

**PENGARUH PERSPEKTIF ORIENTASI
KEWIRAUSHAAN, ADAPTABILITAS
LINGKUNGAN USAHA, DAN ORIENTASI
STRATEGI TERHADAP KINERJA BISNIS
DENGAN MEDIASI KEUNGGULAN BERSAING
COFFEESHOP DI KABUPATEN TEGAL**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**LING LING BERLIANI
NIM. 12010123410085**

**FEB UNDIP
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Atas nama diri saya Ling Ling Berliani, NIM 12010123410085, menyatakan bahwa hasil karya ini merupakan hasil tulisan pemikiran saya dan belum pernah di gunakan sebagai prasyarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro maupun Universitas lainnya. Saya bertanggung jawab sepenuhnya atas karya ini.

Semarang, 21 Juli 2025

LING LING BERLIANI

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

**PENGARUH PERSPEKTIF ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN,
ADAPTABILITAS LINGKUNGAN USAHA, DAN ORIENTASI
STRATEGI TERHADAP KINERJA BISNIS DENGAN
MEDIASI KEUNGGULAN BERSAING *COFFEESHOP* DI
KABUPATEN TEGAL**

Yang disusun oleh Ling Ling Berliani, NIM 12010123410085
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Pada tanggal 22 Agustus 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 25 Agustus 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Pembimbing



A handwritten signature in black ink, appearing to be "Susilo", is written over a faint, large, stylized watermark of the letters "FEB UNDIP" in the background.

Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D Dr. Susilo Toto Raharjo S.E., M.T

MOTTO

" " Di tengah tangis bayi dan malam tanpa tidur, ku tulis bab demi bab – karena ilmu adalah warisan yang juga ingin ku turunkan "'

- LING LING BERLIANI-



ABSTRACT

In an era of increasingly dynamic and complex business competition, companies are required to adapt to environmental changes and develop adaptive strategic and entrepreneurial orientations to survive and thrive. This study aims to examine the influence of entrepreneurial orientation, environmental adaptability, and strategic orientation on competitive advantage and business performance. Furthermore, this study also examines the role of competitive advantage as a mediating variable in this relationship. The sample consisted of 66 respondents selected using a purposive sampling method. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the aid of SmartPLS software.

The results show that entrepreneurial orientation has a significant positive effect on competitive advantage (0.253; $t = 2.273$; $p = 0.025$) and directly on business performance (0.268; $t = 2.281$; $p = 0.023$). Business environmental adaptability has a positive and significant effect on competitive advantage, with a value of 0.434 in the original sample ($t = 4.125$; $p = 0.000$). Environmental adaptability also has a direct, positive, and significant effect on business performance, with a value of 0.237 ($t = 1.984$; $p = 0.048$). Strategic orientation has been shown to have a positive and significant effect on competitive advantage (0.362; $t = 3.236$; $p = 0.001$) and directly on business performance (0.238; $t = 1.994$; $p = 0.046$). Competitive advantage also has a positive and significant effect on business performance, with a value of 0.362 ($t = 2.736$; $p = 0.006$), demonstrating the important role of competitive advantage in supporting company performance.

Furthermore, competitive advantage significantly mediated the influence of environmental adaptability (indirect effect 0.157; $t = 2.110$; $p = 0.035$) and strategic orientation (indirect effect 0.131; $t = 2.163$; $p = 0.031$) on business performance, confirming the role of competitive advantage as a connecting variable in this model. The mediation of competitive advantage in the relationship between entrepreneurial orientation and business performance was also significant (indirect effect 0.119; $t = 2.021$; $p = 0.039$).

Keywords: *Entrepreneurial Orientation, Environmental Adaptability, Strategic Orientation, Competitive Advantage, Business Performance.*

ABSTRAK

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, perusahaan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mengembangkan orientasi strategis dan kewirausahaan yang adaptif agar dapat bertahan dan berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan, dan orientasi strategi terhadap keunggulan bersaing serta kinerja bisnis pada perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Sampel yang digunakan terdiri dari 66 responden yang dipilih menggunakan metode *purposive sampel*. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing ($0,253$; $t = 2,273$; $p = 0,025$) dan kinerja bisnis secara langsung ($0,268$; $t = 2,281$; $p = 0,023$). Adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai original sample $0,434$ ($t = 4,125$; $p = 0,000$). Adaptabilitas lingkungan juga berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai $0,237$ ($t = 1,984$; $p = 0,048$). Orientasi strategi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing ($0,362$; $t = 3,236$; $p = 0,001$) dan secara langsung terhadap kinerja bisnis ($0,238$; $t = 1,994$; $p = 0,046$). Keunggulan bersaing turut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai $0,362$ ($t = 2,736$; $p = 0,006$), yang menunjukkan peran penting keunggulan bersaing dalam mendukung kinerja perusahaan.

Selain itu, keunggulan bersaing secara signifikan memediasi pengaruh adaptabilitas lingkungan (indirect effect $0,157$; $t = 2,110$; $p = 0,035$) dan orientasi strategi (indirect effect $0,131$; $t = 2,163$; $p = 0,031$) terhadap kinerja bisnis, menegaskan peran keunggulan bersaing sebagai variabel penghubung dalam model ini. Mediasi keunggulan bersaing pada hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis juga signifikan (indirect effect $0,119$; $t = 2,021$; $p = 0,039$).

Kata Kunci: Orientasi Kewirausahaan, Adaptabilitas Lingkungan, Orientasi Strategi, Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang telah memberikan kekuatan serta kemudahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif dan dinamis menuntut pelaku bisnis untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan serta mengadopsi berbagai strategi yang efektif agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu sektor yang mengalami persaingan ketat adalah usaha coffeeshop, yang di Kabupaten Tegal semakin berkembang dengan munculnya berbagai lokasi baru yang menawarkan beragam keunikan dan daya tarik tersendiri. Fenomena tersebut mendorong perlunya penelitian yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis pada sektor tersebut, khususnya terkait dengan orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi yang diterapkan oleh para pelaku usaha. Selain itu, konsep keunggulan bersaing sebagai aspek penting dalam mempertahankan dan meningkatkan performa bisnis menjadi fokus utama dalam kajian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **pengaruh perspektif orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi terhadap kinerja bisnis dengan peran mediasi keunggulan bersaing, khususnya pada usaha coffeeshop di Kabupaten Tegal**. Dengan harapan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik yang bermanfaat serta

menjadi referensi praktis bagi pelaku usaha dalam mengelola dan mengembangkan bisnis mereka agar mampu bersaing secara efektif di tengah persaingan pasar yang semakin kompleks. ” Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Diponegoro. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Mirwan Surya Perdana, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen UNDIP.
2. Bapak I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D., selaku dosen wali.
3. Dr.Susilo Toto Raharjo, S.E.,M.T yang telah membimbing, memberikan arahan dan motivasi dalam penyusunan tesis selama ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen di Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas ilmu, bimbingan, dan arahnya.
5. Untuk sang Cahaya kecil dalam hidupku, Launa anaku sayang. Terimakasih telah hadir menguatkan, keberadaanmu menjadi alasan untuk menyelesaikan apa yang sudah dimulai.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Semarang, 21 Juli 2025

LING LING BERLIANI

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat penelitian	12
1.4.1 Manfaat Teoretis	12
1.4.2 Manfaat Praktis.....	13
1.5 Sitematika Penulisan	13
 BAB II LANDASAN TEORETIS.....	 16
2.1 Landasan Teoretis.....	16
2.2 Telaah Pustaka.....	17
2.2.1 Kinerja Bisnis	21
2.2.2 Orientasi Kewirausahaan.....	23
2.2.3 Adaptabilitas Lingkungan Usaha	27
2.2.4 Orientasi Strategi	33
2.2.5 Keunggulan Bersaing.....	35

2.3	Pengembangan Hipotesis.....	40
2.3.1	Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis.....	40
2.3.2	Adaptabilitas Lingkungan Usaha dengan Kinerja Bisnis.....	43
2.3.3	Orientasi Strategi dengan Kinerja Bisnis	46
2.3.4	Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing	48
2.3.5	Adaptabilitas Lingkungan Usaha dengan Keunggulan Bersaing.....	51
2.3.6	Orientasi Strategi dengan Keunggulan Bersaing.....	54
2.3.7	Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Bisnis.....	57
2.3.8	Keunggulan Bersaing Memediasi Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis.....	59
2.3.9	Keunggulan Bersaing Memediasi Adaptabilitas Lingkungan Usaha dengan Kinerja Bisnis.	60
2.3.10	Keunggulan Bersaing Memediasi Orientasi Strategi dengan Kinerja Bisnis.....	62
2.4	Kerangka Penelitian Teoritis	64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		65
3.1	Jenis dan Sumber data	65
3.1.1	Jenis Penelitian	65
3.1.2	Sumber data.....	67
3.2	Populasi dan Sampel.....	67
3.2.1	Populasi.....	67
3.2.2	Sampel.....	68
3.3	Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya.....	69
3.3.1	Definisi Operasional Variabel.....	69
3.3.2	Pengukuran Definisi Operasional Variabel.....	71
3.4	Teknik Pengumpulan Data	75
3.4.1	Kuesioner	75
3.4.2	Wawancara Mendalam.....	76
3.4.3	Observasi.....	77

