewirausahaan, telah diakui secara luas dalam literatur sebagai hal yang penting untuk mendorong kinerja yang superior (Isichei et al., 2020). Temuan ini juga sejalan dengan pandangan (Ajayi, 2016) bahwa inovasi mengarah pada peningkatan kinerja.

Karakteristik proaktif, lebih cenderung meningkatkan kinerja bisnis dengan menarik pelanggan dengan mencari dan mengembangkan barang baru lebih dulu dari pelanggan dan pesaing. Meskipun pertimbangan teoritis ini menggambarkan dampak positif orientasi kewirausahaan, namun juga harus diperhatikan bahwa literatur juga menyebutkan dampak negatif yang dapat diakibatkan oleh orientasi kewirausahaan. Renko et al (2009) menemukan bahwa konstruk orientasi kewirausahaan bukanlah prediktor signifikan terhadap inovasi produk. Temuan ini mengungkapkan bahwa orientasi kewirausahaan belum tentu menghasilkan manfaat dan belum tentu layak (Renko et al., 2009). Naldi et al (2007) mengungkapkan implikasi negatif terhadap kinerja yang disebabkan oleh dimensi pengambilan risiko. Dimensi keberanian dalam mengambil resiko menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja keuangan pada organisasi keluarga (Naldi et al., 2007). Terlepas dari hasil yang kontradiktif, aliran utama dalam literatur menyatakan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi cenderung positif (Kam-Sing Wong, 2014; Y. Li et al., 2006).

2.1.3.2.4.3 Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Perusahaan

Penerapan orientasi pembelajaran dapat menghasilkan kinerja, karena anggota tim dapat belajar tentang lingkungan organisasi yang menjadi penentu utama kinerja bisnis (Lita et al., 2018; Real et al., 2014), karena mereka menerima kritik dan saran pelanggan (Mahmoud et al., 2016). Bature et al (2018) mencatat bahwa komitmen terhadap pembelajaran, visi bersama dan keterbukaan pikiran, dengan jelas menunjukkan bagaimana usaha kecil dan menengah dapat menciptakan dan menggunakan keterampilan, pengetahuan dan secara teknis mereka tahu bagaimana mengembangkan kemampuan yang kuat sehingga menghasilkan kinerja yang unggul.

2.1.3.2.4.4 Hubungan Orientasi Teknologi dengan Kinerja Perusahaan

Ketika persaingan bisnis berada dalam lingkungan yang bergejolak, akan muncul kebutuhan untuk menumbuhkan budaya organisasi yang terbuka terhadap adopsi dan difusi teknologi baru. Perusahaan yang memiliki tingkat orientasi teknologi yang tinggi serta menggabungkan kemajuan teknologi dan

menjaga kepuasan pelanggan, memiliki kemampuan untuk memenuhi permintaan pelanggan melalui penerapan prosedur, layanan, dan produk baru akan menikmati kinerja bisnis yang tinggi pada periode ketika terjadi perubahan cepat dalam teknologi (Tseng & Liao, 2015) dan kemungkinan besar akan mengalami peningkatan kinerja, keuntungan, dan juga keberlanjutan (Tajeddini, 2016).

2.1.3.2.4.5 Hubungan Orientasi Jejaring dengan Kinerja Perusahaan

Perusahaan yang memiliki komitmen kuat terhadap orientasi jejaring, akan memahami betapa penting arti membangun dan memelihara hubungan jaringan (*network relationships*) akan bisa lebih berpikir jauh kedepan (*forward-thinking*) dan lebih memiliki sensitivitas dalam menyikapi lingkungan eksternal dan perubahannya (H. Zhang, 2022). Orientasi jejaring sering dilihat sebagai komponen strategis dalam menghadapi perilaku kewirausahaan. Terlebih pada usaha mikro-kecil yang dicirikan oleh sedikit sumber daya, struktur organisasi yang buruk, dan kesulitan dalam mendapatkan pengakuan pasar.

