

KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG DALAM MENCIPTAKAN INOVASI UNTUK KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS

Aya Fitriyatul Bilgies

Universitas Islam Darul Ulum Lamongan

anabilgies@yahoo.com

Abstract

At the moment in the environment of competitive advantage use for company needs to be very agile and adaptive. While often unable to make a certain level of performance based on technology on existing progress, the company is also came often to login of in the new technology emerging. How to address entrepreneurship strategically as a way which the company simultaneously exploit competitive advantage they are now while explore for opportunities for the future . On this Reaching based on balance between exploration and exploitation of consists of more than just allocated of resources in comparable between the two the process . And so as be discussed, For the exploration to the exploitation of is process that it should be, structure and culturally distinct.

Keywords: *Strategic Entrepreneurship; Exploration; Exploitation; Innovation; Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Dalam keadaan demikian perusahaan seharusnya memperlakukan dunia sebagai sumber penawaran dan permintaan. Merekamereka ini tidak terbatas

pada perusahaan internasional saja, tetapi juga perusahaan domestik baik besar maupun kecil. Fokus harus diarahkan pada penciptaan laba dan pertumbuhan didalam pasar global yang menunjukkan arus produk, teknologi, modal, dan bisnis yang besar antar negara. Dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan¹. Bagi perusahaan-perusahaan yang selama ini hanya beroperasi di pasar domestic lambat laun akan mengalami persaingan yang keras hingga didapatkan kenyataan bahwa pasar domestic itu tidak ada lagi, serta yang ada hanyalah pasar global.

Hal tersebut di atas dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa bukannya semua perusahaan harus *go international* tetapi harus membuat perencanaan untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup di era persaingan global. Tentunya perusahaan tidak dapat mengandalkan hanya hidup di pasar domestik saja. Dengan kata lain tidak terdapat lagi tempat bagi perusahaan untuk bersembunyi dari pesaing-pesaing di luar negeri. Dalam kondisi demikian maka tidak ada pilihan lain bagi perusahaan yang berada dalam era persaingan global untuk tidak ikut berkompetisi global melalui peningkatan kemampuan bersaing secara global.

Menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam waktu singkat dalam era persaingan global seperti sekarang ini, maka bagi perusahaan agar tetap survive serta mampu meningkatkan kemampuan bersaingnya secara global dalam kondisi yang turbulen harus merumuskan strategi yang adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi secara mendadak². Strategi yang memungkinkan perusahaan beradaptasi serta meningkatkan kemampuan bersaingnya secara global dalam kondisi yang turbulen adalah dengan melalui aliansi strategis.

¹ Richard D'Aveni, A and Gunther, R.. *Hypercompetitive Rivalries: Competing In Highly Dynamic Environments*, (New York: The Free Press. 1995), hal. 142-152.

² Jones G.R. and C.W. Hill, Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988. pp.159-172.

LANDASAN TEORI

Kewirausahaan Strategis dan Inovasi

Kegiatan kewirausahaan merupakan sebuah mekanisme penting menciptakan sebuah perubahan, yang bertujuan untuk membantu semua perusahaan sehingga mampu beradaptasi dengan adanya perubahan yang diciptakan oleh orang lain. Perusahaan yang memiliki kewirausahaan adalah Perusahaan yang mampu mengambil risiko, dan berkomitmen untuk menciptakan sebuah inovasi, dan tindakan yang proaktif dalam menciptakan peluang usaha daripada hanya menunggu untuk terciptanya peluang yang diciptakan oleh orang lain. Kewirausahaan jika dipandang sebagian orang maka dapat di katakan sebagai sarana untuk menciptakan sebuah perubahan yang memberikan implikasi bagi masyarakat yang lebih luas.

Kewirausahaan strategis ini bisa digunakan oleh seseorang yang ingin menjadi pengusaha sosial³. Peluang dari kewirausahaan ini merupakan sebuah kondisi di mana barang atau jasa baru dapat memenuhi semua kebutuhan yang ada di pasar. Inti dari kewirausahaan adalah untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang tersebut. Yang penting, pengusaha atau manajer kewirausahaan harus mampu mengidentifikasi peluang yang tidak dirasakan oleh orang lain. Dalam Mengidentifikasi peluang dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti membutuhkan pola pikir kewirausahaan yang memerlukan semangat mengejar peluang⁴.

Sebuah pola pikir merupakan sumber keunggulan kompetitif karena sebuah tindakan adalah sesuatu yang dihasilkan dari fokus, seperti tindakan yang diambil ketika pengusaha bersemangat mengejar peluang. Setelah mengidentifikasi sebuah peluang, pengusaha harus bertindak untuk mengembangkan kemampuan dasar yang kemudian akan menjadi dasar dari kompetensi inti perusahaan dalam menciptakan

³ Ricard Grant. M, , The Resource Base Theory of Competitive Advantage for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring, 333, 1991, hlm.: 114-135.

⁴ Basu Swastha DH, *Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dalam Era Persaingan Global*, Kajian Bisnis : STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, 1997, hlm. 82.

sebuah keunggulan kompetitif. Proses mengidentifikasi peluang dari kewirausahaan tidak cukup dalam menciptakan kekayaan maksimal atau bahkan untuk bertahan hidup dari waktu ke waktu. Pemanfaatan untuk sebuah peluang, perusahaan harus mengembangkan semua kemampuan yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat disubstitusikan oleh beberapa competitor⁵. Ketika kemampuan memenuhi empat kriteria tersebut, perusahaan memiliki satu atau lebih keunggulan kompetitif untuk memanfaatkan peluang-peluang yang diidentifikasi. Tanpa keunggulan kompetitif kesuksesan perusahaan hanya akan bertahan sementara⁶.