3.5	Teknik Analisis Data.....	78
3.5.1	Analisis Data Kuantitatif.....	79
3.5.2	Analisis Data Kualitatif	84
3.6	Penyajian Data	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		88
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif	88
4.1.1	Gambaran Umum Responden	91
4.2	Hasil Penelitian.....	93
4.2.1	Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	93
4.2.2	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	102
4.3	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Bisnis melalui Integrasi hasil Kuantitatif dan Kualitatif.....	107
4.4	Pembahasan.....	120
4.4.1	Orientasi Kewirausahaan.....	120
4.4.2	Adaptabilitas Lingkungan Usaha	127
4.4.3	Orientasi Strategi	134
4.4.4	Keunggulan Bersaing.....	140
4.4.5	Kinerja Bisnis	145
BAB V PENUTUP.....		156
5.1	Simpulan	156
5.2	Implikasi Penelitian	159
5.3	Keterbatasan Penelitian	160
5.4	Agenda Penelitian Berikutnya.....	161
DAFTAR PUSTAKA		162
LAMPIRAN.....		168

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Peningkatan jumlah <i>coffeeshop</i> Kabupaten tegal.....	3
Tabel 1. 2 Daftar <i>coffeshop</i> di Kabupaten Tegal yang tutup dalam waktu satu tahun.....	4
Tabel 1. 3 <i>Research Gap</i> Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2. 1 Ikhtisar Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	69
Tabel 3. 2 Skala Likert	76
Tabel 4. 1 Jenis kelamin Responden	91
Tabel 4. 2 Umur Responden.....	91
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden	92
Tabel 4. 4 Case Convergent Validity	95
Tabel 4. 5 Discriminant Validity – Fonnell-Lacker Criterion.....	98
Tabel 4. 6 Discriminant Validity – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Matrix	98
Tabel 4. 7 Construct Reliability	99
Tabel 4. 8 Uji Multikolinieritas.....	100
Tabel 4. 9 Pengaruh Antar Variabel Penelitian.....	103
Tabel 4. 10 Specific Indirect Effects.....	103
Tabel 4. 11 Uji F	105
Tabel 4. 12 R-Square.....	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	64
Gambar 3. 1 Diagram Desain Sequential Explanatory.	66
Gambar 3. 2 Indikator Orientasi Kewirausahaan	72
Gambar 3. 3 Indikator Adaptabilitas Lingkungan Usaha.....	72
Gambar 3. 4 Indikator Orientasi Strategi	73
Gambar 3. 5 Indikator Keunggulan Bersaing.....	74
Gambar 3. 6 Indikator kinerja bisnis.....	75
Gambar 3. 7 Diagram Model Analisis Data Mix Method.....	79
Gambar 4. 1 Factor Loading Algorithms	94
Gambar 4. 2 Full model Bootstrapping.....	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian Kuantitatif	168
Lampiran 2. Pedoman Wawancara Penelitian Kualitatif	173
Lampiran 3. Foto Hasil <i>Deep Interview</i> Dengan Informan.....	177
Lampiran 4. Tabulasi Data.....	178
Lampiran 5. Output Olah Data.....	182
Lampiran 6. Curriculum Vitae	185



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja bisnis masih terus menjadi tantangan besar yang harus dilalui oleh para pelaku usaha, terkhusus dalam mempertahankan keberlanjutan bisnisnya. Lebih jauh lagi, kinerja bisnis selalu menjadi indikator utama bagi keberhasilan suatu usaha. Tanpa kinerja yang baik, sebuah bisnis tidak mampu memberikan profitabilitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, hingga keberlanjutan usaha yang sesuai dengan tujuan utama (Rachmasari & Suprapti, 2022). Sayangnya, hal ini terus menjadi momok dalam dunia bisnis yang sulit diselesaikan. Pada kenyataannya, mempertahankan kinerja bisnis yang stabil justru membutuhkan usaha yang lebih keras (Megracia, 2021). Permasalahan ini terutama semakin meruncing ketika sebuah bisnis dihadapkan dengan tantangan global di mana dinamika pasar dan perilaku konsumen terus berubah secara signifikan.

Salah satu sektor usaha yang memiliki permintaan tinggi dari masa ke masa adalah perdagangan barang konsumsi. Secara khusus, perubahan perilaku konsumen dalam sub sektor perusahaan barang konsumsi selalu berubah mengikuti perkembangan gaya hidup global (Arisanti, 2021). Di antara tren-tren tersebut, usaha *coffeeshop* saat ini sedang digandrungi oleh masyarakat luas. Hal ini didukung dengan perubahan tren minum kopi yang tidak lagi terbatas pada penafsiran kopi sebagai minuman, tetapi lebih luas.

Meminum kopi berubah menjadi gaya hidup (Taufani, 2020). Banyak orang menganggap *coffeeshop* sebagai ruang terbaik dalam melepas lelah, baik bersama teman, keluarga, atau sendirian. Karena lokasinya yang strategis, banyak pula pelajar yang memanfaatkan kedai kopi ini sebagai tempat belajar (Hidayat & Alliyah, 2021). Selain itu, *coffeeshop* juga dewasa ini sangat diandalkan dalam mengagendakan pertemuan bisnis, pertemuan sosial, dan pertemuan informal dengan teman dan keluarga. Tidak heran jika bisnis *coffeeshop* saat ini mengalami pertumbuhan yang luar biasa.

Fenomena *coffeeshop* terjadi di seluruh Indonesia. Hal ini didukung dengan fakta bahwa Indonesia merupakan negara penghasil kopi terbanyak di dunia dengan posisi ketiga menurut *United States Department of Agriculture* (USDA). Berdasarkan laporan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2023), subsektor kuliner yang mencakup keberadaan *coffee shop* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia, dengan sumbangan lebih dari 40% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif nasional. *Coffee shop* tidak hanya berperan sebagai penyedia minuman dan sarana interaksi sosial, tetapi juga memiliki posisi strategis dalam memperkuat perekonomian melalui penciptaan peluang kerja, pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), serta peningkatan pendapatan daerah melalui penerimaan pajak restoran dan jasa pelayanan.

Lebih lanjut, *coffee shop* juga mendukung kemajuan industri kopi lokal dengan mendorong permintaan terhadap biji kopi berkualitas, memperluas jaringan rantai pasok, serta memacu inovasi produk dan transformasi digital dalam layanan.

Dengan demikian, keberadaan coffee shop tidak hanya mencerminkan fenomena tren gaya hidup masyarakat modern, tetapi juga menjadi salah satu elemen penting yang berperan dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi kreatif di Indonesia.

Kini pelanggan memiliki lebih banyak pilihan dibandingkan sebelumnya dalam hal di mana dan bagaimana mereka membeli makanan dan minuman, berkat menjamurnya restoran dan *coffeshop* (Rose & Nofiyanti, 2020). Di berbagai daerah di Indonesia, tren *coffeshop* telah menjamur tanpa memandang perbedaan ciri geografis tertentu, termasuk di daerah pesisir seperti Kabupaten Tegal. Sebagai daerah yang jarang disebut dalam pembangunan bisnis nasional, Kabupaten Tegal justru memiliki keunikan dalam peningkatan tren *coffeshop* dewasa ini. Hal ini membuktikan, bahwa Kabupaten Tegal saat ini telah mengalami perkembangan perekonomian dengan meningkatnya kemandirian masyarakat dalam pembangunan usaha seperti *coffeshop*.

Tabel 1. 1
Peningkatan jumlah *coffeeshop* Kabupaten tegal

Tahun	Jumlah <i>Coffee shop</i>
2021	48
2022	54
2023	66

Sumber : Dinas Koperasi Kabupaten Tegal tahun 2023

Terdapat 66 *coffeeshop* di Kabupaten Tegal dalam kurun waktu tiga tahun. Angka ini sangat signifikan bagi sebuah kabupaten kota yang selama ini tidak memiliki rekam jejak masyarakat yang konsumtif. Keberanian para pengusaha untuk membuka usaha tersebut menunjukkan bahwa animo masyarakat Kabupaten Tegal terhadap *coffeshop* seharusnya cukup tinggi (Pratiwi & Dwijayanti, 2022).

Coffeshop yang saat ini dimanfaatkan dalam berbagai situasi oleh masyarakat membuat banyak pebisnis ingin terjun di industri *coffeshop* karena melihat adanya lonjakan minat dari berbagai kalangan pengunjung *coffeshop* saat ini. Namun tidak semua *coffeshop* di Kabupaten Tegal mendapat banyak pelanggan. Realitanya, hanya beberapa *coffeshop* yang selalu ramai pelanggan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti produk yang ditawarkan, lokasi *coffeshop*, merek dagang, harga produk, gaya hidup konsumen, teknik promosi, dan sebagainya (Wowor et al., 2021). Pada akhirnya, *coffeshop* yang tidak mampu mempertahankan kinerja bisnis yang baik tidak dapat mempertahankan keberlanjutan usaha. Peningkatan *coffeshop* di Kabupaten Tegal memang sangat signifikan dari tahun ke tahun. Namun, di balik itu terdapat beberapa *coffeshop* yang tutup dalam tenggang waktu kurang lebih satu tahun.

