

Achieving Competitive Advantage of SMEs in Malang City through Resource Based View, Entrepreneurship Orientation, and Innovation

Stevanny Elsa Dyah Ayu Rigan, Cesia Rizkika Parahiyanti*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Malang,

Jl. Semarang No. 5, Malang, Indonesia

*cesya.rizkika.fe@um.ac.id

Abstract

This explanatory study aimed to examine the mediating role of innovation in influencing resource-based view strategy and entrepreneurial orientation on competitive advantage. The samples taken in the study were 100 handicraft Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malang, Indonesia. The data was collected using a quantitative approach by distributing a survey. Validity and reliability tests have been passed before testing the actual data analysis with SEM-PLS. The results indicate that innovation significantly mediates resource-based view strategy and entrepreneurial orientation on competitive advantage. If SMEs strive to achieve a highly competitive advantage through resource-based view strategies and entrepreneurial orientation, the ability to innovate has an essential role in this relationship. Hence, SMEs need to have good resources and adequate skills to enhance attitudes such as continuously developing innovative products, being brave in taking existing risks, and always making innovations. These strategy options can help the success in achieving a competitive advantage.

Keywords: *Competitive Advantage, Entrepreneurial Orientation, Innovation, Resource Based View*

PENDAHULUAN

UKM termasuk salah satu pilar terpenting dalam membangun dan menumbuhkan perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Diskop UKM dan BPS 2019 – 2020, kontribusi Koperasi dan UMKM terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Jawa Timur adalah sebesar 57,25%. UKM merupakan salah satu sektor yang terus berkembang di Kota Malang dibuktikan dengan data Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Malang (Diskoperindag) pada 2020 sebanyak 9.870 UKM. Dari banyaknya jumlah UKM di Kota Malang, para pelaku usaha terdorong untuk mencari strategi terbaik agar meraih suatu keunggulan kompetitif. Dalam meraih keunggulan yang kompetitif tersebut, dapat dilakukan dengan strategi sumber daya internal (*resource-based view*), orientasi kewirausahaan, dan inovasi yang dilakukan oleh UKM tersebut.

Barney (2001) mengatakan strategi berbasis sumber daya (*resource-based view*) ialah suatu strategi yang dapat mendorong para pelaku usaha agar mencapai keunggulan kompetitif. Yuliatin *et al.* (2019) menyatakan bahwa pendekatan tersebut meliputi seluruh sumber daya yang terdapat di dalam

perusahaan yang membuktikan bahwa perusahaan tersebut mempunyai kapabilitas dan sumber daya yang tidak dipunyai oleh perusahaan lain dan dapat dijadikan sebagai nilai tambah bagi perusahaan tersebut.

Kemampuan berwirausaha juga dibutuhkan agar tercapainya *sustainable competitive advantages* bagi sebuah perusahaan. Menurut Scheepers (2012) berhasil tidaknya perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tergantung pada keterampilan seorang wirausaha dalam mengoptimalkan sumber daya dan mencari seluruh peluang yang terdapat pada perusahaan tersebut agar tercapainya keunggulan kompetitif. Apabila didukung dengan adanya orientasi kewirausahaan yang baik, maka dapat meningkatkan dalam teraihnya keunggulan bersaing berkelanjutan bagi suatu perusahaan.

Untuk mendorong tercapainya keunggulan kompetitif, dibutuhkan kemampuan dalam melakukan suatu inovasi. Mosakowski (1998) menyatakan suatu usaha kecil mampu berkembang apabila dalam menjalankan usahanya ditunjang dengan adanya kreativitas dan inovasi dalam mengoptimalkan sumber daya dari dalam perusahaan yang meliputi

sumber daya keunggulan, sumber daya manusia, teknologi, serta reputasi organisasi agar meraih keunggulan kompetitif. Inovasi penting diterapkan agar menghasilkan suatu produk atau layanan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Noviani (2020) menyebutkan untuk menampilkan ciri khas dari perusahaan tersebut dapat dilakukan dengan mewujudkan suatu inovasi dalam beragam model produk, sehingga dapat memaksimalkan manfaat maupun nilai yang diperoleh oleh konsumen. Maka, inovasi diperlukan sebagai salah satu upaya perusahaan untuk mempertahankan keunggulan daya saing.

UKM Kerajinan merupakan salah satu sektor usaha kecil menengah yang bergerak pada bidang kerajinan. Dalam praktiknya, masih banyak pelaku UKM di Kota Malang terutama UKM dengan tipe bisnis kerajinan tangan yang belum sadar akan pentingnya strategi dalam meraih keunggulan bersaing. Menurut data Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Malang, pemilik UKM kerajinan tercatat sebanyak 204 pada tahun 2020 (<https://diskopindag.malangkota.go.id/>). Apabila dibandingkan dengan UKM tipe kuliner dan jasa, jumlah UKM Kerajinan ini lebih rendah daripada jumlah UKM dengan tipe kuliner dan jasa yaitu berada di angka 580 dan 1230.