Inovasi

Peter Drucker berpendapat bahwa inovasi adalah fungsi spesifik dari kewirausahaan, baik dalam bisnis yang sudah ada, lembaga pelayanan publik, atau usaha baru yang didemonstrasikan oleh individu tunggal⁷. Selain itu, Drucker menunjukkan bahwa inovasi adalah sarana yang dilakukan pengusaha dalam menciptakan sumber daya baru untuk menghasilkan kekayaan dengan meningkatkan potensi untuk menciptakan kekayaan⁸. Kewirausahaan dan inovasi yang dihasilkan merupakan hal penting bagi perusahaan-perusahaan besar dan kecil, serta untuk menjalankan bisnis start-up. Dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan dan inovasi adalah pusat proses kreatif dalam perekonomian yang berperan untuk mendorong pertumbuhan, meningkatkan produktivitas dan menciptakan sebuah kegiatan yang produktif. Inovasi adalah hasil kunci utama untuk menciptakan sebuah citra yang baik bagi perusahaan.

Hal ini merupakan suatu hal yang dicari melalui kewirausahaan dan sering menjadi sumber kesuksesan kompetitif, terutama di lingkungan

⁵ Harif Amali Rifai, *Strategi Aliansi: Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Dan Keunggulan Bersaing Perusahaan*, (Jakarta: Usahawan., 2001), hal. 274.

⁶ *Ibid*, hlm. 275.

⁷ Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, (New York, Harper & Row, Publisher, Inc, 1985), hlm. 32.

⁸ *Ibid*, hlm. 33.

yang sangat kompetitif. Inovasi adalah fitur penting dari perusahaan yang berkinerja tinggi⁹. Inovasi juga diperlukan untuk mempertahankan atau mencapai paritas kompetitif, apalagi keunggulan kompetitif di pasar global. Dimana inovasi tersebut mampu menciptakan keberlangsungan suatu usaha dalam melakukan persaingan dalam dunia usaha terutama untuk metode bertahan yang ampuh yang di gunakan oleh perusahaan. Schumpeter berpendapat bahwa perusahaan terlibat dalam tiga jenis kegiatan yang inovatif¹⁰. Yang pertama adalah penemuan, yaitu tindakan menciptakan atau mengembangkan produk atau proses baru. Dan yang kedua adalah inovasi, yaitu proses menciptakan produk komersial dari sebuah penemuan¹¹.

Melalui berbagai penciptaan akan membawa sebuah inovasi yang baru menjadi sebuah produk yang nyata, sedangkan inovasi membawa sesuatu yang baru ke dalam penggunaan. Serta jenis yang terakhir adalah imitasi, yaitu adopsi dari suatu inovasi oleh perusahaan yang sama. Imitasi biasanya menyebabkan produk atau proses standarisasi dari produk sebelumnya, dan produk dari hasil kegiatan inovasi dapat dikatakan sebagai imitasi ketika mempunyai kesamaan dan kemiripan dari hal sebelumnya. Inovasi yang diproduksi di perusahaan yang besar adalah beberapa produk yang di hasilkan dari kewirausahaan perusahaan yang inovatif, yang merupakan hasil dari sebuah proses dimana seorang individu atau kelompok dalam sebuah organisasi perusahaan dapat menciptakan sebuah peluang usaha baru atau mengembangkan sebuah inovasi.

⁹ Heru Kristanto HC, R, *Kewirausahaan Entrepreneurship pendekatan manajemen dan praktik*, (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2009), hal. 48.

¹⁰ J.A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, (New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers, 2008, hlm. 140.

¹¹ *Ibid*, hlm. 142.

Praktek kewirausahaan perusahaan dapat difasilitasi ketika modal manusia perusahaan berhasil menggunakan proses manajemen strategis¹². Perusahaan berusaha untuk menentukan bagaimana memanfaatkan kecerdikan karyawan sehingga mampu untuk menciptakan perusahaan yang bagus dan inovatif dan bagaimana untuk menghargai mereka untuk itu sementara di sisi lain karyawan tetap mempertahankan beberapa manfaat dari upaya wirausaha bagi pemegang saham serta mendukung kewirausahaan perusahaan¹³.

Kewirausahaan

Wirausaha mandiri atau sebagai menjadi bagian dari sebuah organisasi dalam menciptakan sebuah usaha baru atau melakukan pengembangan inovasi dari hasil buah fikir dan mengambil risiko untuk masuk ke dalam pasar. Pengusaha dapat menjadi individu independen atau melayani di suatu organisasi di tingkat manapun. Dengan demikian, manajer tingkat atas, manajer tingkat pertama dan menengah, personil staf, dan mereka yang menghasilkan pelayanan serta semua anggota perusahaan bisa menjadi pengusaha sedangkan wirausaha yaitu orang yang melihat peluang, menentukan langkah kegiatan, dan berani menanggung resiko dalam upaya meraih kemanfaatan¹⁴. Perusahaan membutuhkan karyawan yang berpikir seperti seorang wirausaha. Manajer tingkat atas harus memberikan kesempatan dalam mencoba untuk membangun budaya atau pola fikir wirausaha yang menginspirasi individu dan kelompok untuk bisa terlibat dalam setiap kegiatan kewirausahaan perusahaan¹⁵. Kompetensi kewirausahaan menunjang pengembangan penggunaan pemikiran kewirausahaan.

¹² Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, (New York, Harper & Row, Publisher, Inc, 1985), hlm. 35.