Secara aktif menciptakan dan memelihara hubungan jaringan dapat mengkompensasi tingginya biaya perolehan sumber daya bagi UMK karena kelemahan yang melekat pada mereka, seperti kebaruan, ukuran kecil, kurangnya legitimasi, dan kesulitan dalam memperoleh sumber daya pasar (Seo & Park, 2022).

Teknologi digital memberikan keterlibatan informasi dua arah secara real-time dengan pemasok, mitra, pesaing, dan pelanggan dalam konteks digital sekaligus meruntuhkan hambatan organisasi yang stabil dan tidak dapat ditembus (Singh & Mehdi, 2022). Di era digital, UMK seringkali memiliki lebih banyak interkoneksi dan koneksi yang lebih beragam dengan pemangku kepentingan eksternal yang penting. Koneksi ini memberikan dukungan sumber daya (misalnya pembiayaan, teknologi, sumber daya manusia, budaya, dan pengetahuan pasar) dari platform digital atau ekosistem inovasi yang tertanam dan berfungsi sebagai pendorong penting bagi pertumbuhan UKM yang lebih *network oriented* (Song et al., 2022). Teori jejaring sosial menyatakan bahwa seorang manajer dengan koneksi interpersonal yang lebih baik cenderung memperoleh keuntungan lebih banyak (Burt, 1997).

Kemajuan pesat dalam teknologi komunikasi digital telah memungkinkan adanya kolaborasi erat dengan lembaga pemerintah, lembaga penelitian, universitas, dan perusahaan sejenis. Pada gilirannya, koneksi real-time ke banyak pihak memungkinkan pengusaha mengakses keahlian,

informasi, dan teknologi yang mereka perlukan. Hal ini juga memungkinkan penangkapan peluang baru dalam lingkungan yang berubah (Upadhyay et al., 2023), serta integrasi sumber daya yang diperoleh dan prospek pertumbuhan untuk mencapai tujuan bisnis dan mempercepat pertumbuhan perusahaan.

Jejaring bisnis diperlukan untuk menjalin hubungan bisnis dengan pemasok, pembeli, dan pesaing. Tanpa keterkaitan ini, perusahaan mungkin mengalami kesulitan untuk bisa bertahan. Jejaring bisnis mendukung UKM untuk mengakses berbagai sumber daya yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan. Jaringan khususnya dengan pemasok dan entitas sosial meminimalkan kebutuhan pinjaman dari lembaga keuangan (Le, N.T.; Nguyen, 2009). Semua dimensi jaringan mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif (MacMillan, 1983)

2.1.3.2.5 Hubungan antara Dimensi Orientasi Strategis dengan Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

2.1.3.2.5.1 Hubungan antara Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang mampu dengan efisien dan efektif menciptakan nilai unggul bagi pembeli sehingga selanjutnya memunculkan kinerja unggul yang berkelanjutan bagi bisnis. Sedangkan banyak penelitian (Han et al., 1998; Hurley & Hult, 1998; Ngo & O’Cass, 2012) membuktikan bahwa inovasi memiliki efek mediasi dalam hubungan orientasi pasar dengan kinerja perusahaan.

2.1.3.2.5.2 Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Orientasi kewirausahaan mendorong perusahaan untuk mengerahkan sumber daya mereka pada kapabilitas inovasi. Ketika tim inovasi meningkatkan kapabilitas inovasi, perusahaan menjadi lebih mampu mengeksplorasi pengetahuan teknologi baru dan menyempurnakan pengetahuan mereka tentang produk baru yang menargetkan fleksibilitas dan efisiensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, dalam proses inovasi, kewirausahaan meningkatkan kecenderungan manajer untuk berinvestasi dalam kompetensi eksploitasi dan eksplorasi dan dengan demikian meningkatkan kinerja inovasi mereka; Artinya, orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja inovasi yang unggul melalui kapabilitas inovasi.

2.1.3.2.5.3 Hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Tingkat orientasi pembelajaran suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kapabilitasnya dalam berinovasi dan dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif (Humphreys et al., 2005), yang dapat menghasilkan kinerja bisnis yang lebih baik (Voss & Voss, 2000).