Tabel 1. 2
Daftar *coffeshop* di Kabupaten Tegal yang tutup
dalam waktu satu tahun

No	Nama <i>Coffeshop</i>
1	Tempat Peraduan Slawi
2	One Way Coffee
3	Brow Coffee
4	Jon Coffee
5	Uncle Coffee
6	Galdina Coffee
7	Rata Kanan
8	New Kmu Coffee
9	Rawamba Coffee
10	Kalih Coffee

Sumber : Dinas Koperasi Kabupaten Tegal tahun 2023

Dapat disimpulkan bahwa sekitar 9,09% *coffeshop* yang dibangun justru lumpuh dalam waktu satu tahun. Fenomena ini penting untuk menjadi sorotan karena hal ini terjadi tentunya disebabkan oleh hal-hal di dalam manajemen usaha yang tidak berjalan dengan baik. Dunia usaha terkhusus di bidang *coffeshop* perlu mengevaluasi kembali prosedur mereka dan mencari metode yang lebih mudah beradaptasi, kreatif, dan inovatif (Farida & Setyawan, 2022). Dengan demikian, sebuah usaha diharapkan dapat memenuhi tujuan utamanya yaitu menghasilkan profitabilitas, memiliki potensi keberlanjutan, dan mencapai kesuksesannya. Menurut Kartawan et al. (2021), salah satu cara untuk mencapai kesuksesan adalah dengan mengambil keputusan dengan pola pikir wirausaha atau yang juga disebut sebagai orientasi wirausaha. Hal ini penting bagi seorang pengusaha agar dapat terus berdiri dengan cara pandang dan perilaku bisnis yang tidak hanya fokus pada kepemilikan usaha, tetapi juga memiliki strategi yang jelas dalam menyukseskan bisnisnya.

Kesuksesan bisnis memiliki korelasi positif yang sangat kuat dengan orientasi kewirausahaan (Covin & Slevin, 1989). Artinya, saat mengembangkan usaha, pebisnis harus memiliki pandangan yang terukur dalam mengatur strategi bisnis agar dapat menuai kesuksesan. Sehingga dengan demikian, bisnis lebih terarah dan terhindar dari risiko bangkrut. Sementara itu, Lumpkin & Dess (1996), menganggap bahwa orientasi kewirausahaan mencerminkan kecenderungan pengusaha untuk berinovasi, bersikap proaktif terhadap peluang pasar, serta berani mengambil risiko dalam menghadapi ketidakpastian bisnis. Oleh karenanya, seorang pengusaha tidak boleh membuka sebuah bisnis tanpa orientasi

kewirausahaan yang jelas sehingga arah bisnis tidak terukur. Hal ini akan berdampak negatif, di mana bisnis tersebut mungkin mengalami kegagalan total.

Di sisi lain, orientasi strategi juga berdampingan dengan orientasi kewirausahaan. Jika orientasi kewirausahaan adalah cara berpikir dan wawasan bisnis bagi seorang pengusaha, orientasi strategi justru menjadi perwujudan dari upaya pelaku bisnis dalam menyusun rencana jangka panjang untuk meningkatkan kinerja bisnis (R. E. Miles & Snow, 1978). Dalam menjalankannya, pebisnis perlu melihat peluang dengan jeli dan adaptif dengan lingkungan bisnis yang dinamis serta perilaku konsumen. Mereka tidak bisa hanya memiliki semangat usaha tanpa dibekali dengan kemampuan beradaptasi agar bisa menerapkan strategi yang jelas untuk meningkatkan usaha. Adaptabilitas lingkungan usaha menjadi penentu utama terkait implementasi strategi dan orientasi kewirausahaan tersebut dalam meningkatkan kinerja bisnis (Porter, 1980). Namun sayangnya, orientasi kewirausahaan, orientasi strategi, dan adaptabilitas lingkungan usaha saja tidak cukup untuk secara langsung menghasilkan kinerja bisnis yang stabil secara holistik. Ada banyak kompetitor di luar sana yang justru semakin kuat setiap harinya. Mereka menjadi pesaing yang setiap waktu siap membuat pebisnis lainnya mengalami kekalahan.

Persaingan bisnis global dewasa ini mengalami peningkatan signifikan yang didukung oleh pesatnya perkembangan masyarakat dalam konteks sosial dan budaya. Banyak perusahaan memperluas operasi mereka di seluruh penjuru dunia. Situasi ini melahirkan para pebisnis yang kompetitif dalam bidangnya masing-masing untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Setiap pelaku bisnis harus

memanfaatkan seluruh kekuatannya untuk bersaing (Winarno et al., 2023). Tentunya, untuk bisa menjadi pemenang dalam persaingan tersebut, dibutuhkan kemampuan manajemen yang mumpuni. Pebisnis tidak bisa hanya berfokus pada produk yang mereka tawarkan, tetapi mereka juga perlu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat sebagai konsumen utama.

Ketatnya persaingan menuntut para pebisnis terus berinovasi untuk mempertahankan sektor bisnis agar selalu menjadi yang terdepan. Namun, untuk sampai pada tujuan tersebut, dibutuhkan skema bisnis yang memiliki potensi berkembang paling tinggi. Menurut R. E. Miles & Snow (1978), sebuah unit bisnis harus bekerja dengan efektif dan efisien untuk dapat mencapai potensi penuhnya dan bertahan dalam dunia bisnis. Pebisnis tidak hanya harus berhasil dalam laporan keuangan tahunan sebagai kesuksesan jangka pendek. Lebih jauh lagi, mereka harus menang dalam pasar yang semakin kompetitif agar dapat terus mempertahankan bisnis dengan profitabilitas yang baik (Porter, 1980). Untuk menciptakan keunggulan bisnis, pelaku usaha perlu memberikan layanan pelanggan yang lebih baik.

Ketika suatu bisnis secara efektif membangun, mempertahankan, dan memperluas keunggulan khasnya melalui pengelolaan aset strategisnya, maka bisnis tersebut dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Aset strategis dengan potensi ekonomi jangka panjang adalah pengetahuan, keterampilan, dan koneksi yang dikembangkan melalui berbagai kontak antarpribadi dan diinternalisasikan sebagai kerangka konseptual yang berbeda (Porter, 1980). Kerangka konseptual yang didirikan bersifat canggih serta tidak mudah dialihkan ke bisnis lain. Hal ini

akan berfungsi sebagai alat strategis yang berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan di masa depan (Soebagyo & Iskandar, 2022). Tanpa memenangkan keunggulan bisnis di tengah pesaing yang kuat, sebuah usaha tidak akan mendominasi pasar sehingga tidak menjadi pilihan bagi konsumen untuk berkunjung. Hal ini tentunya merugikan bagi sebuah bisnis. Oleh karena itu, keunggulan bersaing menjadi sebuah variabel penting yang memediasi modal pebisnis yaitu orientasi kewirausahaan, orientasi strategi, dan adaptabilitas lingkungan usaha, terhadap tujuan utamanya yaitu kinerja bisnis.

Penelitian ini akan memberikan jawaban ilmiah terkait fenomena tersebut. Namun demikian, ditemukan beberapa penelitian yang pernah menghubungkan variabel-variabel tersebut. Dalam tabel di bawah ini (tabel 1.3) telah terjadi perdebatan ilmiah terkait kelima variabel tersebut. Munculnya perbedaan hasil penelitian membuat keterkaitan antara variabel orientasi kewirausahaan, orientasi strategi, adaptabilitas lingkungan usaha, kinerja bisnis, dan keunggulan bersaing perlu diuji kembali dengan lebih mendalam. Hal ini disebabkan oleh munculnya celah penelitian di mana belum ada kajian yang secara simultan menggabungkan kelima variabel. Berikut ini merupakan perdebatan ilmiah yang dimaksud.

Tabel 1.3
Research Gap Penelitian Terdahulu

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruhnya	Penelitian Terdahulu
Orientasi Kewirausahaan	Keunggulan Bersaing	Berpengaruh positif	Rini et al. (2020)
		Tidak Berpengaruh	Yuliana & Widowati (2021)
	Kinerja Bisnis	Berpengaruh positif	Rini et al. (2020)

Variabel Independen	Variabel Dependen	Pengaruhnya	Penelitian Terdahulu
Orientasi Kewirausahaan		Tidak Berpengaruh	Yuliana & Widowati (2021)
Adaptabilitas Lingkungan Usaha	Keunggulan Bersaing	Berpengaruh positif	Ikhwani et al. (2023)
		Tidak Berpengaruh	Nurbaity (2020)
Adaptabilitas Lingkungan Usaha	Kinerja Bisnis	Berpengaruh positif	Hidayat et al. (2023)
		Tidak Berpengaruh	Vega et al. (2021)
Keunggulan bersaing	Kinerja Bisnis	Berpengaruh positif	Rini et al. (2020)
		Tidak Berpengaruh	(Kickul & Lisa K Gundry (2020)
Orientasi Strategi	Keunggulan Bersaing	Berpengaruh positif	Mulyono (2024)
Orientasi Strategi	Kinerja Bisnis	Tidak Berpengaruh	Nugroho et al. (2021)

Sumber: Laporan observasi peneliti

Penelitian ini akan berkontribusi dalam mengisi celah perdebatan ilmiah tersebut dengan mengaitkan kelima variabel dalam judul **“Pengaruh Perspektif Orientasi Kewirausahaan, Adaptabilitas Lingkungan Usaha, dan Orientasi Strategi Terhadap Kinerja Bisnis dengan Mediasi Keunggulan Bersaing Coffeeshop Di Kabupaten Tegal”**. Hal ini diteliti dengan mengingat bahwa studi ini mendesak untuk dilakukan karena dapat berdampak pada makro ekonomi dan mikro ekonomi. Selain itu, studi ini akan membantu memberi saran praktis terhadap para pebisnis terkait keadaan usaha dewasa ini

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan di latar belakang terkait fenomena yang ada saat ini, maka terdapat delapan rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah perspektif orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis?
2. Apakah adaptabilitas lingkungan usaha memiliki pengaruh terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah orientasi strategi berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
4. Apakah perspektif orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing?
5. Apakah adaptabilitas lingkungan usaha memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing?
6. Apakah orientasi strategi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing?
7. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
8. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis?
9. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja bisnis?
10. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis?
11. (*Pendekatan Kualitatif*) Bagaimana strategi, inovasi, dan praktik kewirausahaan yang dilakukan pemilik *coffee shop* untuk menciptakan

keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis di tengah persaingan yang ketat?