¹³ M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: Simon and Schuster. Inc. 1995), hlm. 71.

¹⁴ Sudrajat Rasyid, dkk, *Kewirausahaan Santri*, hlm. 5-6.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 6.

Pengetahuan harus ditransfer ke orang lain dalam organisasi, bahkan dalam usaha kecil, untuk meningkatkan kompetensi kewirausahaan perusahaan. Penelitian telah menunjukkan bahwa unit dalam perusahaan akan menjadi lebih inovatif jika mereka memiliki akses ke pengetahuan baru. Mentransfer pengetahuan bisa menjadi sulit, karena pihak yang menerima harus memiliki kapasitas serap yang memadai untuk belajar pengetahuan. Ini mensyaratkan bahwa pengetahuan baru dihubungkan dengan pengetahuan yang ada. Kewirausahaan merupakan fenomena global. Secara umum, internasionalisasi mengarah ke peningkatan kinerja perusahaan, merupakan fakta yang mempengaruhi praktek kewirausahaan dalam skala global dan seorang wirausahawan mempunyai kecenderungan pengambil resiko¹⁶.

Meskipun demikian, para pembuat keputusan harus mengakui bahwa kondisi internasionalisasi menghadapkan perusahaan mereka untuk dalam risiko, termasuk mata uang asing yang tidak stabil, permasalahan efisiensi pasar, dan infrastruktur yang tidak cukup untuk menunjang bisnis, serta keterbatasan ukuran pasar diantara yang lain. Keputusan dari setiap kegiatan berwirausaha adalah untuk mencoba melibatkan tatanan dan penciptaan jiwa kewirausahaan yang multinasional harus menjadi hasil dari analisis yang cermat. Budaya merupakan sebuah alasan yang dijadikan perbedaan dalam pemenuhan dan pengidentifikasian tingkat kewirausahaan di kalangan negara-negara yang berbeda¹⁷. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat individualisme yang sangat tinggi memungkinkan disfungsi untuk kewirausahaan. Dilihat secara kolektif, hasil ini tampak untuk memperlihatkan keseimbangan antara inisiatif individu dan semangat kerja sama serta kepemilikan kelompok atas inovasi. Perusahaan untuk menjadi wirausaha, mereka harus

¹⁶ Mark Casson, *Entrepreneur Ship: teori, jejaring, sejarah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 8.

¹⁷ De Jong J & Kemp, R. Determinants of co-worker's innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 7, No.2, 2003, hlm. 189-212.

memberikan otonomi dan insentif bagi inisiatif individu untuk dapat dimunculkan ke permukaan, tetapi kerjasama promosi dan kepemilikan atas beberapa kelompok dari suatu inovasi yang di ciptakan dan itu juga harus dilaksanakan dengan benar-benar dan berhasil. Dengan demikian, kewirausahaan internasional biasanya membutuhkan beberapa tim beranggotakan orang-orang dimana mempunyai keterampilan yang unik, terutama untuk budaya di mana kolektivisme adalah norma sejarah dihargai¹⁸. Beberapa usaha yang dilakukan oleh seorang wirausahawan adalah suatu hal yang tergolong baru juga bisa menjadi dimensi penting bagi kewirausahaan internasional yang ada di dunia usaha.

Dalam kata lain kewirausahaan internasional ini mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap cita rasa dan model perusahaan itu sendiri. Bahkan, dengan meningkatnya tingkat keinovasian globalisasi, sejumlah besar pelaku usaha baru telah lahir secara global dan mampu untuk menciptakan kewirausahaan mandiri. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa usaha-usaha baru yang memasuki pasar internasional meningkatkan pembelajaran mereka mengenai pengetahuan teknologi baru yang berdampak dalam meningkatkan kinerja mereka¹⁹. Karena hasil positif seperti yang telah kita dijelaskan, jumlah kewirausahaan internasional telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa kemungkinan yang bisa memasuki ke dalam pasar internasional nantinya bisa meningkat ketika perusahaan yang memiliki tim eksekutif teratas bekerja sama dan memiliki pengalaman internasional²⁰. Selain itu, perusahaan memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk berhasil bersaing di pasar internasional ketika tim eksekutif teratas perusahaan memiliki pengalaman internasional. Karena pembelajaran dan ekonomi skala dan cakupan yang diberikan dalam beroperasi di pasar internasional,

¹⁸ *Ibid*, hlm. 193.

¹⁹ Kuratko, dkk, *Entrepreneurship theory, process and practise, seven edition*, Thomson South-Western, Canada, 2007, hlm. 110.

²⁰ Adair J. *Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition*. (London: Pan Books Ltd, 1996), hal. 142.

baik perusahaan baru dan yang telah berdiri lama yang berbeda-beda di dunia internasional sering menjadi pesaing kuat di pasar domestik. Selain itu, sebagai penelitian menunjukkan, perusahaan diversifikasi internasional umumnya lebih inovatif.

Pengembangan Sumberdaya Internal

Inovasi radikal telah menjadi komponen penting dari kompetisi di banyak industri. Meskipun penting untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan, hasil dari investasi R&D adalah tidak pasti dan sering tidak tercapai dalam jangka pendek, yang berarti bahwa kesabaran sangat diperlukan perusahaan untuk mempelajari berbagai manfaat dari alokasi mereka untuk R&D. Perusahaan selalu melakukan inovasi dan selalu mengembangkan penelitian dan pengembangan unit melalui lembaganya (R&D). Di banyak industri, pertempuran kompetitif untuk pasar dimulai di laboratorium R&D. Bahkan R&D mungkin menjadi faktor yang paling penting dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam beberapa industri²¹.