Meski ditemukan publikasi penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian dan menyatakan bahwa strategi *resource based* dan orientasi kewirausahaan dapat mempengaruhi tercapainya keunggulan bersaing apabila didukung dengan inovasi yang baik, namun, penelitian oleh Utama *et al.* (2020) menyatakan bahwa dalam sektor industri kreatif, inovasi tidak dapat memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil tersebut bertentangan dengan hasil penelitian oleh Wayan dan Nirmala (2017) serta Na'imah (2021) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh yang positif terhadap keunggulan daya saing melalui inovasi. Adapun, penelitian yang dilakukan oleh Sari *et al.* (2020) menyatakan bahwa hasil dari uji parsial variabel inovasi produk tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong keunggulan daya saing. Pernyataan tersebut tidak selaras dengan hasil penelitian Wahyono (2020) yang mengemukakan keunggulan daya saing pada UMKM dapat terus meningkat seiring dengan peningkatan penerapan inovasi. Selain itu, Darojatin *et al.* (2016) mengungkapkan adanya peran inovasi dalam menghubungkan strategi *resource based* untuk mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang, maka perlu dilakukannya penelitian yang berkaitan dengan variabel inovasi yang memediasi pengaruh strategi *resource-based view* dan orientasi kewirausahaan dalam mendorong keunggulan bersaing. Secara khusus, studi ini digunakan untuk mengetahui pengaruh *resource-based view* dan orientasi kewira-

usaha terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi pada Usaha Kecil Menengah Kerajinan di Kota Malang dikarenakan terdapat keragaman jenis kerajinan yang dihasilkan UKM di Kota Malang seperti kerajinan rotan, keramik, topeng, bambu, dan masih banyak lagi yang perlu perhatian lebih guna meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing.

KAJIAN PUSTAKA

***Resource-Based View* terhadap Inovasi dan Keunggulan Bersaing**

Strategi berbasis sumber daya (*resource-based view*) merupakan suatu strategi yang digunakan perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami keunikan dari perusahaan tersebut yang menjadikan suatu ciri khas bagi perusahaan tersebut. Adanya kombinasi antara sumber daya dan kapabilitas ini yang menjadikan ciri khas dalam menawarkan nilai tambah kepada konsumennya (Ramadhani, 2019). Dalam konteks ini, maka diperlukan suatu inovasi agar terciptanya ciri khas suatu perusahaan dibandingkan perusahaan lain. Pandangan berbasis sumber daya ini juga memainkan peran penting dalam pencapaian inovasi (Nieves *et al.*, 2014). Penjelasan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Winoto dan Hadiwidjojo (2015) dan Darojatin *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa strategi *resource-based* yang teraktualisasi berpengaruh meningkatkan inovasi. Menurut Paulus dan Murdapa (2016) strategi *resource based view* (RBV) merupakan teori dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya internal agar memunculkan keunggulan kompetitif. Studi yang dilakukan oleh Ismail *et al.* (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari organisasi sumber daya, kemampuan dan sistem secara kolektif pada keunggulan kompetitif, memberikan dukungan dan perluasan tampilan berbasis sumber daya (RBV). Merakati (2017) mengatakan bahwa strategi *resource-based view* lebih penting dibanding dengan faktor dari luar perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Argumen tersebut sejalan dengan Paulus dan Murdapa (2016) bahwa pencapaian keunggulan bersaing dapat terwujud apabila perusahaan mampu mengoptimalkan sumber daya internal yang dimiliki agar tercapainya keunggulan kompetitif berkelanjutan. Ferreira *et al.* (2011) menyatakan bahwa RBV dapat mendorong pertumbuhan perusahaan kecil yang mengakibatkan tercapainya keunggulan daya saing. Hal ini didukung oleh penelitian Widiasto *et al.* (2014) yang mengemukakan bahwa sumber daya internal dan kapabilitas perusahaan dapat dijadikan potensi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Kumlu (2014), RBV yang meliputi sumber daya internal yang inovatif memungkinkan suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Mosakowski (1998) menjelaskan bahwa pengoptimalan penggunaan sumber daya internal dalam mencapai keunggulan

bersaing bagi UKM akan lebih maju ditunjang dengan adanya suatu inovasi.

H_{1a}: *resource based view* berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

H_{1b}: *resource based view* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H_{1c}: inovasi memediasi secara signifikan pengaruh pada *resource based view* terhadap keunggulan bersaing.

Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi dan Keunggulan Bersaing

Menurut Sartika dan Handayani (2021), orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik - karakteristik pengusaha untuk mendapatkan suatu ide inovatif dalam memasuki dunia bisnis secara konkrit dan dapat mengelaborasikannya dengan baik. Seorang wirausaha dapat berhasil apabila memiliki pola pikir, sikap, dan wawasan yang dapat menciptakan berbagai ide inovatif dan dapat mewujudkan ide tersebut secara nyata. Veidal dan Korneliusen (2013) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan mendorong terjadinya inovasi. Zahra dan Covin (1995), Helia *et al.* (2015) juga menyatakan bahwa kemampuan suatu wirausaha untuk proaktif dan berani mengambil risiko, akan menciptakan kemampuan dalam melakukan inovasi produk dibandingkan dengan pesaingnya sehingga tercipta kepuasan konsumen. Usman dan Mat (2017) juga menyatakan orientasi kewirausahaan sebagai variabel independen merupakan elemen penting yang berpengaruh positif inovasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sarsah *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa dengan adanya orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pengusaha memberikan pengaruh yang signifikan pada inovasi UKM. Scheepers (2012) menyatakan bahwa aspek kemampuan kewirausahaan merupakan suatu aspek yang menonjol dan mampu mendorong perusahaan dalam tercapainya keunggulan bersaing. Argumen tersebut selaras dengan pernyataan Metekohy (2013) yang menyebutkan bahwa orientasi kewirausahaan yang mencakup sikap untuk berinovasi dan berani mengambil risiko mampu memaksimalkan daya saing UMKM. Kasmir (2012) dan Hendarwan (2019) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan ialah seseorang yang memiliki keberanian dalam mengambil risiko kecil maupun besar pada beragam peluang walaupun dalam kondisi yang tidak ada kepastian untuk membangun usahanya. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan dapat mendorong pertumbuhan perusahaan kecil yang mengakibatkan tercapainya keunggulan daya saing (Ferreira *et al.*, 2011). Hasil penelitian Imam dan Zainul (2014) juga menyatakan orientasi kewirausahaan para pelaku usaha memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Apabila terdapat tingginya nilai kebijakan pelaku usaha terhadap orientasi kewirausahaan, maka terdapat pengaruh terhadap keunggulan bersaing (Rahmadi *et al.*, 2020). Hasil

penelitian Parkman *et al.* (2012) menyatakan bahwa inovasi secara parsial memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Pelaku usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik akan mendorong terciptanya keunggulan bersaing apabila ditunjang dengan inovasi (Destari & Harjanti, 2014). Kontribusi pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pengusaha dalam mencapai keunggulan daya saing yang ditunjang oleh inovasi yang dilakukan perusahaan (Syukron & Ngatno, 2016). Menurut Usman dan Mat (2017), orientasi kewirausahaan dapat menghasilkan inovasi melalui perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wayan dan Nirmala (2017) yang menyatakan apabila pelaku usaha memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi dalam hal sikap proaktif, dan inovatif, memiliki jiwa bersaing yang tinggi, dan berani dalam mengambil risiko, maka mampu mendorong pekerja untuk melakukan suatu inovasi dalam produk, proses, hingga inovasi pasar yang sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan.

H_{2a}: orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

H_{2b}: orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H_{2c}: inovasi memediasi secara signifikan pengaruh pada orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.

Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Inovasi merupakan suatu gagasan maupun hal yang belum pernah ada dan diharapkan dapat menjadi sesuatu yang baru. Suatu ide yang diterapkan oleh seseorang dan menghasilkan nilai baru yang diterima oleh banyak orang untuk digunakan disebut sebagai suatu inovasi (Fitriyadi, 2021). Inovasi juga dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif hingga masuk ke dalam pasar global. Salah satu upaya yang perlu diterapkan oleh suatu usaha agar dapat bertahan dan bersaing menghadapi kompetisi dalam dunia usaha yakni melakukan inovasi. Vázquez-Ávila (2015) menyatakan semakin baik inovasi yang dilakukan oleh usaha kecil dan menengah maka akan semakin baik pula daya saing yang dimiliki oleh usaha tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Imam dan Zainul (2014) juga menyatakan inovasi memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Chatzoglou dan Chatzoudes (2018) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh inovasi terhadap penciptaan keunggulan daya saing. Udriyah *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa pengaruh inovasi dalam mengembangkan keunggulan bersaing sangat kuat. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Dahmiri *et al.* (2021) pada seluruh UMKM Kuliner di Kota Jambi yakni ditemukannya pengaruh signifikan pada inovasi dan keunggulan bersaing.

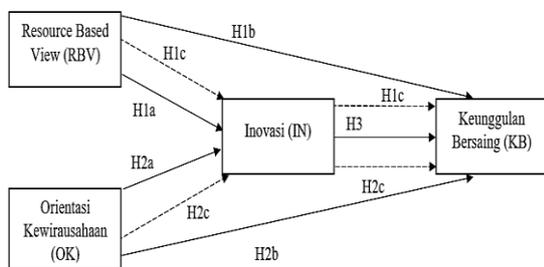
H₃: inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

METODE

Jenis penelitian yang dilakukan adalah eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi *resource-based view (RBV)*, inovasi (IN), orientasi kewirausahaan (OK), dan keunggulan bersaing (KB). Adapun populasi yang ditetapkan dalam penelitian adalah pelaku usaha kecil menengah sektor kerajinan di Kota Malang yang berdasarkan data Diskopindag Kota Malang berjumlah 204 pelaku usaha. Metode *sampling* yang digunakan pada penelitian yaitu *simple random sampling*. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan persentase taraf kesalahan pengambilan sampel sebesar 10 %.

$$n = \frac{204}{1+204(0,1)^2} = 67,01 \approx 67.$$

Namun atas dasar berbagai pertimbangan, maka peneliti mengambil jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 responden. Data primer melalui survei kuisioner digunakan untuk mendapatkan data responden. Responden merupakan para pengrajin usaha kecil menengah di Kota Malang. Kemudian, data diolah menggunakan SEM-PLS. Dalam penyusunan indikator kuisioner pada penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu dengan variabel-variabel terkait yaitu Hit *et al.* (2001), Weerawardena (2003), Sundbo (2003), Zhang & Bartol (2001), dan Li *et al* (2006).