12. (*Pendekatan Kualitatif*) Apa saja kendala dan tantangan yang dihadapi pemilik *coffee shop* dalam mengelola usaha, serta bagaimana mereka beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis di Kabupaten Tegal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah yang akan dijawab pada sub bab sebelumnya. Oleh karena itu, terdapat delapan tujuan penelitian yang diperinci sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis dan menguji perspektif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja bisnis.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis.
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh perspektif orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.
5. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap keunggulan bersaing.
6. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh orientasi strategi terhadap keunggulan bersaing.

7. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis
8. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dengan mediasi keunggulan bersaing.
9. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja bisnis dengan media keunggulan bersaing.
10. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis dengan mediasi keunggulan bersaing.
11. Untuk mengeksplorasi strategi, inovasi, dan praktik kewirausahaan yang dilakukan oleh pemilik *coffee shop* dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing serta meningkatkan kinerja bisnis di tengah kondisi persaingan yang semakin ketat.
12. Untuk menganalisis kendala dan tantangan yang dihadapi pemilik *coffee shop* dalam mengelola usaha, serta memahami bagaimana mereka beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis di Kabupaten Tegal.

1.4 Manfaat penelitian

Sebuah penelitian dilakukan tentunya harus memiliki manfaat tertentu. Adapun penelitian ini memiliki manfaat secara teoretis dan praktis sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis. Penelitian ini akan memberikan landasan bagi riset lanjutan dalam bidang ekonomi, terutama manajemen bisnis. Selain itu, penelitian

ini dapat menjadi inspirasi peneliti lain untuk mengeksplorasi area penelitian yang belum terjamah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumber inspirasi, informasi, dan panduan bagi para pemilik usaha *coffeshop* di Kabupaten Tegal maupun di daerah lainnya dalam menerapkan perspektif kewirausahaan, adaptasi terhadap lingkungan bisnis, serta strategi yang berorientasi pada kinerja bisnis yang lebih baik melalui peningkatan keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian ini dapat mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah yang selaras dengan ilmu dari mata kuliah yang telah diikuti, serta guna memperoleh keterampilan terkait penulisan karya ilmiah.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan diciptakan guna memberi kemudahan dalam mengetahui isi tesis secara komprehensif. Berikut ini adalah sistematika penulisan yang digunakan dalam tesis ini.

1) Bagian Awal Tesis

Pada bagian pertama terdapat beberapa halaman, antara lain *cover*, judul, izin pembimbing, moto dan pengabdian, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar lampiran, penjelasan simbol dan akronim, serta abstrak.

2) Bagian Utama Tesis

Pada bagian utama tesis terdapat beberapa bab yang diuraikan sebagai berikut.

1) BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

2) BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KONSEP

Bab telaah pustaka dan pengembangan konsep ini akan terdiri dari daftar penelitian terdahulu, landasan teoretis, model penelitian, serta hipotesis penelitian

3) BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini merinci metode yang diterapkan pada penelitian ini. Untuk menjaga ketertiban, bagian metode penelitian berisi jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel dan pengukurannya, metode pengumpulan data, teknik analisis data, serta validitas dan reliabilitas data.

4) BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil yang diperoleh dari penelitian dan pembahasan yang disusun secara urut dan runtut yang disusun dalam sub bab gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan.

5) BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Setelah meninjau semua informasi, bab ini menarik temuan dan membuat rekomendasi. Setelah melakukan penelitian yang tidak memihak, seseorang dapat menarik kesimpulan tentang kekurangan penelitian dan pencapaiannya. Sementara itu, rekomendasi mengatasi permasalahan dan kekurangan yang ada saat ini. Ruang lingkup penyelidikan tidak dapat dipisahkan dari gagasan ini.

Adapun nantinya akan terbagi menjadi sub bab simpulan, implikasi kebijakan, dan keterbatasan penelitian.

3) Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir pada tesis ini berisi daftar pustaka, daftar lampiran, serta riwayat hidup penulis.



BAB II

LANDASAN TEORETIS

2.1 Landasan Teoretis

Penelitian ini berlandaskan pada teori *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan bahwa sumber daya yang unik dan bernilai akan memberikan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Penelitian ini berhipotesis bahwa orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi merupakan sumber daya yang bernilai yang dapat menciptakan keunggulan bersaing, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Barney & Clark (2007) yang menyatakan bahwa sumber daya yang langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Organisasi harus memiliki sumber daya yang kuat, tahan lama, berkelanjutan, dan mudah diadaptasi untuk bersaing. Selain itu, penelitian oleh Zahra & Garvis (2000) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi dan fleksibilitas menyoroti pentingnya sumber daya internal untuk mencapai keunggulan kompetitif.

RBV menyatakan bahwa perusahaan dengan sumber daya VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dalam konteks variabel-variabel seperti orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi dapat dianggap sebagai sumber daya yang berpotensi menjadi VRIN (Barney &

Clark, 2007). Dimulai dari variabel orientasi kewirausahaan, jika sebuah *coffeeshop* memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi, mereka cenderung lebih inovatif dalam menciptakan produk atau layanan baru yang unik (*valuable*), sulit ditiru (*inimitable*), dan sulit digantikan (*non-substitutable*). Selanjutnya variabel adaptabilitas lingkungan usaha, kemampuan *coffeeshop* untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (misalnya, tren konsumen, persaingan) dapat menjadi sumber daya yang langka (*rare*) dan sulit ditiru (*inimitable*). Selanjutnya variabel orientasi strategi, strategi yang unik dan koheren dapat menjadi sumber daya yang bernilai (*valuable*) dan sulit ditiru (*inimitable*). Kombinasi dari ketiga variabel tersebut dalam konteks RBV pada akhirnya memperkuat kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing (Barney & Clark, 2007).

2.2 Telaah Pustaka

Telaah pustaka merupakan sari dari penelitian terdahulu sebagai upaya untuk menarik kesejajaran dan memberikan ide-ide segar untuk penelitian. Selain itu, penelitian mungkin akan lebih memosisikan dirinya dan menunjukkan keunikannya dengan merujuk pada penelitian sebelumnya. Bagian ini mencakup ikhtisar penelitian relevan sebelumnya, baik yang dipublikasikan maupun tidak, serta berbagai temuan dari penelitian tersebut. Bagian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan topik penulis saat ini.

Tabel 2. 1
Ikhtisar Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Nama Pengarang, Tahun Terbit	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Effects Of Entrepreneurial Orientation On Business Performance: The Mediating Role Of Customer Satisfaction—A Formative–Reflective Model Analysis</i> (Cuevas-Vargas et al., 2019)	Desain penelitian kuantitatif, non-eksperimental, transversal, deskriptif, dan eksplanatori dengan menggunakan teknik statistik PLS- SEM, melalui software statistik Smart PLS 3.2.6	Penelitian ini menemukan bukti empiris pada perusahaan mikro dan kecil mengenai hubungan langsung, positif, dan signifikan antara IO dan EO, EO dan CS, CS dan kinerja bisnis, serta hubungan yang relevan, positif, dan signifikan antara EO dan kinerja bisnis, secara langsung atau tidak. Metodologi ini dibangun dengan pendekatan subjektif terhadap kinerja bisnis, dimana informasi keuangan menyiratkan permasalahan tertentu yang dapat diperoleh dari perusahaan mikro dan kecil. Penting mengembangkan keterampilan EO dan memusatkan upaya pada CS, karena penelitian ini memberikan informasi kepada manajer dan CEO UKM tentang proses pembuatan strategi dan pengambilan keputusan. Di sisi lain, jelas bagaimana IO yang dibentuk oleh perspektif lima kekuatan Porter mempengaruhi EO dalam organisasi. Karena penelitian ini dibuat dengan menggunakan sampel yang ruang lingkupnya meliputi empat sektor ekonomi berbeda; hasilnya relevan untuk spektrum bisnis yang luas. Penelitian lebih lanjut akan diperlukan untuk menilai dampak dimensi spesifik EO terhadap CS dan kinerja bisnis, serta untuk menilai dampak EO terhadap sector ekonomi tertentu.
2.	<i>Analyzing the Effect of Environmental Turbulence, Market Orientation and Organizational Adaptive Capability</i>	Data penelitian dikumpulkan melalui survei, dan kuesioner dibagikan kepada 50 organisasi di industri eSports. Data dianalisis	Hasilnya menunjukkan bahwa turbulensi lingkungan mempengaruhi orientasi pasar organisasi dan kemampuan adaptif organisasinya, sedangkan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap

No.	Judul, Nama Pengarang, Tahun Terbit	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>on Organizational Performance and Market Position of Indonesian eSports Companies</i> (Achmad & Kusumastuti, 2021)	menggunakan Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 2.0.	kemampuan adaptif organisasi. Selanjutnya, orientasi pasar dan kinerja organisasi dan posisi di pasar dipengaruhi secara positif oleh kemampuan adaptif.
3.	<i>The Role of Entrepreneurial Orientation and Adaptive Capability to Performance of SME Food & Beverages</i> (Munawar, 2019)	Penelitian ini menggunakan sampel 85 pemilik dan pengelola UKM Food & Beverages di Kota Bandung, Indonesia dengan analisis data Structural Equation Model berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 3.0.	Hasilnya menggambarkan pola pikir kewirausahaan meningkatkan kapasitas adaptasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Meskipun orientasi kewirausahaan secara tidak langsung mempengaruhi kapasitas adaptasi, namun tidak mempengaruhi kinerja secara langsung. Implikasi dan batasan penelitian: Keterbatasan penelitian ini hanya melihat UKM Food & Beverages, dan juga dilakukan di Bandung sehingga tidak dapat digeneralisasikan pada wilayah lain dan kategori industri yang beragam. Implikasi praktis: Temuan memberikan saran kepada pemilik dan pengelola untuk terus mengidentifikasi informasi tentang preferensi pasar setiap saat, lebih proaktif untuk mendekati pasar lain, menyiapkan pengembangan produk baru, mewujudkan teknik-teknik baru dalam perusahaan bisnis sehingga diharapkan dapat berkembang. kapasitas adaptif yang mampu memperkuat kemampuan untuk memahami, menangkap dan mengubah peluang dengan pembelajaran yang diperluas. Orisinalitas/nilai: Kajian penelitian ini fokus untuk mengisi kesenjangan penelitian mengenai peran kapabilitas adaptif dalam memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja karena terbatasnya penelitian mengenai faktor-faktor mediasi tersebut khususnya pada

No.	Judul, Nama Pengarang, Tahun Terbit	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			sektor UKM Makanan dan Minuman.
4.	<i>Pengaruh strategi inovasi dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (studi pada UKM OKE OCE Jakarta)</i> (Mulyono, 2024)	Data dianalisis menggunakan SEM-PLS. Total sampel penelitian adalah 100 pemilik usaha kecil dan menengah di OK OCE Jakarta, dan metode simple random sampling digunakan untuk probability sampling.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi yang diterapkan oleh UKM di bawah naungan OK OCE Jakarta berhasil menciptakan keunggulan bersaing, namun tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja usaha mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun inovasi memberikan nilai kompetitif, dampaknya terhadap kinerja baru terasa apabila keunggulan tersebut benar-benar terwujud dalam praktik bisnis. Di sisi lain, orientasi pasar juga tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja UKM. Peningkatan kinerja justru terjadi melalui peran mediasi keunggulan bersaing, di mana kemampuan UKM dalam memahami pasar kemudian diterjemahkan menjadi keunggulan yang mendukung performa usaha. Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa baik strategi inovasi maupun orientasi pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM, meskipun pengaruh tersebut berlangsung melalui mekanisme yang tidak langsung.
5.	<i>Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Sentra Industri Tempe Bagusari Di Lumajang</i>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dari para pelaku sentra industri tempe Bagusari Lumajang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan non-	Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini, ditemukan bahwa orientasi pasar tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Artinya, upaya UKM dalam memahami kebutuhan dan keinginan pasar tidak secara langsung menghasilkan posisi unggul dalam persaingan. Sebaliknya, orientasi

No.	Judul, Nama Pengarang, Tahun Terbit	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Nugroho et al., 2021)	probability sampling yaitu accidental sampling dengan jumlah responden sebanyak 44 responden. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner yang dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.	kewirausahaan justru terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kewirausahaan, seperti keberanian mengambil risiko, inovatif, dan proaktif, lebih berkontribusi dalam membentuk daya saing usaha di pasar.

2.2.1 Kinerja Bisnis

Unit ekonomi menggunakan kinerja bisnis sebagai metrik utama untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Keberhasilan dalam memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya oleh kelompok merupakan hal yang fundamental bagi perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Saat mengevaluasi keberhasilan suatu perusahaan, penting untuk menggunakan pengukuran kinerja standar. Dalam membuat rencana ke depan, standardisasi ukuran digunakan sebagai parameter dan bahan penilaian. Selain itu, standardisasi yang transparan juga memfasilitasi penilaian kinerja, yang pada gilirannya memungkinkan alokasi insentif dan penalti kepada mereka yang berkontribusi terhadap penciptaan kinerja (Kaplan & Norton, 2000). Kinerja merupakan seluruh perbuatan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan menjadikan biaya historis atau yang diantisipasi, dasar efisiensi, akuntabilitas manajemen, dan sebagainya sebagai panduan. Ketika individu, kelompok, atau departemen dalam suatu organisasi secara konsisten menunjukkan perilaku yang diharapkan dari mereka, kinerja mereka akan meningkat.

Sebagai gambaran, efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah suatu kinerja, pengukuran kinerja, merupakan jendela menuju prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang menjadi pedoman organisasi (Barney & Clark, 2007). Kinerja adalah varian etimologis dari kinerja kerja atau kinerja nyata yang berarti pencapaian atau kesuksesan aktual yang dimiliki seseorang di tempat kerja. Mangkunegara (2017) mengartikan kinerja perusahaan sebagai kualitas dan kuantitas produksi pekerjaan dari waktu ke waktu. Menurut perspektif di atas, kinerja bisnis adalah kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan visi, maksud, dan tujuannya. Membandingkan kinerja perusahaan dengan tujuan tertentu atau dengan perusahaan sejenis dapat membantu mengevaluasi kinerja bisnis.

Menilai kinerja bisnis dapat membantu perusahaan menjadi lebih baik dan sukses. Barney & Hesterly (2015) mengungkapkan kinerja merupakan produk dari pengelolaan sumber daya. Pengukuran prestasi memberikan informasi penting mengenai arus keluar masuk uang, penggunaan, efektivitas, dan efisiensi. Tinjauan kinerja juga dinilai bisa membantu manajer membuat penilaian. Wheelen & Hunger (2012) meyakini masalah SDM, keuangan, dan teknologi mempengaruhi kesuksesan bisnis. Variabel eksternal meliputi kebijakan pemerintah, ekonomi sosial budaya, dan organisasi terkait. Perkembangan perusahaan tergantung pada keberhasilan bisnis. Kinerja bisnis bergantung pada aktivitas kerja sebuah organisasi dan aspek lain guna memenuhi tujuan sesuai dengan tenggang waktunya (Wheelen & Hunger, 2012). Kinerja perusahaan yang baik mencerminkan efisiensi dan kesuksesan perusahaan. Perusahaan harus mengukur dan menjelaskan keadaan empiris mereka menggunakan metrik yang disepakati

Dalam pertumbuhan perusahaan, kinerja sangatlah penting. Untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu, kegiatan kerja kelompok dalam suatu organisasi menentukan keberhasilan suatu usaha (Robbins, 2016). Kinerja bisnis adalah ukuran kesuksesan suatu perusahaan memenuhi tujuan pasar dan keuangan. Adapun indikatornya berdasarkan pandangan Lumpkin & Dess (1996) adalah *financial, customer, internal business process*, serta *learning and growth*. Hal-hal ini berhubungan satu sama lain di mana finansial menjadi tujuan utama sebuah usaha. Di sisi lain, keberhasilan dalam finansial hanya bisa dicapai jika sebuah perusahaan mampu mendapatkan banyak customer yang justru didapatkan dari kepuasan mereka terhadap produk yang ditawarkan. Namun demikian, untuk dapat memberikan kepuasan pada pelanggan, bisnis perlu membangun sebuah sistem yang baik sehingga mampu menyesuaikan dengan selera pasar (Lumpkin & Dess, 1996). Untuk itu, sebuah bisnis harus banyak belajar agar bisa terus bertumbuh melalui evaluasi-evaluasi terhadap masalah yang dihadapi sebelumnya.

2.2.2 Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan adalah sebuah aspek yang sangat penting dalam membangun bisnis karena berlandaskan pada gagasan pelaku usaha saat ingin mengembangkan bisnisnya. Menurut Narver et al. (2005) orientasi kewirausahaan merupakan gambaran cara perusahaan mencari dan memanfaatkan kemungkinan-kemungkinan yang belum terealisasi. Dalam pengembangan bisnis, pelaku usaha membutuhkan nilai-nilai utama yang menjadi dasar dari kemampuan mempertahankan bisnis berkelanjutan. Nilai-nilai tersebut di antaranya merupakan inovasi, pengambilan risiko, dan sikap proaktif (Slevin & Covin, 1989). Ketiga hal

tersebut sangat berguna untuk menjalankan sebuah bisnis dengan harapan bahwa bisnis tersebut akan memiliki kinerja bisnis yang baik.

Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang baik akan mengutamakan perilaku kewirausahaan dalam proses pengambilan keputusannya. Orientasi kewirausahaan suatu perusahaan mengungkapkan sikap strategisnya dalam memastikan umur panjangnya (Lumpkin & Dess, 1996). Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan merupakan suatu cara hidup yang mengutamakan inovasi, inisiatif, dan pengambilan risiko. Untuk mengetahui cara organisasi tertentu berada dalam jalur kewirausahaan, kita dapat melihat indikator orientasi kewirausahaannya. Adapun penjelasan indikator orientasi kewirausahaan adalah sebagai berikut.

1) Proaktif (*Proactiveness*)

Sikap proaktif merupakan tindakan yang melibatkan antisipasi terhadap keperluan di masa mendatang melalui identifikasi harapan baru yang berhubungan ataupun tidak dengan operasi perusahaan. Sikap ini menunjukkan bahwa individu yang melakukan usaha memiliki kepercayaan diri dalam mengambil langkah untuk menghadapi perubahan atau kebutuhan yang mungkin timbul (Lumpkin & Dess, 1996). *Proactiveness* pasar memiliki keterkaitan yang kuat dengan kemampuan perusahaan untuk melakukan langkah pencegahan dan melakukan tindakan dengan masa depan sebagai fokusnya. Perusahaan yang proaktif sering kali menjadi pionir ketika terjadi perubahan besar di pasar baru.

Sikap proaktif dapat ditunjukkan oleh pelaku usaha saat menghadapi permintaan pasar. Contohnya, perusahaan dapat melakukan pengenalan produk atau

merek baru sebagai strategi untuk mengungguli pesaing serta penghapusan agenda yang tidak mempunyai kebermanfaatan bagi pelanggan (Darmanto et al., 2020). Sikap ini ditunjukkan sebagai respons dari perubahan permintaan konsumen untuk memastikan bahwa sebuah usaha tetap mampu mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan ketat.

2) Inovasi (*Innovation*)

Selain proaktif, pelaku usaha juga sangat penting untuk memiliki inovasi. Menurut Suryana & Bayu (2011), inovasi adalah proses mengubah sebuah ide menjadi sesuatu yang praktis serta dapat meningkatkan sumber daya yang ada. Di sisi lain, Fontana (2011) berpendapat bahwa inovasi didefinisikan sebagai kesuksesan ekonomi yang berasal dari orientasi metode baru dalam memproduksi barang atau jasa, atau campuran antara cara baru dengan cara yang pernah dilakukan, yang secara drastis mengubah rasio antara harga yang ditetapkan produsen dan nilai guna yang dirasakan konsumen. Dapat disimpulkan bahwa inovasi merupakan kemampuan pelaku usaha yang bentuknya berupa gagasan baru dan mampu mengubah suatu sistem. Oleh karena itu, kemampuan berinovasi merupakan aspek yang tidak dapat ditinggalkan jika ingin membuka sebuah usaha.

Dalam sebuah bisnis yang inovatif sering kali muncul konsep-konsep segar, menggunakan imajinasi, dan tidak takut mencoba hal-hal baru untuk menyediakan barang dan jasa berteknologi maju. Salah satu cara memandang inovasi adalah melalui penghancuran kreatif, khususnya, sebagai proses memperkenalkan inovasi baru yang mungkin mengubah cara kerja pasar dan menciptakan permintaan terhadap inovasi tersebut (Darmanto et al., 2020). Teknologi terbaru

menghadirkan peluang bagi bisnis inovatif untuk menantang perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Disrupsi inovasi, menurut Fontana (2011) memiliki lima manfaat utama. Pertama, untuk menyederhanakan proses bisnis, sehingga menghemat banyak uang. Kedua, untuk meningkatkan kualitas produk. Ketiga, untuk membuka pasar baru. Keempat, untuk menjadikan produk mudah diperoleh konsumen. Kelima, untuk menjadikan segalanya lebih hemat. Sederhananya, inovasi adalah proses memperkenalkan ide, proses, atau barang baru ke pasar. Investigasi komersial terhadap ide-ide baru, pada intinya, adalah sebuah penemuan.

3) Berani Mengambil Risiko (*Risk Taking*)

Memiliki perusahaan juga berarti bersedia mengambil risiko dengan harapan mendapat keuntungan. Semua aspek proses bisnis rentan terhadap bahaya. Setiap kali kita berbicara tentang risiko, kita hampir selalu bermaksud bahwa ada sesuatu yang tidak beres di masa depan (Nathasia & Rodhiah, 2020). Lebih tepatnya, risiko merupakan dampak yang bisa berdampak negatif bagi mereka yang berkecimpung dalam dunia bisnis. Sebaliknya, hasil positif lebih tepat digambarkan sebagai manfaat yang diantisipasi dibandingkan bahaya.

Diperlukan keberanian untuk mengambil risiko yang besar untuk bisa mendapat profitabilitas bisnis yang tinggi. Dengan demikian, proses menjadi pelaku usaha tidak terlepas dari pengambilan risiko yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan (Agustina, 2019). Berani mengambil risiko dalam semua pilihan bisnis merupakan keberanian menghadapi risiko dalam bentuk apa pun di masa mendatang. Pengambilan risiko melibatkan kecenderungan untuk mengerjakan inisiatif berisiko tinggi dan kecenderungan untuk mengambil tindakan cepat oleh

manajer untuk mencapai tujuan. Imbierowicz & Rauch (2014) berpendapat bahwa mengambil risiko memerlukan keahlian tingkat tinggi dan kemampuan merespons dengan tegas. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan dalam menangani masalah dan keberanian mengambil keputusan. Mengejar peluang melibatkan pemberian sumber daya pada proyek baru dengan tujuan mencapai suatu tujuan, meskipun hasil proyek tersebut tidak diketahui (Darmanto et al., 2020). Seorang pelaku usaha, harus berani mengambil risiko tersebut untuk menuju ke ranah bisnis yang lebih besar meskipun tanpa kepastian terkait hasilnya di masa depan.

2.2.3 Adaptabilitas Lingkungan Usaha

Adaptasi lingkungan merupakan kemampuan yang sangat penting dalam hidup manusia apalagi jika hendak membangun usaha. Kemampuan ini melibatkan penyesuaian diri dengan keadaan baru dalam waktu yang cepat sehingga dapat mengikuti arus sosial (Wahyuningsih, 2018). Seseorang yang mudah untuk menyesuaikan perilaku dalam menanggapi keadaan baru atau perubahan merupakan ciri orang yang dapat beradaptasi. Hal ini juga berlaku pada pengusaha. Seorang pengusaha seyogianya memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan usahanya yang dinamis. Contohnya, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan sebagai akibat dari persaingan harga yang ketat, promosi, dan peluncuran produk baru.

Kemampuan untuk beradaptasi dalam lingkungan usaha akan membawa usaha tersebut pada tujuan utamanya yaitu mendapatkan profitabilitas yang terus meningkat serta menjaga keberlanjutan usaha. Sebuah usaha tentunya memiliki pesaing yang akan semakin meningkat setiap masa. Hal ini berimplikasi pada

tingginya risiko kegagalan akibat ketidakmampuan bersaing dengan kompetitor dalam memenuhi selera pasar (Barney & Hesterly, 2015). Untuk itu, memiliki kapasitas yang kuat untuk beradaptasi dengan berbagai kondisi lingkungan sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang (Wahyuningsih, 2018). Tanpa adanya kemampuan sebuah bisnis untuk menyesuaikan dengan permintaan konsumen, dapat dipastikan bahwa lambat laun bisnis tersebut akan digantikan oleh kompetitornya saat tidak lagi relevan. Menurut Deninson & Mishra (melalui Setiawan et al., 2023) variabel adaptabilitas lingkungan memiliki beberapa indikatornya yang akan dipaparkan sebagai berikut.

1) *Creating change*

Kemampuan seorang wirausahawan untuk beradaptasi dengan keadaan baru tidak terbatas. Pemilik perusahaan membutuhkan keterampilan SDM unggul, kemampuan melihat tren, dan pandangan ke depan untuk mengetahui apa yang akan terjadi (Denison & Mishra, 1995). Hal ini merupakan sebuah keterampilan yang sangat utama karena tanpa kemampuan memahami perubahan yang ada di dalam pasar, maka sebuah usaha tidak akan pernah mampu beradaptasi. Kemampuan mentransformasi bisnis yang lama ke bisnis yang baru sangat diperlukan agar sebuah usaha tetap mampu eksis untuk memenuhi kebutuhan pasar.

2) *Customer focus*

Sebuah bisnis membutuhkan pelanggan untuk dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, bisnis akan selalu perlu bertransformasi sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Namun demikian, perilaku konsumen sering kali mengalami perubahan dengan cepat sehingga bisnis yang mungkin lambat dalam melakukan

penyesuaian akan lebih cepat tumbang (Denison & Mishra, 1995). Maka dari itu, penting bagi pemilik bisnis untuk selalu memperhatikan tren yang terjadi di pasar dengan permintaan pelanggan. Pemilik bisnis harus mengantisipasi dan merespons kebutuhan pelanggan mereka.

3) *Organisational learning*

Untuk berinovasi, mendapatkan informasi, dan mengasah keterampilan mereka, wirausahawan mengambil sinyal lingkungan, memprosesnya, dan kemudian menerapkannya. Hal ini selaras dengan kemampuan pelaku usaha untuk mengatur sebuah skema bisnis melalui gagasan dan pengamatan lingkungan. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi bisnis tentu memiliki kapasitas untuk menyesuaikan diri dengan keadaan baru dan perubahan di pasar (Denison & Mishra, 1995). Hal ini sangat fundamental untuk menjamin keberlanjutan sebuah usaha.