2.1.3.2.5.4 Hubungan antara Orientasi Teknologi dengan Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan memiliki keunggulan kompetitif yaitu berupa keunggulan diferensiasi produk sebagai hasil kepeloporan penggunaan teknologi dalam menghasilkan diferensiasi produk, hal ini selanjutnya akan memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kinerja unggul (Prahalad & Hamel, 1994).

Mengacu pada orientasi teknologi, Barczak (1994) menyatakan bahwa perusahaan dengan fokus yang kuat pada teknologi cenderung mengembangkan hubungan sinergis antara produk dan pasar baru. Perusahaan yang mengembangkan orientasi teknologi dapat meningkatkan peluang untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, perusahaan akan lebih kompeten dan fleksibel, sehingga memungkinkan mereka untuk meningkatkan teknologi yang mereka miliki saat ini, sehingga dapat mengembangkan inovasi dalam pasar dimana mereka berada saat ini atau menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi potensi pasar yang baru. Oleh karena itu, kapabilitas inovasi dianggap berfungsi sebagai mediator dalam menjelaskan pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan (Tseng, C. H.; Chang, K. H.; Chen, 2019).

2.1.3.2.5.5 Hubungan antara Orientasi Jejaring dengan Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Berdasarkan literatur ilmiah yang ada, para ahli telah mengidentifikasi kapabilitas dinamis perusahaan sebagai mediator yang kuat (Aminu, M. I., & Mahmood, 2015; Rodrigo-Alarcón et al., 2018). Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis perusahaan kecil dapat melakukan hubungan mediasi antara sumber daya yang tersedia dan kinerja berkelanjutan perusahaan (Spillan, J. & Parnel, 2006). Lin, Y. & Wu (2014) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis adalah pengubah sumber daya yang tersedia bagi perusahaan dan perusahaan kecil dan UKM mengubah sumber daya ini sebagai alat untuk mencapai peningkatan kinerja berkelanjutan. Orientasi jejaring sebagai salah satu dimensi orientasi strategis dalam RBV dikenal sebagai sumber daya/ kapabilitas strategis perusahaan, sedangkan kapabilitas inovasi merupakan salah satu bentuk dari kapabilitas dinamis (Helfat et al., 2007). Oleh karena itu, mengacu pada pendapat Spillan, J. & Parnel (2006)

dan Lin, Y. & Wu (2014), kapabilitas inovasi sebagai kapabilitas dinamis dipandang mampu berfungsi sebagai pengubah orientasi jejaring yang merupakan sumberdaya strategis perusahaan untuk mencapai peningkatan kinerja berkelanjutan. Dengan kata lain, kapabilitas inovasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan orientasi jejaring dengan kinerja perusahaan.

2.1.3.2.6 Hubungan antara Dimensi Orientasi Strategis dengan Kinerja Perusahaan dengan Moderasi Keunggulan Kompetitif.

Keunggulan kompetitif menandakan penciptaan nilai ekonomi oleh perusahaan lebih dari pesaing (Peteraf & Barney, 2003). Keunggulan kompetitif banyak dihubungkan dengan kinerja perusahaan yang unggul, namun hal ini masih dipertanyakan (Peteraf & Barney, 2003; Powell, 2001, 2002).

Ada beberapa seruan untuk mengeksplorasi peran mediator dan moderator dalam hubungan antara orientasi strategis dengan kinerja perusahaan (Ferreira et al., 2020; Lumpkin & Dess, 2001). Dalam penelitian bisnis, telah digunakan berbagai variabel moderasi. Salah satu konstruk yang dipandang relevan untuk menjadi moderator variable dalam hubungan orientasi strategis dengan kinerja perusahaan adalah keunggulan kompetitif (Martinette, L. A.; Obenchain-Leeson, 2009; L. A.; Obenchain.-L. Martinette, 2012).