Gambar 1. Kerangka Konsep Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Instrumen Penelitian

Tabel 1 menunjukkan data deskriptif persebaran responden pada penelitian ini sebanyak 100 kuisioner yang disebarkan kepada para UKM Kerajinan di Kota Malang dan dapat digunakan seluruhnya sehingga jumlah responden total adalah 100 responden.

Tabel 1. Identitas Responden

Karakteristik	Jumlah
Jenis Kerajinan	
Handicraft	33
Keramik	6
Kulit	8
Bambu	3
Kayu	19

Karakteristik	Jumlah
Kain	13
Rotan	4
Akrilik	4
Batik	5
Kaca	2
Fiberglass	1
Topeng	1
Sanitair	1
Usia	
20 - 30 tahun	25
30 - 40 tahun	33
40 - 50 tahun	30
> 50 tahun	12
Penghasilan Kotor per Bulan	
< 20 juta	80
20 - 40 juta	13
40 - 60 juta	2
60 - 80 juta	1
80 - 100 juta	0
> 100 juta	4
Lama Usaha	
< 10 tahun	78
10 - 20 tahun	16
20 - 30 tahun	3
30 - 40 tahun	2
40 - 50 tahun	1
N	100

Seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini memiliki validitas yang baik dengan nilai *loading factor* $\geq 0,6$ (Hussein, 2015). Uji yang dilakukan telah dianggap memiliki reliabel yang tinggi karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 serta nilai *AVE* $> 0,5$. Jika telah memenuhi syarat tersebut, maka data telah memenuhi persyaratan dari *convergent validity* dan dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya (Sarstedt *et al.*, 2017).

Tabel 2. *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan Nilai *AVE*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
IN	0,871	0,912	0,720
KB	0,871	0,903	0,610
OK	0,803	0,872	0,630
RBV	0,830	0,880	0,597

Hasil pengukuran *discriminant validity* pada Tabel 3 menemukan bahwa seluruh indikator meliputi variabel inovasi, keunggulan bersaing, orientasi kewirausahaan, dan *strategi resource-based view* memenuhi syarat *discriminant validity* karena seluruh akar *AVE* mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 3. *Discriminant Validity*

	IN	KB	OK	RBV
IN	0,849			
KB	0,751	0,781		
OK	0,762	0,704	0,793	
RBV	0,653	0,660	0,651	0,772

Variabel IN dan Variabel KB memiliki Nilai R^2 di atas 0,50 yaitu 0,623 dan 0,634. Berdasarkan perhitungan tersebut maka termasuk ke dalam moderate (sedang). Menurut Sarstedt *et al.* (2017) apabila nilai R^2 dengan kisaran 0,50 sampai 0,75 maka suatu model tersebut termasuk moderate. Untuk melihat seberapa baik nilai observasi pada model penelitian ini dapat diukur dengan rumus $Q^2 = 1 - (1 - R12)(1 - R22) = 1 - (1 - 0,623)(1 - 0,634) = 0,8620$ atau 86%. Maka, sebesar 86% model tersebut dapat menjelaskan informasi mengenai *resource-based view*, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan keunggulan bersaing pada UKM Kerajinan di Kota Malang.

Tabel 4. Perhitungan Hipotesis Pengaruh Langsung

	T Statist- tics	P Values	Ket.	Hasil
RBV -> IN	2,906	0,004	Positif Signifikan	H _{1a} diterima
RBV -> KB	2,774	0,006	Positif Signifikan	H _{1b} diterima
OK -> IN	7,081	0,000	Positif Signifikan	H _{2a} diterima
OK -> KB	2,065	0,039	Positif Signifikan	H _{2b} diterima
IN -> KB	3,706	0,000	Positif Signifikan	H ₃ diterima

Strategi *resource-based view* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inovasi serta dapat dinyatakan bahwa H_{1a} diterima. Hasil uji H_{1a} pada Tabel 4 sebesar 2,906 dengan *p-values* 0,004 ($p < 0,05$). Maka, dapat diartikan apabila strategi *resource-based view* di UKM Kerajinan Kota Malang semakin baik akan meningkatkan kemampuan berinovasi mereka. Nieves *et al.* (2014) mengemukakan *resource-based* memiliki peran penting dalam pencapaian inovasi di perusahaan. Hasil yang sama juga dinyatakan oleh Winoto & Hadiwidjojo (2015) yaitu strategi *resource-based* merupakan strategi yang dominan dalam memberikan pengaruh terhadap suatu inovasi dan Darojatin *et al.* (2016) yang mengemukakan bahwa strategi *resource-based* yang teraktualisasi berpengaruh meningkatkan inovasi.