Di sisi lain, terdapat faktor-faktor yang memengaruhi adaptabilitas lingkungan usaha. Hal ini berpengaruh sangat besar bagi sebuah usaha yang ingin mencapai tujuannya. Adapun faktor-faktor itu dijelaskan sebagai berikut.

1) Kepemimpinan yang fleksibel

Salah satu faktor yang memengaruhi adaptabilitas usaha adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan menjadi faktor penting dalam adaptabilitas usaha. Pemimpin yang visioner, berani mengambil risiko, dan mendorong inovasi mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan, menggali potensi baru, dan berpikir di luar batasan (Denison & Mishra, 1995). Jika pemimpin bersifat tertutup dan

kaku, sangat sulit bagi sebuah usaha untuk mengalami perubahan. Ini juga mengindikasikan bahwa pemimpin tersebut tidak siap menghadapi perubahan.

2) Budaya organisasi yang responsif

Budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan sangat penting. Jika organisasi menganut budaya yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, kolaborasi, dan pengambilan keputusan cepat, karyawan akan merasa lebih nyaman beradaptasi dengan perubahan dan mencoba hal-hal baru (Denison & Mishra, 1995). Dengan adanya hal ini, maka perubahan-perubahan yang lebih sesuai dengan lingkungan usaha akan secara alami terbentuk. Perusahaan, dapat lebih mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan usahanya.

3) Sistem dan proses yang adaptif

Sistem dan proses bisnis yang fleksibel serta dapat diubah menjadi faktor kunci dalam adaptabilitas usaha. Organisasi yang memiliki sistem dan proses terlalu kaku sehingga sukar untuk diubah akan menyebabkan terhambatnya *skill* organisasi dalam merespons perubahan pasar atau lingkungan bisnis. Hal ini tentunya berdampak negatif terhadap tujuan awal usaha. Ketidakmampuan untuk beradaptasi dapat membawa sebuah usaha ke dalam kerugian besar (Denison & Mishra, 1995). Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah sistem yang fleksibel untuk mengikuti arus perubahan sehingga usaha tersebut dapat bertahan di tengah para kompetitor dan juga terus memenuhi permintaan pasar.

4) Komunikasi yang efektif

Dalam hal kemampuan beradaptasi sebagai sebuah perusahaan, komunikasi yang baik adalah kuncinya. Karyawan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap

perubahan, menghadapi ambiguitas, dan bekerja sama untuk menemukan solusi adaptif ketika terdapat komunikasi yang konstan, terbuka, dan transparan (Setiawan et al., 2023). Dengan adanya komunikasi yang efektif, kebutuhan perusahaan akan lebih mudah terpenuhi. Hal ini berimplikasi pada kemampuan perusahaan untuk dapat terus menyesuaikan diri dengan persaingan bisnis dewasa ini.

5) Pemahaman pasar dan pelanggan

Pemahaman yang mendalam tentang pasar dan pelanggan merupakan faktor penting dalam adaptabilitas usaha. Dengan memantau tren pasar, menganalisis kebutuhan pelanggan, dan mengidentifikasi peluang baru, usaha dapat mengubah strategi bisnis dan mengembangkan produk atau layanan yang relevan (Denison & Mishra, 1995). Tanpa adanya pemahaman pada pasar dan pelanggan, produk yang ditawarkan oleh sebuah bisnis akan terus stagnan. Hal ini dapat menyebabkan turunnya permintaan pasar sehingga berimplikasi pada kebangkrutan. Sebagai aspek yang sangat diutamakan dalam bisnis, pelanggan perlu diperhatikan keinginannya agar mereka puas sehingga dapat membangun loyalitas.

6) Kemampuan pembelajaran organisasi

Kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman dan mengadaptasikan praktik bisnis menjadi faktor penentu dalam adaptabilitas. Organisasi yang memiliki sikap pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan melakukan evaluasi terus-menerus terhadap kinerja dan prosesnya akan lebih siap menghadapi perubahan (Robbins, 2016). Dengan demikian, organisasi akan siap menghadapi tantangan dan hambatan di kemudian hari karena selalu belajar dari pengalaman. Sebuah usaha tentunya tidak dapat selalu mempertahankan sisi idealismenya. Mereka tetap

membutuhkan pasar yang mungkin awalnya tidak bersesuaian dengan idealisme lama. Akan tetapi, kemampuan bisnis dalam melihat peluang dan melakukan pembelajaran serta kajian terhadap usahanya akan membantu mencapai tujuan utama.

7) Fleksibilitas Sumber Daya

Sumber daya yang fleksibel, termasuk finansial, manusia, dan teknologi, penting untuk adaptabilitas usaha. Usaha yang memiliki fleksibilitas dalam mengalokasikan sumber daya, merespons perubahan permintaan, dan mengadopsi teknologi baru secara cepat dapat beradaptasi dengan perubahan keadaan. Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan kompetitif, adaptabilitas usaha adalah kualitas yang sangat penting (Denison & Mishra, 1995). Dengan mengakui dan mengembangkan faktor-faktor adaptabilitas ini, usaha dapat mempersiapkan diri dengan baik untuk menghadapi perubahan, memanfaatkan Beberapa pengaruh eksternal yang dapat memengaruhi apa yang perusahaan pilih terkait tindakan dan arah yang kemudian berpengaruh terhadap susunan organisasi serta tahapannya.

Faktor-faktor pencetus terbentuknya *external environment* yaitu faktor dari lingkungan operasi, pada lingkungan jauh dan di lingkungan industri. Baik lingkungan operasional maupun lingkungan persaingan mencakup elemen-elemen yang mempengaruhi sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk menjual barangnya dan menghasilkan keuntungan. Jika dibandingkan dengan lingkungan terpencil, lingkungan operasional sering kali lebih berada dalam kendali atau pengaruh perusahaan.

2.2.4 Orientasi Strategi

Orientasi strategi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menjalankan suatu usaha secara praktis maupun teoretis. Menurut Solikahan & Muhammad (2018), orientasi strategis mengacu pada upaya perusahaan untuk mempengaruhi tindakan karyawan dengan cara yang akan menghasilkan hasil keuangan yang berkelanjutan dan sangat baik. Perusahaan dapat membangun strategi yang lebih kuat untuk menghasilkan sikap yang baik sehingga perusahaan mendapat nilai lebih baik dari pelanggan (Solikahan & Muhammad, 2018). Pengembangan orientasi strategis merupakan perluasan dari pengertian orientasi pasar sebagai pusat informasi.

Dalam orientasi strategis, terdapat satu hal penting yang menjadi tujuan utama yaitu upaya mencapai kinerja yang lebih baik atau lebih efisien. Menurut orientasi strategis perusahaan adalah rencana untuk membuat orang lain bertindak dengan cara yang akan memberikan hasil optimal bagi bisnis tersebut. Perusahaan mampu mencapai kinerja optimal dalam jangka panjang dengan berfokus pada dua orientasi penting yaitu orientasi pasar dan orientasi inovasi. Orientasi pasar, pembelajaran, kewirausahaan dan orientasi staf merupakan empat komponen yang membentuk orientasi strategis (Grinstein, 2007). Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari empat sudut arah strategis ini.

Di sisi lain, orientasi strategis juga dapat bermanfaat sebagai bentuk dari pengejawantahan gagasan pelaku usaha. Menurut Liu & Revell (2009) orientasi strategis merupakan elemen yang sering digunakan dalam domain riset pemasaran, kewirausahaan, dan manajemen strategis. Orientasi strategis suatu organisasi

adalah jalan yang diambil untuk menumbuhkan budaya yang benar untuk mencapai hasil yang luar biasa secara konsisten di pasar. Ada banyak jenis orientasi strategis, seperti pasar, kewirausahaan, pelanggan, biaya, inovasi, persaingan, pembelajaran, karyawan, dan arah interaksi (Grinstein, 2007). Orientasi strategis juga merupakan salah satu sumber daya organisasi yang bermanfaat dalam membantu usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) sukses adalah orientasi strategis.

Orientasi strategis merupakan kapasitas dinamis yang memungkinkan UMKM untuk mengintegrasikan dan mengembangkan keterampilan internal dan eksternal mereka. Dengan meningkatkan sumber daya organisasi, perusahaan dapat meningkatkan peluang keberhasilan secara signifikan terutama jika beriringan dengan integrasi serta pengembangan kemampuan internal dan eksternal (Narver et al., 2005). Untuk memenuhi orientasi strategi, terdapat beberapa dimensi yang terhubung satu sama lain. Narver et al. (2005) menyatakan ada tiga aspek orientasi strategis yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi teknologi. Keempat strategi ini dapat mewujudkan ide-ide strategis secara praktis untuk mendukung sebuah usaha agar bisa menjual produk atau jasa sesuai dengan permintaan pasar.