Meskipun demikian, penggunaan keunggulan kompetitif sebagai variable moderator dalam studi hubungan dimensi orientasi strategis dengan kinerja perusahaan sangatlah terbatas.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh langsung Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Perusahaan

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keunggulan kompetitif dan kinerja (Bowen & Ostroff, 2004; Fahy, 2000; Giménez & Ventura, 2003; Ma, 2000; Morgan et al., 2004; Newbert, 2008; Ray et al., 2004; Y. Wang & Lo, 2003; Wiklund & Shepherd, 2003). Temuan yang sama juga dihasilkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kamukama et al., 2011; López-Gamero et al., 2009; Sungyuan & Ussahawanitchakit, 2015; Zhou et al., 2009). Demikian pula dalam konteks Usaha Mikro Kecil (UMK), beberapa penelitian, meskipun menghadapi tantangan dalam menggunakan ukuran yang beragam, menunjukkan bahwa kinerja UMK secara positif dipengaruhi oleh keunggulan

kompetitif perusahaan (Ismail, A. I.; Rose, R. C.; Abdullah, H.; Uli, 2010; Majeed, 2011; Muafi & Roostika, 2014; Wijetunge, 2016; Zhou et al., 2009).

Meskipun demikian ada pula beberapa penelitian empiris yang tidak menunjukkan adanya keterkaitan hubungan positif antara keunggulan kompetitif dengan kinerja perusahaan.

Penelitian empiris yang dilakukan (Waring, 1996) menunjukkan adanya beberapa perusahaan yang mampu mendapatkan kinerja unggul pada industri yang tidak ada satupun perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Demikian pula penelitian (Sigalas & Papadakis, 2018), dari 266 perusahaan menengah dan perusahaan besar yang diteliti ternyata 90 perusahaan, atau 34 persen dari jumlah total perusahaan, memiliki keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul. Di sisi lain, 90 perusahaan, atau 34 persen dari total perusahaan dalam penelitian ini, tidak memiliki keunggulan kompetitif maupun kinerja yang unggul. Selain itu, 19 persen dari jumlah total perusahaan, yang setara dengan 50 perusahaan, memiliki keunggulan kompetitif tetapi tidak menunjukkan kinerja yang unggul. Terakhir, 36 perusahaan, atau 13 persen dari total perusahaan dalam penelitian ini, menunjukkan kinerja yang unggul tanpa memiliki keunggulan kompetitif. Temuan (Sigalas & Papadakis, 2018) memberikan bukti empiris bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja superior tidak setara secara empiris.

2.2.2 Pengaruh langsung Kapabilitas Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

1. Inovasi dan Kinerja Perusahaan

Penelitian Udriyah (2019) membuktikan bahwa Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada UKM tekstil di Selangor, Malaysia, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil ini sejalan dengan temuan dari beberapa penelitian lain (misalnya: Amin et al., 2016; Herman et al., 2018; Najib & Kiminami, 2011; Saunila, 2014).

Lebih spesifik para peneliti mengemukakan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh berbagai jenis inovasi yang dilakukan perusahaan seperti inovasi pada proses, inovasi produk, inovasi organisasi (Urban & Verachia, 2019), dan juga inovasi pemasaran (Merrilees et al., 2011).

Penelitian terhadap perusahaan-perusahaan di Inggris yang dilakukan Oke et al., (2007) menyimpulkan bahwa inovasi produk mempunyai dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Atalay et al., (2013) dalam penelitiannya terhadap perusahaan-perusahaan di industri pemasok otomotif di Turki juga menyimpulkan bahwa inovasi produk mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Murat Ar & Baki, (2011) dalam studi mereka tentang penyebab dan dampak kinerja inovasi produk versus proses

pada UKM di Taman Sains dan Teknologi Turki juga mengkonfirmasi adanya pengaruh positif dan signifikan dari inovasi produk terhadap kinerja perusahaan. Rosli dan Sidek (2013) dalam studi dampak inovasi terhadap kinerja UKM manufaktur di Malaysia menemukan bahwa inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Studi Varis & Littunen, (2010) terhadap UKM di Finlandia menemukan bahwa inovasi proses berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan. Begitu pula Rosli dan Sidek (2013) dalam penelitian yang mengulas dampak inovasi terhadap kinerja UKM manufaktur di Malaysia menemukan adanya hubungan positif antara inovasi proses dan kinerja perusahaan.