Laboratorium yang lebih besar, mendirikan perusahaan menggunakan R&D untuk menciptakan teknologi dan produk baru. Inovasi inkremental yaitu perusahaan membangun basis pengetahuan yang ada dan memberikan perbaikan kecil dalam lini produk saat ini²². Sedangkan inovasi radikal biasanya memberikan kesimpulan yang signifikan dan menciptakan ilmu pengetahuan yang baru. Dalam meningkatkan sebuah proses inovasi sangat penting dalam pengembangan inovasi inkremental. Sebaliknya, ketika ingin mengembangkan proses baru itu merupakan sebuah bagian penting dari dalam suatu kegiatan menghasilkan inovasi yang radikal.

²¹ Kleysen R.F, & Street, C.T. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 3, 2001, hlm. 1469-1930.

²² Jukka Ojasalo, Management of innovation networks: a case study of different approaches, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 1, 2008, pp.51-86.

Kedua jenis inovasi dapat menciptakan nilai, yang berarti bahwa perusahaan harus menentukan kapan saat yang tepat untuk menekankan inovasi baik inkremental atau radikal. Kreativitas tidak menciptakan sesuatu dari ketiadaan, tetapi kreativitas menemukan, menggabungkan, atau mensintesis pengetahuan yang telah ada dari tempat yang berbeda²³. Pengetahuan ini sering digunakan dalam melakukan sebuah pengembangan produk baru dan servis baru yang biasanya digunakan dalam tingkatan kewirausahaan ketika ingin melakukan sebuah perubahan dan perpindahan ke pasar baru, menangkap pelanggan baru, dan mendapatkan akses ke sumber daya baru. Usaha internal perusahaan merupakan sebuah serangkaian kegiatan yang nantinya akan digunakan untuk menciptakan penemuan dan inovasi tertentu dengan cara-cara internal²⁴. Pengeluaran untuk R&D adalah terkait dengan keberhasilan dalam usaha internal perusahaan. Sederhananya, perusahaan tidak dapat menciptakan atau berinovasi tanpa signifikansi investasi dalam R&D.

Perilaku kewirausahaan Strategis

Perilaku strategis otonomi adalah proses bottom-up di mana produk juara mengejar ide-ide baru, seringkali melalui proses politik, dengan cara yang mereka kembangkan dan mengkoordinasi komersialisasi barang baru atau jasa hingga mencapai kesuksesan di pasar dengan memberikan perilaku yang strategis maka akan memberikan sebuah network atau jaringan yang bagus untuk menciptakan sebuah perilaku yang strategis dan inovasi²⁵. Sebuah produk juara merupakan hasil dari kewirausahaan atas semua kegiatan organisasi yang baik yang kemudian berusaha dalam menciptakan sebuah dukungan untuk komersialisasi beberapa hal tersebut. Produk juara memainkan peran penting dalam menggerakkan

²³ Jeroen P.J. dkk. Patterns of innovating networking in small firms, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 Iss: 3, 2012. pp.280 – 297.

²⁴ Ibid, hlm 287.

²⁵ Marko Kohtamäki dkk, Organizational identity and behaviors in strategic networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 Iss: 1, 2016. pp.36-46.

inovasi ke depan²⁶. Alasan utama untuk ini adalah bahwa tidak ada ide bisnis berakar murni untuk manfaat perusahaan sendiri, itu harus dijual. Perilaku strategis otonomi didasarkan pada mata air suatu perusahaan yang berupa pengetahuan dan sumber daya inovasi perusahaan.

Implementasi

Perusahaan dan individu harus mampu dan bersedia dalam mengambil risiko dan juga mengkomersialkan sebuah produk produk baru yang di butuhkan. Sementara itu mereka juga harus terus menerus berusaha dalam melakukan indentifikasi atas semua peluang yang ada, mereka juga harus memilih dan mengejar semua peluang yang ada kemudian menjadikan skala prioritas yang terbaik dan menjalankannya. Dengan demikian, dalam pengaplikasiannya perlu sebuah ide yang inovatif yang mana pemikiran dari hasil tersebut mampu menciptakan sebuah kewirausahaan tidak hanya model pola pikir pengembangan produk baru dan pasar, tetapi juga menempatkan atas penekanan pada sebuah kegiatan eksekusi.

Mereka yang juga memiliki pola pikir melibatkan energi dari semua orang di domain mereka, baik di dalam maupun di luar organisasi kewirausahaan²⁷. Memiliki proses dan struktur di tempat di mana perusahaan dapat berhasil mengimplementasikan hasil dari usaha internal perusahaan dan mengkomersialkan inovasi adalah sangat penting. Pengenalan keberhasilan inovasi ke pasar mencerminkan efektivitas implementasi. Dalam konteks usaha internal perusahaan, proses adalah pola interaksi, koordinasi, komunikasi dan pengambilan keputusan penggunaan karyawan untuk mengubah inovasi yang dihasilkan dari perilaku startegic baik otonom atau induksi ke dalam entri pasar yang berhasil. Integrasi yang efektif dapat terlihat dari berbagai fungsi yang terlibat dalam proses inovasi. Tim pengembangan produk

²⁶ *Ibid*, hlm 38.