Strategi *resource-based view* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan daya saing dan dapat dinyatakan bahwa H_{1b} diterima. Hasil uji H_{1b} pada Tabel 4 sebesar 2,774 dengan *p-values* 0,006 ($p < 0,05$). Strategi *resource-based* patut untuk diterapkan oleh usaha kecil menengah pada sektor kerajinan di Kota Malang untuk meraih keunggulan daya saing usaha mereka. Suatu usaha dapat memanfaatkan strategi *resource-based view* untuk mencapai tujuan usaha mereka. Adanya strategi *resource-based view* dianggap penting karena perusahaan tidak dapat mengabaikan pengelolaan sumber internal perusahaan sebagai sarana agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan

lain (Donnellan & Rutledge, 2019). Menurut Obeidat *et al.* (2021) RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui perolehan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan didukung oleh organisasi. Oleh karena itu, kemampuan pelaku usaha dalam mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas mereka agar dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et al.* (2012), Metekohy (2013), Widiasto *et al.* (2014), serta Paulus dan Murdapa (2016) yang mengemukakan perlunya adanya strategi *resource-based view* yang tepat guna menciptakan keunggulan kompetitif.

Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Dengan demikian, H_{2a} dapat dinyatakan diterima. Hasil uji H_{2a} pada Tabel 4 sebesar 7,081 dengan *p-values* 0,000 ($p < 0,05$). Orientasi kewirausahaan ialah suatu sikap yang menjadikan suatu perusahaan mampu untuk meningkatkan kemampuan inovasi mereka dalam menghadapi peluang dalam berwirausaha (Makhloufi *et al.*, 2021). Menurut Priatin *et al.* (2017) seorang wirausahawan yang selalu memiliki sifat proaktif dalam mengambil peluang yang ada, dengan mengamati konsumen dan pasar akan membantu UMKM dalam membuat inovasi. Untuk meningkatkan *value* perlu diciptakan melalui inovasi dengan melakukan orientasi kewirausahaan. Seorang pengusaha harus menyelaraskan orientasi kewirausahaannya dan kemampuan dalam berinovasi dengan kreativitas untuk mengenali dan memanfaatkan peluang pasar (Parkman *et al.* 2012). Orientasi kewirausahaan merupakan suatu strategi yang layak untuk pengembangan bisnis dan mendukung adanya suatu inovasi (Veidal & Korneliussen, 2013). Menurut Usman dan Mat (2017), orientasi kewirausahaan adalah elemen penting yang secara positif berpengaruh pada inovasi. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Sarsah *et al.* (2020) yaitu UKM dalam pengelolaan usahanya yang menekankan pada orientasi kewirausahaan mampu terlibat dalam kegiatan yang secara positif mempengaruhi kemampuannya untuk memperkenalkan suatu inovasi ke pasar. Orientasi kewirausahaan berupa sikap berani dalam pengambilan risiko dan sikap proaktif yang dimiliki oleh pelaku usaha kecil menengah sektor kerajinan di Kota Malang dapat meningkatkan suatu inovasi yang merupakan hal penting serta perlu dilakukan oleh pengusaha dalam memanfaatkan seluruh peluang bisnis.

Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian, H_{2b} diterima. Hasil uji H_{2b} pada Tabel 4 senilai 2,065 dengan *p-values* 0,039 ($p < 0,05$). Hasil ini serupa dengan hasil penelitian Imam dan Zainul (2014) yang menyatakan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang positif signifikan dalam meraih keunggulan kompetitif.

Metekohy (2013) menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan yang ada pada pelaku usaha maupun pekerja berpengaruh terhadap meningkatnya daya saing pada usaha kecil mikro. Orientasi kewirausahaan yang mencakup berani dalam pengambilan suatu risiko yang ada, adanya *customize product*, kemampuan pelaku usaha dalam menghadapi suatu perubahan yang ada, dan mencari suatu peluang akan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (Rahmadi *et al.*, 2020). Semakin pelaku usaha kerajinan di Kota Malang menerapkan orientasi kewirausahaan, maka akan semakin mendorong diraihnya keunggulan daya saing. Suatu usaha yang mempunyai orientasi kewirausahaan yang baik akan mendorong kemampuan dalam berinovasi dibandingkan dengan usaha lain. Aspek kemampuan kewirausahaan merupakan suatu aspek yang menonjol dan mampu mendorong perusahaan dalam tercapainya keunggulan bersaing (Scheepers, 2012).

Inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Maka, dari hasil tersebut dinyatakan bahwa H_3 diterima. Hasil uji H_3 pada Tabel 4 sebesar 3,076 dengan *p-values* 0,000 ($p > 0,05$). Riyanto (2018) menyatakan konsumen akan semakin tertarik pada produk yang ditawarkan oleh perusahaan apabila adanya suatu inovasi dikarenakan terdapat manfaat yang lebih banyak dan keberagaman variasi yang didapatkan dari produk tersebut sehingga dapat tercapainya keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaing. Vázquez-Ávila (2015) dan Dahmiri *et al.* (2021) menyatakan semakin baik inovasi yang dilakukan oleh usaha kecil dan menengah maka akan semakin baik pula daya saing yang dimiliki oleh usaha tersebut. Kemampuan berinovasi berkontribusi sangat besar dalam membangun keunggulan kompetitif yang artinya inovasi yang dilakukan oleh UKM secara langsung berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (Aziz & Samad, 2016; Udriyah *et al.* 2019). Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Chatzoglou dan Chatzoudes (2018) yang menyatakan bahwa pengaruh inovasi dalam mengembangkan keunggulan bersaing sangat kuat. Inovasi disebut sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan pasar yang dinamis. Akibatnya, mendorong perusahaan untuk dapat menemukan ide baru dalam menciptakan produk yang memiliki nilai baru. Adanya inovasi yang dilakukan oleh pelaku usaha terbukti mampu mencapai keunggulan daya saing usaha kecil menengah pada sektor kerajinan di Kota Malang. Hal ini dapat dilakukan dengan menawarkan produk maupun layanan baru, membangun kapasitas untuk mengamati pasar yang potensial, mampu dalam mengembangkan dan menerapkan pengetahuan baru, serta berorientasi pada perubahan pasar dan melakukan pengembangan untuk mencari nilai baru.

Tabel 5. Perhitungan Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	T Statis- tics	P Values	Ket.	Hasil
RBV -> IN -> KB	2,075	0,038	Sig.	H _{1c} diterima
OK-> IN-> KB	3,301	0,001	Sig	H _{2c} diterima
Uji Variance Accounted For (VAF) pada Variabel Mediasi Inovasi				
Variabel Terikat	Indi- rect Effect	Total Effect	VAF %	Tipe
RBV -> IN -> KB	0,115	0,351	32,76	Parsial
OK -> IN -> KB	0,247	0,476	51,89	Parsial

Inovasi memediasi secara positif signifikan pengaruh pada *resource-based view* terhadap keunggulan bersaing serta dapat dinyatakan H_{1c} diterima. Hasil uji H_{1c} sebesar 2,075 dengan *p-values* 0,038 ($p < 0,05$). Peran mediasi inovasi pada jalur ini adalah mediasi parsial karena nilai VAF lebih besar dari 20% tetapi kurang dari 80%. Menurut Kumlu (2014), RBV yang meliputi sumber daya internal dengan karakteristik yang unik dan tahan lama memungkinkan suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif mereka. Dengan demikian, sumber daya di dalam perusahaan harus dibedakan dari pesaing dengan adanya kebaruan nilai atau suatu inovasi. Hasil penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Darojatin *et al.* (2016) yang mengemukakan adanya peran inovasi dalam menghubungkan strategi *resource-based* untuk mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing ini dapat dicapai oleh usaha kecil menengah sektor kerajinan di Kota Malang apabila adanya strategi *resource-based view* yang baik dari segi sumber daya berwujud maupun tidak berwujud, dan kapabilitas kemudian perlu juga ditunjang oleh aktivitas dalam berinovasi.

Inovasi memediasi secara positif signifikan pengaruh pada orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing serta dapat dinyatakan H_{2c} diterima. Hasil uji H_{2c} sebesar 3,301 dengan *p-values* 0,001 ($p < 0,05$). Peran mediasi inovasi pada jalur ini adalah mediasi parsial karena nilai VAF lebih besar dari 20% tetapi kurang dari 80%. Menurut Usman & Mat (2017) orientasi kewirausahaan merupakan elemen penting untuk menghasilkan inovasi melalui perilaku inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Parkman *et al.* (2012), Destari dan Harjanti (2014), Wayan dan Nirmala (2017), Syukron dan Ngatno (2016) serta Na'imah (2021) yang menyatakan adanya kontribusi pengaruh orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pengusaha dalam mencapai keunggulan daya saing yang ditunjang oleh inovasi yang dilakukan perusahaan. Dengan demikian, apabila pemilik UKM Kerajinan di Kota Malang memiliki sikap proaktif seperti memiliki produk yang inovatif, memantau

tren pangsa pasar mereka dan menemukan peluang dalam menghadapi perubahan pasar tersebut serta adanya sikap berani dalam mengambil risiko maka akan mendukung terjadinya inovasi pada usaha mereka dan kemudian tercapainya keunggulan daya saing bagi UKM Kerajinan di Kota Malang.

Simpulan

Dari pembahasan hasil penelitian ini dapat ditarik simpulan yaitu strategi *resource-based view* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Strategi ini akan membantu mendorong kemampuan berinovasi mereka. Strategi *resource-based view* memiliki pengaruh positif serta signifikan dalam mendukung keunggulan daya saing. Strategi tersebut dapat membantu UKM Kerajinan di Kota Malang dalam menghadapi persaingan antar UKM yang semakin ketat. Orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi. Hal ini berarti semakin baik seorang pengusaha memiliki orientasi kewirausahaan, maka semakin tinggi pula inovasi yang dapat dilakukan. Selain itu, adanya pengaruh positif signifikan pada orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing dapat diartikan bahwa semakin pelaku usaha kerajinan di Kota Malang menerapkan orientasi kewirausahaan maka akan semakin mendorong diraihinya keunggulan daya saing. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Adanya inovasi yang dilakukan oleh pelaku usaha terbukti mampu mencapai keunggulan daya saing usaha kecil menengah pada sektor kerajinan di Kota Malang. Selain itu, hasil penelitian ini menyatakan bahwa inovasi memediasi secara positif signifikan pengaruh pada strategi *resource-based view* dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Apabila strategi *resource based-view* dan orientasi kewirausahaan pada UKM Kerajinan di Kota Malang baik, maka akan meningkatkan inovasi serta keunggulan bersaing.