Yeh-Yun Lin & Yi-Ching Chen, (2007) dalam studinya tentang inovasi dan kinerja menemukan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. (Boachie-Mensah & Acquah, 2015) dalam studinya tentang pengaruh jenis inovasi terhadap kinerja UKM di kota metropolitan Takoradi juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara inovasi organisasi dan kinerja perusahaan.

Otero-Neira et al., (2009) dalam studinya terhadap UKM di industri furnitur menemukan bukti kuat bahwa inovasi pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Demikian pula, Varis & Littunen, (2010) dalam penelitiannya terhadap UKM di Finlandia menegaskan adanya hubungan signifikan yang kuat antara inovasi pemasaran dan kinerja perusahaan. Namun penelitian Rosli dan Sidek (2013) terhadap UKM manufaktur di Malaysia menyimpulkan bahwa inovasi pemasaran tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa inovasi pada UKM berkontribusi terhadap kinerja bisnis UKM. Namun, literatur juga menunjukkan potensi munculnya dampak negatif dari inovasi. Rogers, (2003) mengemukakan bahwa inovasi menyebabkan pengeluaran yang lebih besar, peningkatan konsumsi sumber daya, dan distribusi sumber daya yang kurang adil. Lebih lanjut, inovasi juga merupakan upaya yang berisiko karena memerlukan sumber daya yang besar (H. Li & Atuahene-Gima, 2001). Pertimbangan ini menunjukkan bahwa inovasi selain dapat berdampak positif juga bisa berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan.

2. **Kapabilitas Inovasi (IC) dan Kinerja Perusahaan (FP)**

Meta analisis yang dilakukan Saunila, (2020), menunjukkan bukti empiris bahwa kapabilitas inovasi, baik yang dikonseptualisasikan sebagai proses ataupun hasil, mempengaruhi kinerja perusahaan. Kemampuan inovasi terhubung dengan kinerja produk baru (M. Zhang & Hartley, 2018), kinerja

merek (Odoom & Mensah, 2019) maupun kinerja keseluruhan (Dadfar et al., 2013; Keskin, 2006b).

Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Allred & Swan, 2005; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Z. Wang & Wang, 2012). (Rhodes et al., 2008) menemukan bahwa *innovation capability* memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan di Taiwan. Penelitian yang dilakukan (Guan, J.; Ma, 2003) menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara kapabilitas inovatif dan kinerja ekspor perusahaan-perusahaan Tiongkok, dan menyimpulkan bahwa pertumbuhan ekspor berkaitan erat dengan peningkatan dari dimensi kapabilitas inovasi, kecuali kapabilitas manufaktur. Berbagai jenis kapabilitas inovasi baik inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasi, dan inovasi pemasaran, terbukti berkontribusi baik terhadap kinerja operasional (D. P. Kafetzopoulos et al., 2015), maupun terhadap keuntungan bisnis (Maldonado-Guzman, G; Garza-Reye, J. A.; Pinzon-Castro, S. Y; Kumar, 2018).

Sementara itu, hasil penelitian D. P. Kafetzopoulos et al., (2015) tidak menunjukkan adanya pengaruh langsung jenis-jenis kapabilitas inovasi terhadap kinerja keuangan, namun hubungan tersebut difasilitasi oleh kinerja operasional.

2.2.3 Pengaruh langsung Dimensi Orientasi Strategis terhadap Kapabilitas Inovasi

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa membangun kapabilitas inovasi tidaklah mudah, beberapa perusahaan gagal membangun kapabilitas inovasi, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah ketidaksesuaian dengan kultur perusahaan (McLaughlin, P.; Bessant, J.; Smart, 2008).