²⁷ Yidong T, & Xinxin, L, How ethical leadership influence employees'innovation work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Educational and Social Reaserch*, 116, 2013. hlm. 441-455.

yang digunakan dalam mengintegrasikan kegiatan yang berhubungan dilakukan oleh fungsi organisasi berbeda. Tim pengembangan produk biasanya digunakan untuk menghasilkan integrasi lintas-fungsional²⁸. Integrasi tersebut melibatkan koordinasi dan menerapkan pengetahuan serta keterampilan area fungsional yang berbeda untuk memaksimalkan inovasi. Tim pengembangan produk dari hasil inovasi ini nantinya akan memberikan dampak positif yang efektif juga dapat menciptakan nilai ketika mereka menarik “steker” pada sebuah proyek yang di rencanakan..

Model Pengembangan Produk

Struktur organisasi horisontal mendukung penggunaan tim lintas fungsional dalam upaya untuk mengintegrasikan kegiatan berbasis inovasi²⁹. Selain itu, proses pengembangan produk baru dapat diselesaikan lebih cepat dan produk lebih mudah dikomersialisasikan ketika tim lintas fungsional bekerja secara efektif. Menggunakan tim lintas fungsional, tahap pengembangan produk dikelompokkan menjadi proses paralel atau tumpang tindih untuk memungkinkan perusahaan menyesuaikan upaya pengembangan produk untuk kompetensi inti yang unik dan kebutuhan pasar . Beberapa proses horisontal inti merupakan sebuah hal yang penting dalam upaya menciptakan inovasi yang bersifat formal, perusahaan dapat didefinisikan dan didokumentasikan sebagai sebuah prosedur dan praktek yang kompleks dalam menjalankan usahanya. Proses informal sangat penting untuk inovasi produk yang sukses dan didukung dengan baik melalui sebuah struktur organisasi horisontal yang mampu menciptakan sebuah struktur organisasi vertikal. Hambatan utama yang mampu mencegah keberhasilan dalam penggunaan tim lintas fungsional sebagai suatu alat yang sangat penting dalam mengintegrasikan fungsi dari bentuk organisasi yang independen sebagai suatu acuan dari anggota tim dalam sebuah organisasi. Anggota tim tersebut mampu bekerja

²⁸ *Ibid*, hlm 443.

²⁹ Susan M., dkk. Influence of motivation on performance in the public security sector with a focus. *International Journal of Business and Social Science*, 23(3), 2012. 195-204.

sama dalam setiap spesialisasi yang berbeda mungkin nantinya akan menciptakan kerangka acuan yang independen seperti yang biasanya pada latar belakang dan juga beberapa pengalaman yang sama sebelumnya.

Penelitian ini mampu menunjukkan bahwa fungsi *département* fungsional merupakan beberapa hal yang bervariasi dan memiliki empat dimensi yaitu orientasi waktu, orientasi interpersonal, orientasi tujuan, dan formalitas struktur³⁰. Dengan demikian, setiap dari individu dari beberapa *département* fungsional mempunyai kriteria yang berbeda dan juga memiliki orientasi yang berbeda, pada dimensi berbeda yang lainnya diharapkan juga mampu untuk menciptakan kegiatan dalam pengembangan produk dengan cara yang berbeda pula. Politik organisasi merupakan sebuah penghalang yang sangat potensial kedua dalam melakukan integrasi yang efektif didalam sebuah tim dan antar lintas tim fungsional.

Dalam beberapa organisasi, kegiatan politik juga dapat di analogikan cukup besar dan mungkin dapat berpusat pada alokasi sumber daya untuk melakukan sebuah fungsi yang berbeda³¹. Konflik internal unit yang mempunyai kemungkinan untuk mampu berkembang dan menjadi sebuah bentuk atas persaingan yang agresif untuk membentuk dan memberikan perkembangan atas sumber daya di antara mereka dalam mewakili sebuah fungsi organisasi yang berbeda. Ini merupakan konflik disfungsional yang menciptakan sebuah penghalang dalam semua kegiatan organisasi atas mereka yang ada dalam perusahaan. Metode yang harus digunakan dan juga ditemukan dalam mencapai beberapa integrasi lintas-fungsional tanpa beberapa konflik politik yang berlebihan maka dapat menciptakan keunggulan dan tanpa mengubah atas karakteristik dalam struktur dasar yang mampu dan diperlukan untuk tugas dan spesialisasi dalam menciptakan sebuah efisiensi³².

³⁰ Muchlas M. *Perilaku organisasi*. (Jilid 2), (Yogyakarta: PT. Karipta, 1996), hlm 73.

³¹ *Ibid*, hlm 71.

³² Yuwaliatin S. Model pengembangan strategic knowledge berbasis aliansi stratejik menuju sustainable competitive advantage. 2013. Hlm. 127

Integrasi dan inovasi

Kepemimpinan strategis juga sangat penting untuk mencapai integrasi lintas-fungsional dan mempromosikan inovasi. Pemimpin menetapkan tujuan dan mengalokasikan sumber daya. Tujuan meliputi pengembangan terintegrasi dan komersialisasi barang dan jasa baru. Berbagai nilai dan juga efektivitas atas kepemimpinan merupakan sebuah hal penting yang digunakan untuk mencapai sebuah integrasi atas lintas-fungsional dalam menerapkan sebuah inovasi³³. Nilai-nilai bersama yang sangat efektif yang dibingkai di sekitar tujuan strategis perusahaan dan misi, dan menjadi perekat yang mempromosikan integrasi antara unit fungsional. Dengan demikian, budaya perusahaan mempromosikan persatuan dan inovasi dalam.