Terdapat beberapa implikasi secara teoritis dan praktis yang didasarkan oleh hasil penelitian. Berdasarkan implikasi teoritis, hasil penelitian ini akan memperluas pemahaman secara detail mengenai bagaimana UKM Kerajinan di Kota Malang mampu meraih keunggulan bersaing melalui strategi *resource-based view*, inovasi, dan orientasi kewirausahaan. Secara praktis, para pemilik UKM Kerajinan perlu memiliki cara untuk meningkatkan keunggulan bersaing usaha mereka. Pemilik UKM Kerajinan disarankan untuk meningkatkan strategi *resource-based view* misalnya sumber daya berwujud dan tidak berwujud serta keterampilan yang memadai, diperlukan juga orientasi kewirausahaan seperti adanya sikap proaktif seperti dengan selalu mengembangkan produk inovatif serta berani dalam pengambilan risiko yang ada, serta adanya inovasi yang terus menerus dilakukan.

Seperti halnya penelitian lainnya, hasil penelitian ini perlu dilakukan evaluasi karena memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai instrumen utama dalam penelitian untuk mengumpulkan data mengenai strategi *resource-based view*, orientasi kewirausahaan, inovasi dan keunggulan bersaing. Kedua, penelitian ini menggunakan data survei *cross-sectional*, dimana hanya menangkap fenomena dalam waktu tertentu. Sedangkan, hubungan keselarasan strategi *resource-based view*, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan keunggulan daya saing dapat berubah atau berbeda dari waktu ke waktu. Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan saran untuk peneliti selanjutnya agar melakukan multi atau berbagai metode dalam pengumpulan data agar membantu peneliti dalam mengurangi maupun mengatasi bias dalam penelitian. Kemudian, peneliti juga menyarankan peneliti selanjutnya agar menggunakan data survei longitudinal agar dapat memberikan penjelasan lebih luas mengenai strategi *resource-based view*, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan keunggulan bersaing karena dapat memperoleh fenomena lebih dari satu waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, N. N. A., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effects of firm age in foods manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 256–266. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00032-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00032-0)
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1), 44–69. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>
- Dahmiri, D., Bhayangkari, S. K. W., & Khalik, I. (2021). Pengaruh kualitas produk dan inovasi terhadap keunggulan bersaing UMKM kuliner di masa pandemi Covid-19. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(2), 434. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i2.401>
- Darojatin, K., Surachman, S., & Andarwati, A. (2016). Pengaruh strategi resource-based terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi pada usaha mebel kayu di Kota Pasuruan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 714–726. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.12>
- Destari, F., & Harjanti, W. (2014). Menyelaraskan orientasi kewirausahaan dan kapasitas inovasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif pada industri kreatif (Studi empirik pada industri batik di Kabupaten Jember). *Media*

- Mahardika*, 12(2), 69–90.
- Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). A case for resource-based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728–737. <https://doi.org/10.1002/mde.3041>
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestion*, 11(1), 95–116. <https://doi.org/10.5295/cdg.100185jf>
- Fitriyadi, E. P. (2021). Inovasi *e-commerce* dan *startup* sebagai tantangan masyarakat industri 4.0. *Jurnal ESIT (E-Bisnis, Sistem Informasi, Teknologi)*, 14(3), 34–39.
- Helia, R., Farida, N., & Prabawani, B. (2015). Pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi produk sebagai variabel antara (Studi kasus pada IKM Batik di Kampung Batik Laweyan, Solo). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(4), 281–290. <https://doi.org/10.14710/jiab.2015.9360>
- Hendarwan, D. (2019). Menumbuhkan jiwa, perilaku dan nilai kewirausahaan dalam meningkatkan kemandirian bisnis. *MBIA*, 17(2), 59–68. <https://doi.org/10.33557/mbia.v17i2.345>
- Hit, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinson, R. (2001). *Managemen Strategi, Daya Saing Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Imam, S., & Zainul, A. (2014). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation toward learning orientation, innovation, competitive advantages and marketing performance. *European Journal of Business and Management Online*, 6(21), 2222–2839.
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). The relationship between organisational resources, capabilities, systems and Competitive Advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151–173.
- Kasmir. (2012). *Kewirausahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kumlu, Ö. (2014). The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 24–34.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Sahli, A. A., & Belaid, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105399>
- Merakati, I. R. W. (2017). Pengaruh orientasi pasar, inovasi, orientansi kewirausahaan melalui keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran. *Journal of Economic Education*, 6(2), 114–123. <https://doi.org/10.15294/jeec.v6i2.19297>
- Metekohy, S. (2013). Pengaruh strategi *resource-based* dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing usaha kecil dan usaha mikro (Studi pada Usaha Jasa Etnis Maluku). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 11(1), 12–20
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization science*, 9(6), 625–643.
- Na'imah, Y. (2021). Pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing melalui inovasi produk (Studi pada pelaku UKM di Kabupaten Purworejo). *Volatilitas*, 3(2), 1–19.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Noviani, L. (2020). Pengaruh inovasi produk, kreativitas produk, dan kualitas produk terhadap keunggulan bersaing (Studi kasus pada Kerajinan Tikar Eceng Gondok” Liar”). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(01), 2076–2086.
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, 11, 1331–1344. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.006>
- Parkman, I. D., Holloway, S. S., & Sebastiao, H. (2012). Creative industries: Aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 95–114. <https://doi.org/10.1108/14715201211246823>
- Paulus, A. L., & Murdapa, P. S. (2016). Pemanfaatan teori resource-based view pada ritel minimarket: Implikasinya terhadap strategi dan keunggulan bersaing. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 16(2), 215. <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160204.id>
- Priatin, Y., Surya, D., & Suhendra, I. (2017). Pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran dengan inovasi produk sebagai variabel intervening (Studi pada Kelompok Usaha Bersama (KUB) Gerabah di Desa Bumi Jaya Kecamatan Ciruas Kabupaten Serang). *JRBM Tirtayasa: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*