2.2.3.1 Pengaruh langsung Orientasi Pasar terhadap Kapabilitas Inovasi

Penelitian yang berfokus pada kapabilitas inovasi usaha kecil dan menengah (UKM), misalnya penelitian (Keskin, 2006), menemukan adanya hubungan positif antara orientasi pasar dan kapabilitas inovasi pada UKM

2.2.3.2 Pengaruh langsung Orientasi Kewirausahaan terhadap Kapabilitas Inovasi

Penelitian (Makhloufi & A.A.; Ali Sahli, A.; Belaid, 2021) membuktikan bahwa kapabilitas inovasi sangat bergantung pada keberadaan EO. Senada, penelitian Utomo HS, (2021) terhadap 130 UMK pengrajin batik tulis di Yogyakarta juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kapabilitas inovasi.

2.2.3.3 Pengaruh langsung Orientasi Pembelajaran terhadap Kapabilitas Inovasi

Penelitian Calantone et al., (2002) terhadap perusahaan besar di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh pada kapabilitas inovasi dan orientasi pembelajaran sangat penting bagi inovasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat para peneliti sebelumnya yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki peran penting bagi kapabilitas inovasi (Hurley & Hult, 1998). Untuk konteks UKM, penelitian Keskin, (2006) melaporkan adanya hubungan positif antara orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan kapabilitas inovasi pada UKM.

2.2.3.4 Pengaruh langsung Orientasi Teknologi terhadap Kapabilitas Inovasi

Penelitian Al-Ansari et al., (2013) membuktikan bahwa orientasi teknologi berpengaruh pada inovasi. Hal selaras ditunjukkan oleh penelitian Lee, D.H et al (2014) terhadap 374 UMKM di Korea, yang menunjukkan bahwa orientasi teknologi berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi.

2.2.3.5 Pengaruh langsung Orientasi Jejaring terhadap Kapabilitas Inovasi

Pembentukan jaringan antara perusahaan dan pemasok memungkinkan terciptanya mekanisme informasi baru, solusi masalah bersama, kepercayaan dan komitmen yang pada gilirannya menghasilkan dan meningkatkan kapabilitas inovasi (Huang, H.C. & Chang, 2008).

2.2.4 Pengaruh langsung Dimensi Orientasi Strategis terhadap Kinerja Perusahaan

2.2.4.1 Pengaruh langsung Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian Wang, C.H.; Chen, K.Y.; Chen, (2012) membuktikan bahwa orientasi pasar berdampak positif terhadap kinerja perusahaan di industri perhotelan. Secara khusus, penelitian ini berpendapat bahwa kinerja pelanggan (non-keuangan) maupun kinerja keuangan dipengaruhi secara positif oleh sikap perusahaan yang berorientasi pasar. Demikian pula, Shoham et al., (2005) juga menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis melalui peningkatan komitmen karyawan dan keuntungan finansial yang positif.

2.2.4.2 Pengaruh langsung Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan

Y. Li et al., (2006) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan memotivasi perusahaan untuk secara agresif meluncurkan inovasi produk, menjajaki peluang, dan menyukai aktivitas pengembangan produk baru. Kam-Sing Wong, (2014) mencatat bahwa orientasi kewirausahaan berkontribusi terhadap keberhasilan produk baru dengan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi dan secara proaktif memanfaatkan peluang bisnis baru. Beberapa studi empiris telah

mengkonfirmasi bahwa karakteristik proaktif berhubungan positif dengan kinerja (Isichei et al., 2020; Lumpkin & Dess, 1996)

Dalam tinjauan sistematis terhadap 51 penelitian, (Rauch et al., 2009) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan *unidimensional* berhubungan signifikan dengan kinerja perusahaan. Namun penelitian sebelumnya telah menyoroti bahwa penggunaan orientasi kewirausahaan *unidimensional* dapat menyebabkan perbedaan dalam kinerja perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2011). Kreiser et al., (2013), menggunakan pandangan multidimensi terhadap orientasi kewirausahaan menemukan bahwa dimensi EO memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja perusahaan