Pemimpin strategis yang efektif juga menjamin sistem komunikasi berkualitas tinggi untuk memfasilitasi integrasi lintas-fungsional. Manfaat atas pentingnya komunikasi yang efektif adalah tercapainya berbagai segi pengetahuan di antara anggota tim yang ada dalam perusahaan. Komunikasi yang efektif mampu membantu perusahaan dalam menciptakan sebuah sinergi dan keuntungan dalam komitmen antar anggota tim dalam membentuk inovasi di seluruh organisasi perusahaan. Nilai-nilai yang muncul atas kebersamaan ini mampu membentuk sebuah sistem komunikasi kemudian dibentuk yang bertujuan untuk mendukung pengembangan dan komersialisasi produk baru yang tercipta.

Menciptakan Nilai dari Inovasi

Kepemimpinan yang efektif dan juga nilai-nilai atas kebersamaan mampu meningkatkan integrasi dan juga visi dari perusahaan untuk melakukan sebuah inovasi dan juga komitmen. Kesimpulan akhir bagi perusahaan adalah dengan mampu menciptakan nilai yang ada dan untuk pelanggan dan pemegang saham dengan pengetahuan hal tersebut mampu

³³ Wahyono. "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.1, No.1, Mei 2002, hlm. 122

mengembangkan dan mengkomersialisasikan produk baru yang tercipta³⁴.

Strategi Kooperatif

Perusahaan baru akan membutuhkan beberapa pengetahuan atas teknologi baru dan mendapatkan beberapa akses atas penemuan baru melalui aliansi yang di buat dengan usaha start-up. Perusahaan yang mapan juga harus bermitra dengan yang lain ketika mewujudkan sebuah pengetahuan dan keterampilan mereka untuk memproduksi dan mengelola inovasi dari produk yang di keluarkan. Inovasi melibatkan menggabungkan keterampilan yang unik diantara mitra³⁵. Pengembangan teknologi baru dalam komersialisasi inovasi, perusahaan harus membangun sebuah jaringan aliansi yang mewakili suatu bentuk sosial terhadap perusahaan induk. Beberapa aliansi dibentuk dengan tujuan menciptakan inovasi dan tentunya hal ini bukan tanpa risiko, termasuk menciptkana sebuah risiko yang akan sesuai dengan perkembangan teknologi yang muncul pada suatu perusahaan atau pengetahuan yang tercipta, tentu saja harus menggunakan kemampuan kompetitif.

Dalam rangka mencegah atau meminimalkan risiko, perusahaan, khususnya usaha baru, perlu memilih sebuah pasangan perusahaan mereka dengan hati-hati dan mempertimbangkan berbagai aspek. Karena perusahaan-perusahaan yang beroperasi dapat berpartisipasi dalam rangka menjaga aliansi mereka secara bersamaan, mereka akan menghadapi dan mengatasi tantangan dalam mengelola aliansi yang mereka ciptakan. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan dapat terlibat dalam terlalu banyak aliansi, yang dapat membahayakan daripada memfasilitasi kemampuan inovasi mereka³⁶.

³⁴ Jay Kadampully, & Duddy, Ria.. "Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship". *Management Decision*. 1999. p.51- 56

³⁵ *Ibid*, hlm 55.

³⁶ Wheelen T.L. & Hunger, J.D.. *Strategic Management 5 Edition*. (Addison- Wesley Publishing Company, Inc. 2003), Pp. 125.

Modal Pokok Kewirausahaan

Tujuan dari pemodal usaha adalah untuk mencapai tingkat pengembalian yang tinggi pada dana yang mereka investasikan. Modal usaha adalah sumber daya yang biasanya dialokasikan untuk pengusaha yang terlibat dalam proyek-proyek dengan potensi pertumbuhan yang tinggi. Penelitian telah menunjukkan bahwa pemodal usaha dapat memperoleh keuntungan besar atau mengalami kerugian yang signifikan³⁷. Selain manfaat dari sumber daya keuangan usaha perusahaan dalam menerima legitimasi atas pendapatan modal (penghakiman sosial penerimaan, kesesuaian, dan keinginan). Pada gilirannya, legitimasi tersebut mampu meningkatkan kemungkinan atas usaha baru dan akan menarik bagi sumber daya yang lain seperti modal manusia. Usaha kapitalis tempat sangat berat pada kompetensi pengusaha atau modal manusia dalam perusahaan di mana mereka mempertimbangkan investasi. Mereka juga dengan mempertimbangkan ruang lingkup diharapkan dari persaingan kompetitif perusahaan kemungkinan akan mengalami dan tingkat ketidakstabilan di pasar ditujukan.

Modal usaha yang digunakan hanya untuk memberikan penunjang atas akuisisi inovasi³⁸. Dengan dukungan tersebut, terdapat beberapa perusahaan yang mampu membentuk divisi usaha modal sendiri. Dalam contoh lain, sebuah perusahaan mungkin akan memutuskan untuk melayani ide-ide produk yang inovatif dan yang dapat berputar sebagai perusahaan independen di kemudian hari atau mampu berafiliasi. Perusahaan baru tersebut didukung dengan modal usaha dengan menyediakan berbagai sumber penting dari inovasi dan teknologi baru. Beberapa usaha yang relatif baru dapat memperoleh modal melalui penawaran umum perdana (Initial Public Offering-IPO)³⁹. Perusahaan

³⁷ Mohamad Nasir & Agus Handoyo. Pengeruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil Dengan Lingkungan dan Strategi Sebagai Variabel Moderat. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.12, 2003. p.89-104.

³⁸ *Ibid*, hlm 92.