- Tirtayasa*, 1(1), 81–96.
- Rahmadi, A. N., Jauhari, T., & Dewandaru, B. (2020). Pengaruh orientasi pasar, inovasi dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing pada UKM di jalanan Kota Kediri. *Jurnal Ekbis*, 21(2), 178. <https://doi.org/10.30736/je.v21i2.510>
- Ramadhani, N. (2019). Pengaruh resource based view dan kinerja bisnis terdapat daya asing usaha (Studi kasus pada cafe di Wilayah Medan Area). *Skripsi*.
- Riyanto, S. (2018). Analisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil menengah (UKM) di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 5(3), 159–168. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>
- Rosi, F., & Andjarwati, A. L. (2018). Analisis perbandingan pengaruh endorser terhadap sikap pada merek Shampo Sunsilk dan Shampo Pantene. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 32–40. <https://doi.org/10.26740/bisma.v6n1.p32-40>
- Sari, S. D., Saroh, S., & Zunaida, D. (2020). Pengaruh orientasi pasar, inovasi produk dan jaringan usaha terhadap keunggulan bersaing (Studi pada UMKM Rotan di Balearjosari Kecamatan Blimbing Kota Malang). *JIAGABI (Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis)*, 9(1), 85–93.
- Sarsah, S. A., Tian, H., Dogbe, C. S. K., Bamfo, B. A., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 551–570. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2020-0053>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Homburg, C. Klarmann, M. Vomberg A. (Eds.), Handbook of Market Research*. Springer.
- Sartika, S., & Handayani, T. (2021). Pengaruh strategi resource based view dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing di Sentra Jeans Cihampelas Bandung. *Journal of Economics, Management, Business, and Accounting*, 1(1), 107–116.
- Scheepers, M. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400–424.
- Sundbo, J. (2003). Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services. *The International Handbook on Innovation*, 97–114. <https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50008-5>
- Syukron, M. Z., & Ngatno, N. (2016). Pengaruh orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan keunggulan bersaing UMKM Jenang di Kabupaten Kudus. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(4), 209–222.
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Usman, M., & Mat, A. (2017). Assessing the importance of entrepreneurial orientation on innovation in service sector. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(7), 2319–8028.
- Utama, L., Widjaja, O. H., & Lego, Y. (2020). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan kompetitif pada UKM industri kreatif dengan kapasitas inovatif sebagai faktor mediasi dalam masa pandemik Covid-19. *Jurnal Bina Manajemen*, 9(1), 30–43. <https://doi.org/10.52859/jbm.v9i1.113>
- Vázquez-Ávila, G. (2015). How innovation in operations increases competitiveness in manufacturing SMES in the metropolitan area of Guadalajara. *Nova Scientia*, 7(15), 597. <https://doi.org/10.21640/ns.v7i15.306>
- Veidal, A., & Korneliusson, T. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as antecedents of organisational innovation and performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(2), 234–250. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.054965>
- Wahyono. (2020). The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *Journal of Management Development*, 39(1), 18–30. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0331>
- Wayan, N., & Nirmala, P. (2017). Peran inovasi dalam memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing industri Kain Endek. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 5144–5174.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407–429. <https://doi.org/10.1108/03090560310459023>
- Widiasto, R. P., Hermawan, A., & Suprayitno, G. (2014). Analisis perumusan strategi keunggulan kompetitif bisnis pakan ternak melalui pendekatan resource based view (Studi kasus PT Mabar Feed Indonesia). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 12(3), 431–442.
- Winoto, A. B., & Hadiwidjojo, D. (2015). Hubungan relasional strategi resource-based view dan entrepreneurial skill terhadap inovasi dan keunggulan kompetitif lembaga bimbingan

- belajar di Wilayah Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(2), 326–334.
- Yulianti, I. (2019). Metode analisis RBV (resources-based view) untuk merumuskan keunggulan bersaing pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 2. *Doctoral dissertation*. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Zahra, S. and Covin, J.G. (1995). Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2001). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.