2.2.4.3 Pengaruh langsung Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Perusahaan

Cardona López & Calderón Hernández (2006), mengungkapkan bahwa ada kontradiksi pada studi hubungan antara orientasi pembelajaran dengan kinerja organisasi, dengan kata lain ada hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja operasional maupun peningkatan kinerja perusahaan (Sawaeen & Ali, 2020; Slater & Narver, 1995), dan disisi lain, ada pula yang mengatakan bahwa orientasi pembelajaran tidak serta merta meningkatkan kinerja perusahaan (Crossan et al., 1999; Pilar Jerez Gómez, 2002). Bukti lainnya adalah penelitian yang dilakukan pada 123 UKM Rio Grande do Sul oleh (Abbade, 2012), untuk membuktikan pengaruh orientasi pembelajaran dengan kinerja. Ditemukan bahwa hanya dimensi keterbukaan pikiran yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan, dua dimensi lainnya yaitu komitmen belajar dan visi bersama mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan.

Tinjauan empiris hubungan orientasi pembelajaran dan kinerja organisasi, mendukung adanya pengaruh positif (Abdulai Mahmoud & Yusif, 2012; El Hussein et al., 2014; Lita et al., 2018). Demikian pula Garrido & Camarero, (2010), menemukan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Calantone, R. J.; Cavusgil, S. T.; Zhao, (2002) juga menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki arti penting bagi kinerja perusahaan. Temuan ini selaras dengan temuan Baker & Sinkula, (1999) yang mendapati ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja perusahaan. Penelitian empiris yang dilakukan Gálvez Albarracín et al., (2013), menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara LO dengan kinerja organisasi di 403 UKM Kolombia.

2.2.4.4 Pengaruh langsung Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan

Beberapa studi yang dilakukan seperti oleh (Kusuma, (2018), Lestari et al., (2019) dan Wulandari, (2015) menemukan bahwa *technology orientation* memiliki

dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, beberapa penelitian justru menunjukkan adanya hubungan negative yang signifikan antara penggunaan teknologi dengan kinerja perusahaan. Misalnya saja penelitian yang dilakukan Jones et al., (2001) dan Jumaili, (2005)

2.2.4.5 Pengaruh langsung Orientasi Jejaring terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani et al., (2022) membuktikan bahwa jejaring bisnis memiliki dampak terhadap kinerja bisnis.

2.2.5 Pengaruh Dimensi Orientasi Strategis terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

2.2.5.1 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Penelitian Zehir et al (2015) pada 474 UMKM membuktikan bahwa kapabilitas inovasi secara parsial memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja ekspor UMKM manufaktur di Turki. Demikian pula penelitian Ozgu, B; Karaca, D; Zehir, (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan UKM di Turki.

2.2.5.2 Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Penelitian oleh Djayadiningrat et al., (2017) bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh inovasi produk. Sampel penelitian berjumlah 100 orang responden sebagai pemilik IMK makanan di Kota Denpasar. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur dan Uji Sobel. Hasil penelitian mengindikasikan pengaruh positif signifikan dari variabel orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan kinerja pemasaran. Variabel inovasi produk juga terbukti mampu memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran IMK sektor industri makanan di Kota Denpasar.

Hal ini berarti bahwa orientasi kewirausahaan yang dimiliki pelaku usaha berdampak terhadap kemampuan dalam berinovasi sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasarannya. Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan para pelaku usaha UMKM mampu bersaing di industri makanan. Tidak hanya penambahan varian produk, peningkatan kualitas produk dan jangkauan pemasaran akan sangat membantu guna memperkenalkan produk ke pasar yang lebih luas sehingga mampu meningkatkan jumlah pelanggan. Selain itu, para pelaku usaha UMKM makanan di Kota Denpasar sebaiknya mulai mengenali sinyal peluang serta risiko yang akan dihadapi perusahaan. Dengan mengetahui dan mengelola risiko lebih awal akan dapat menjadi peluang bagi bisnis yang sedang dijalani.