³⁹ Yip, Y.dkk. Effects of underwriters, venture capital and industry on long-term initial public offering performance. *Managerial Finance*, Vol. 35, No. 8, 2009. pp. 700-715.

yang menawarkan persediaan baru dengan cara ini harus memiliki potensi tinggi untuk menjual saham mereka dan mendapatkan modal yang cukup untuk membiayai pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Bentuk modal sangat besar dan seringkali jauh lebih besar daripada jumlah yang diperoleh dari usaha kapitalis. Investasi dari bankir sering memberikan peran utama dalam pengembangan dan penawaran IPO. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan pendiri yang dikelola secara umum menerima pengembalian yang lebih rendah dari IPO daripada perusahaan-perusahaan yang dikelola secara profesional⁴⁰. Nilai pasar IPO menilai manajer secara lebih dibandingkan pendiri yang sering tidak memiliki pengalaman manajerial yang substansial. Investor percaya bahwa perusahaan dengan CEO yang berpengalaman lebih mungkin untuk berhasil. Juga, perusahaan-perusahaan yang telah menerima dukungan modal usaha biasanya menerima keuntungan yang lebih besar dari IPO.

Menciptakan Nilai Kewirausahaan Strategis

Beberapa percaya bahwa perusahaan-perusahaan yang tumbuh cenderung lebih inovatif karena menciptakan fleksibilitas dan kemauan dalam mengambil risiko. Perusahaan yang lebih besar dan mapan sering memiliki sumber daya yang banyak dan kemampuan tersebut mampu memanfaatkan peluang yang telah diidentifikasi. Perusahaan kewirausahaan umumnya mencari peluang, sedangkan perusahaan yang lebih mapan mencari keuntungan. Untuk mampu bersaing dan secara efektif mampu melakukan persaingan abad ke-21 itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan semua peluang yang tercipta, tapi jangan begitu juga ketika mulai mencapai dengan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dipunyai oleh perusahaan tersebut. Perusahaan harus belajar bagaimana menciptakan sebuah keunggulan

⁴⁰ Decerd Prasad. dkk. Government Public Policy, Regulatory Intervention, and Their Impact on IPO Underpricing: The Case of Malaysian IPOs. *Journal of Small Business Management*, 2006 hlm. 81–98.

kompetitif, sedangkan perusahaan yang lebih mapan juga harus mampu mengidentifikasi peluang kewirausahaan yang baru. Untuk menjadi wirausaha, perusahaan harus mengembangkan pola pikir kewirausahaan di kalangan manajer dan karyawan mereka. Manajer harus menekankan pengelolaan sumber daya mereka, khususnya modal manusia dan modal sosial.

Pentingnya pengetahuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang serta untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif menunjukkan bahwa perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang kuat⁴¹. Modal sosial sangat penting untuk akses ke sumber daya pelengkap dari mitra agar dapat bersaing secara efektif di pasar domestik dan internasional. Perusahaan dapat mempelajari teknologi baru dan praktik manajemen dari pasar internasional dan menyebarkan pengetahuan ini di seluruh perusahaan. Perusahaan-perusahaan mendapatkan pengetahuan dapat berkontribusi untuk inovasi mereka. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang beroperasi di pasar internasional cenderung lebih inovatif⁴². Perusahaan kecil dan besar sekarang secara teratur berpindah ke pasar internasional. Kedua jenis perusahaan juga harus inovatif untuk bersaing secara efektif. Dengan mengembangkan sumber daya (modal manusia dan sosial), mengambil keuntungan peluang di pasar domestik dan internasional, dan menggunakan sumber daya dan pengetahuan yang didapat di pasar-pasar untuk menjadi inovatif, perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian mereka dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham.

Beberapa negara seperti Irlandia telah membuat kemajuan ekonomi yang dramatis dengan mengubah aturan kelembagaan untuk bisnis yang beroperasi di negara itu. Perusahaan yang berusaha untuk membangun teknologi mereka sebagai standar, juga mewakili kewirausahaan

⁴¹ Peter F. Drucker, *Inovasi dan Kewirausahaan, Praktek dan Dasar-dasar*. Terjemahan Rusjdi Naib. (Surabaya: Erlangga, 1985), hal. 129.

⁴² *Ibid*, hlm. 128

kelembagaan, yang terlibat dalam kewirausahaan strategis karena menciptakan standar untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa karena pentingnya ekonomi dan motif individu, aktivitas kewirausahaan akan terus bertambah diseluruh dunia. Selain itu, akan lebih banyak perempuan menjadi pengusaha karena kewirausahaan menyediakan peluang ekonomi dan menjadikan individu yang independen⁴³.

Akuisisi Untuk Inovasi Strategis

Perusahaan terkadang mengakuisisi perusahaan untuk mendapatkan akses dalam mendapatkan inovasi dan kemampuan inovatif mereka. Salah satu alasan bahwa perusahaan beralih ke akuisisi adalah bahwa pertumbuhan nilai pasar modal; akuisisi menyediakan sarana untuk secara cepat memperluas lini produk dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Mirip dengan usaha internal perusahaan dan aliansi strategis, akuisisi bukan pendekatan bebas risiko untuk memproduksi dan mengelola inovasi⁴⁴. Risiko utama dari akuisisi adalah bahwa perusahaan dapat mengganti kemampuan untuk membeli inovasi untuk kemampuan untuk menghasilkan inovasi internal⁴⁵. Untuk mendukung anggapan ini, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan terlibat dalam akuisisi memperkenalkan produk baru ke pasar lebih sedikit. Substitusi ini dapat mengambil tempat karena perusahaan kehilangan kendali strategis dan berfokus pada pengendalian keuangan asli mereka dan terutama dari unit bisnis mereka diakuisisi.

⁴³ Belinda Luke, dkk, Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 17, no. 3, 2011 pp.314-337.

⁴⁴ Sundar Bharadwaj, dkk. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. Vol.57, Oktober, 1993. p.83-99

⁴⁵ Jay Kadampully, & Duddy, Ria. *Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship*. Management Decision. 1999. p.51- 56

KESIMPULAN

Pengembangan kewirausahaan memang sangat di perlukan ketika dihadapkan dengan sebuah inovasi dan pengembangan ide dalam sebuah persauhaan dalam menghadapi persaingan global. Pengembangan dimulai dari pengembangan jiwa kewirausahaan sumberdaya manusi, pengembangan internal perusahaan meliputi sumberdaya manusia dan teknologi. Selain itu perlu adanya pemahaman yang rinci terkait kewirausahaan internasional. Untuk pemenuhan itu semua perlu adanya strategi kooperatif yaitu dengan saling membantu antar lini dan segmen dari internal perusahaan dalam menciptakan kewirausahaan yang strategis. Kewirausahaan strategis merupakan metode kewirausahaan yang tepat dan efisien ketika dilakukan sebuah implementasi dalam kegiatan nyata dengan IPO yang bagus dan pengembangan ide pokok dari masing masing aspek internal.

Perusahaan tidak perlu takut dengan pengembangan ini karena nantinya akan mampu meningkatkan daya saing dan kompetitive advantage dari dalam perusahaan itu sendiri, perusahaan akan semakin tangguh ketika berahdapan dengan persaingan di dunia usaha internasional. Diharapkan para pengambil keputusan dapat memberikan respons positif terhadap setiap program yang ditawarkan dan ditindaklanjuti demi keberlangsungan dan keberhasilan program yang menunjang keunggulan bersaing perusahaan di masa datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amali, Harif, Rifai. *Strategi Aliansi : Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Dan Keunggulan Bersaing Perusahaan*”, Jakarta : Usahawan, 2001.
- Belinda, Luke, Kate Kearins, Martie-Louise Verreynne, Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 17 Iss: 3, 2011.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. Vol. 57, 1993.
- D’Aveni, Richard, A and Gunther, R.. *Hypercompetitive Rivalries: Competing In Highly Dynamic Environments*. New York: The Free Press. 1995.
- Casson, Mark. *Entrepreneur Ship: teori, jejaring, sejarah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Greek, Jones, R. and C.W. Hill, Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988.
- Grant, R. M., *The Resource Base Theory of Competitive Advantage for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, 333. 1991.
- Jong, De, J & Kemp, R. Determinants of co-worker’s innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 7, No.2. 2003.
- Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, New York, Harper & Row, Publisher, Inc.
- Drucker, Peter, F. *Inovasi dan Kewirausahaan, Praktek dan Dasar-dasar*. (Terjemahan Rusjdi Naib). Surabaya: Erlangga, 1985.
- James, Adair, J. *Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books Ltd, 1996.
- Kadampully, Jay & Duddy, Ria. *Competitive Advantage Through Anticipation, Innovation and Relationship*. Management Decision, 1999.
- Kristanto, Heru HC, R, *Kewirausahaan Entrepreneurship pendekatan manajemen dan praktik*, Yogyakarta, Graha Ilmu, 2009.
- Kuratko, dkk, *Enterpreneurship theory, process and practise, seven edition*, Thomson South-Western, Canada, 2007.

- Kohtamäki, Makro, Sara Thorgren , Joakim Wincent , Organizational identity and behaviors in strategic networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 Iss: 1. 2016.
- M, Muchlas,. *Perilaku organisasi*. (Jilid 2). Yogyakarta: PT. Karipta, 1996.
- M, Susan, W. G., dkk, Influence of motivation on performance in the public security sector with a focus. *International Journal of Business and Social Science*, 23(3), 2012.
- Nasir, Mohamad & Agus Handoyo. Pengeruh Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil Dengan Lingkungan dan Strategi Sebagai Variabel Moderat. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.12, 2003.
- Ojasalo, Jukka, Management of innovation networks: a case study of different approaches, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss: 1, 2008.
- Patrick, Jeroen, J. de Jong, Willem Hulsink, Patterns of innovating networking in small firms, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 Iss: 3. 2012.
- Prasad, D., Vozikis, G. S., & Ariff, M. Government Public Policy, Regulatory Intervention, and Their Impact on IPO Underpricing: The Case of Malaysian IPOs. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 2006.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior Performance*, New York: Simon and Schuster. Inc, 1995.
- Rasyid. Sudrajat, dkk, Kewirausahaan Santri, 2005.
- Ricard, Kleysen,.F., & Street, C.T. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, No. 3, 2001.
- Sari, Yuwaliatin, *Model pengembangan strategic knowledge berbasis aliansi strategik menuju sustainable competitive advantage*, 2013.
- Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers, 2008.

- Swastha, Basu, DH, *Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dalam Era Persaingan Global*, Kajian Bisnis : STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, 1997.
- Tin Yidong,., & Xinxin, L. How ethical leadership influence employees'innovation work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Educational and Social Reaserch*, 116, 2013.
- Tom, Wheelen, L. & Hunger, J.D. *Strategic Management 5 Edition*. Addison-Wesley Publising Company, Inc, 2003.
- Wahyono. Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.1,No.1, 2002.
- Yang, Yip,., Su, Y. and Ang, J.B. Effects of underwriters, venture capital and industry on long-term initial public offering performance. *Managerial Finance*, Vol. 35, No. 8, 2009.