Penelitian oleh Manahera & Tawas (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi pasar, orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan kinerja pemasaran usaha kecil menengah nasi kuning di Manado. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif gabungan dengan populasi 30 pemilik usaha nasi kuning dan menggunakan teknik nonprobability sampling. Pengumpulan data dengan kuesioner. Analisis data statistik menggunakan analisis jalur dengan program komputer SPSS 16. Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran. Secara parsial, orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap inovasi produk UMKM Nasi Kuning di Manado. Selanjutnya, inovasi produk berpengaruh negatif terhadap kinerja pemasaran UMKM Nasi Kuning di Manado.

2.2.5.3 Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Penulis seperti Calantone et al., (2002) serta Alegre, J, Chiva, (2008) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan salah satu faktor yang mendahului adanya inovasi. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa perusahaan yang inovatif dapat merespons tekanan lingkungan lebih cepat, sehingga mereka memiliki kinerja yang unggul (Damanpour, F.; Evan, 1984; López, S. P.; Peón, J. M. M.; Ordás, 2005).

Penelitian Pratiwi & Fanani (2019) membahas peran mediasi dari inovasi: pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji peran mediasi inovasi dalam pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian berjenis kuantitatif yang menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebarakan kepada manajer unit bisnis di 224 perusahaan yang berada di kawasan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. Penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan karakteristik responden seperti manajer unit bisnis yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 2 tahun dengan asumsi masa kerja kurang dari dua tahun dianggap kurang memahami operasional perusahaan dengan baik. Jumlah sampel sebanyak 205 kuesioner atas pertimbangan kelayakan dan konsistensi jawaban. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa probabilitas kesalahan (p -value) sebesar $< 0,001$. Hasil pengujian memberikan temuan bahwa p -value $< 0,10$. Hal tersebut mendukung hipotesis ketiga menyatakan bahwa inovasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan dapat diterima. Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa peran inovasi sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.5.4 Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Penelitian Al-Ansari et al., (2013) terhadap UMKM di Dubai, Uni Emirat Arab menunjukkan bahwa orientasi teknologi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis UMKM namun melalui mediasi kapabilitas inovasi.

2.2.5.5 Pengaruh Orientasi Jejaring terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kapabilitas Inovasi

Penelitian Abbas J et.al (2019) terhadap usaha mikro-kecil di Pakistan mengeksplorasi bagaimana kapabilitas dinamis memediasi hubungan antara jaringan bisnis kewirausahaan dan kinerja berkelanjutan dari perusahaan kecil. Temuan menunjukkan bahwa jaringan bisnis kewirausahaan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kemampuan dinamis, yang pada gilirannya menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan kecil.

2.2.6 Pengaruh Dimensi Orientasi Strategis terhadap Kinerja Perusahaan dengan moderasi Keunggulan Kompetitif

Dalam penelitian bisnis, telah digunakan berbagai variabel moderasi. Salah satu konstruk yang dipandang relevan untuk menjadi moderator variable dalam hubungan orientasi strategis dengan kinerja perusahaan adalah keunggulan kompetitif (Martinette and Leeson, 2009, 2012). Meskipun demikian, penggunaan keunggulan kompetitif sebagai variable moderator dalam studi hubungan dimensi orientasi strategis dengan kinerja perusahaan sangatlah terbatas. Sepanjang pengetahuan peneliti, sampai saat penelitian ini dilakukan hanya ditemukan empat penelitian empiris yang menelaah peran keunggulan kompetitif sebagai moderator variable dalam studi hubungan dimensi orientasi strategis dengan kinerja perusahaan. Empat penelitian tersebut adalah penelitian Martinette (2006); Martinette and Leeson, 2009); penelitian (Martinette and Leeson, (2012); dan penelitian Martinette L, Leeson A.O, Gomez G, Webb J (2014).

Penelitian Martinette (2006) dan penelitian Martinette, Obenchain-Leeson (2009, 2012) mengemukakan bahwa hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja perusahaan dimoderatori oleh keunggulan kompetitif. Sebaliknya penelitian Martinette L, Leeson A.O, Gomez G, Webb J (2014) yang menguji pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja bisnis dalam konteks jasa murni, khususnya perusahaan jasa akuntan publik, menghasilkan temuan bahwa keunggulan kompetitif tidak memoderasi hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja bisnis.