Di pasar yang permintaannya tidak menentu, strategi bersaing dapat berguna untuk inovasi pemasaran. Arah strategis yang benar, jika diukur, akan membantu kesuksesan bisnis dan, dalam kasus tertentu, bahkan membantunya memperoleh keunggulan kompetitif (Narver et al., 2005). Dunia usaha harus berubah menjadi konsumen atau dalam kata lain, menempatkan diri dalam perspektif konsumen. Hal ini akan meningkatkan produk mereka dan

memungkinkan mereka memasarkan inovasi secara lebih efektif, sehingga menghasilkan kinerja bisnis yang baik (Porter, 1980). Namun untuk mencapai tingkat kinerja bisnis yang tinggi, sebuah usaha perlu mengadopsi pola pikir konsumen. Hal ini akan menghasilkan barang yang lebih baik dan kemampuan untuk menjual ide-ide inovatif. Di pasar yang berkembang pesat, orientasi kompetitif membantu mengembangkan inovasi berbiaya rendah, yang sangat penting bagi kesuksesan.

Di sisi lain, untuk mendominasi inovasi dalam sektor industri, perusahaan harus memiliki fokus yang kuat pada teknologi. Sebagai hasilnya, kita dapat mengatakan bahwa orientasi pasar, orientasi teknologi, dan orientasi kewirausahaan adalah tiga penanda orientasi strategis. Orientasi pasar adalah serangkaian tindakan dan proses yang bertujuan untuk menciptakan dan memuaskan konsumen melalui evaluasi berkelanjutan atas keinginan dan kebutuhan mereka (Porter, 1980). Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Untuk menciptakan produk yang lebih inovatif, fokus pada teknologi selama pengembangan sangat membantu karena memenuhi salah satu kriteria yang menentukan keberhasilan inovasi produk. Pada tingkat organisasi, orientasi kewirausahaan merupakan indikasi bagaimana bisnis bertindak.

2.2.5 Keunggulan Bersaing

Menjadi yang terunggul saat berkompetisi merupakan hal yang sangat penting di pasar saat ini. Hal yang membuat suatu bisnis lebih unggul dibandingkan bisnis lainnya adalah kemampuan untuk mewujudkan tujuan bisnis. Kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai bagi pelanggannya merupakan landasan

keunggulan kompetitifnya (Porter, 1980). Salah satu cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah dengan menawarkan keunggulan khas yang lebih dari sekadar mengimbangi harga premium. Cara lainnya adalah mengenakan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya untuk mendapatkan keuntungan yang sesuai.

Keuntungan yang stabil tentunya merupakan sebuah tujuan pelaku usaha mendirikan sebuah bisnis. Namun, suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan dibandingkan pesaingnya apabila mampu menyajikan keuntungan yang sesuai dengan harga (Liu & Revell, 2009). Dengan demikian, pelanggan akan memiliki kecenderungan untuk memilih produk yang ditawarkan bisnis tersebut dibandingkan produk milik kompetitor. Oleh karenanya, diperlukan kemampuan bersaing bagi setiap pelaku bisnis agar dapat memastikan bahwa rancangan yang dibuat untuk menjalankan usaha tersebut sudah efektif untuk mencapai tujuan.

Efektivitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal dan keunggulan perusahaan bersatu untuk mencapai keunggulan bersaing. Salah satu cara untuk menilai manajemen secara holistik adalah melalui proses menemukan, menciptakan, dan membangun keunggulan dalam persaingan (Narver et al., 2005). Rencana manajemen sering kali didasarkan pada penelitian yang memanfaatkan seluruh sumber daya perusahaan dalam berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Menurut Zhou & Park (2020) untuk mendapatkan keunggulan bersaing, pelaku usaha perlu menemukan cara untuk mengalahkan pesaingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai upaya seperti melakukan pemasaran.

Hakikat kinerja pemasaran dalam menghadapi persaingan adalah memperoleh keunggulan bersaing. Ada keunggulan bersaing yang muncul dari banyak tindakan yang dilakukan perusahaan dalam hal pembuatan produk, produksi, pemasaran, pengiriman, dan dukungan (Zhou & Park, 2020). Daripada melihat keunggulan bersaing sebagai konsep statis, mereka berpendapat bahwa keunggulan bersaing sebaiknya dipahami sebagai proses yang berkelanjutan. Pelaku usaha mungkin juga menganggapnya sebagai proses yang melibatkan investasi pendapatan untuk mempertahankan keunggulan, yang mencakup sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan pencapaian hasil akhir. Menurut Djodjono & Tawas (2014), suatu korporasi mempunyai keunggulan bersaing ketika melakukan aktivitas di pasar atau industri yang menghasilkan nilai ekonomi, terutama ketika perusahaan pesaing lain melakukan hal serupa. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing muncul ketika suatu bisnis mampu memanfaatkan sepenuhnya sumber dayanya untuk menciptakan produk yang mengungguli pesaing dalam segala hal, membuat pelanggan senang dan memperluas pangsa pasar bisnis.

Menjadi yang paling unggul dalam kompetisi bisnis dewasa ini merupakan hal yang sangat penting karena berimplikasi pada keberhasilan bisnis itu sendiri. Keberhasilan suatu perusahaan dalam pasar yang penuh persaingan bergantung pada keunggulan kompetitifnya (Malumbot & Oroh, 2017). Ketika sebuah bisnis mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggannya daripada yang dikeluarkan untuk produksi, maka bisnis tersebut memiliki keunggulan bersaing. Pembeli bersedia membayar mahal untuk nilai atau keuntungan ini, dan bisnis dapat menarik

lebih banyak pelanggan dengan mengurangi biaya sambil memberikan manfaat serupa atau bahkan lebih baik. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan bekerja sama untuk meningkatkan kinerja pasarnya (Djodjobo & Tawas, 2014). Untuk memastikan dominasi perusahaan yang berkelanjutan di pasar, perlu penyusunan strategi yang matang guna menyajikan keunggulan kompetitif berkesinambungan.

Dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi memiliki keunggulan bersaing ketika menggunakan sumber dayanya secara maksimal untuk mengungguli pesaingnya dalam hal pemasaran. Strategi produk merupakan aspek lain yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan atau kelompok saat menawarkan produk dengan harga murah tetapi tetap memberikan nilai besar kepada pelanggan. Untuk memaksimalkan keuntungan, setiap bisnis terlibat dalam persaingan. Banyak faktor yang menentukan daya saing suatu perusahaan, namun mereka memilih tujuh faktor penting yaitu *skill* dan pendidikan karyawan, *skill* yang dimiliki pelaku usaha, modal materi, sistem dan manajemen yang dikelola dengan optimal, teknologi dan informasi, serta ketersediaan energi dan bahan baku. Hajar & Sukaatmadja (2016) mengungkapkan bahwa ada lima indikator yang dapat mengukur keunggulan bersaing yang dipaparkan sebagai berikut :

1) Hubungan pelanggan

Hal ini mencakup upaya untuk memahami keinginan dan kebutuhan klien secara holistik dibandingkan pesaing dalam upaya mendapatkan loyalitas. Adanya hubungan yang erat dengan pelanggan dapat meningkatkan pemahaman pelaku usaha terhadap minat dan tren pasar hari ini. Dengan demikian, pelaku usaha dapat

lebih maksimal dalam memenuhi permintaan pasar di kemudian hari sehingga dapat meningkatkan profitabilitas.

2) Kemampuan beradaptasi

Kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan baru adalah inti dari fleksibilitas. Dalam sebuah usaha, fleksibilitas mendukung berbagai perubahan ke arah yang positif. Sebagai sebuah bisnis yang berorientasi profit, tentunya pelaku usaha perlu untuk mampu beradaptasi agar bisnis tersebut terus relevan dengan kebutuhan konsumen. Dengan demikian, barulah sebuah bisnis dapat eksis di setiap masa serta memiliki profit yang meningkat secara signifikan.

3) Pertahanan terhadap ancaman persaingan

Kemampuan untuk bertahan di tengah ancaman kompetitor merupakan hal yang penting bagi perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini tidak hanya dilakukan untuk memastikan bahwa bisnis dapat tetap bertahan, tetapi juga memastikan bahwa profit terus meningkat serta bisnis mampu mendominasi pasar. Keberhasilan dominasi pasar menunjukkan bahwa sebuah bisnis telah sukses dibandingkan bisnis lainnya. Hal ini dapat mempertahankan kredibilitas dan integritas bisnis sehingga implikasinya akan mengundang lebih banyak pelanggan di kemudian hari.

4) Eksplorasi peluang

Penting untuk diperhatikan agar pelaku usaha selalu berpikir kreatif dan menemukan metode baru untuk mengeksploitasi sumber daya yang ada. Tanpa kemampuan ini, bentuk-bentuk peluang yang ada di lingkungan usaha tidak akan dapat dimaksimalkan dengan potensi bisnis yang ada. Seorang pelaku usaha harus

mampu menciptakan gagasan yang inovatif sehingga setiap kali terdapat peluang, bisnis mereka mendapatkan kesempatan untuk mendominasi pasar dan meningkatkan profitabilitas.

5) Penetapan harga yang kompetitif

Sangat penting bagi sebuah usaha untuk dapat bertahan secara berkelanjutan. Namun, untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan nilai kompetitif di pasar saat ini agar pelanggan tetap memilih datang untuk membeli produk yang ditawarkan. Salah satu cara untuk mempertahankan pelanggan adalah melalui harga yang lebih rendah dari harga ecer yang diberikan para pesaing. Dengan demikian, pelanggan akan memilih produk yang ditawarkan dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Dalam sebuah penelitian dibutuhkan hipotesis. Hipotesis merupakan solusi sementara perumusan topik penelitian berdasarkan data penelitian yang dikumpulkan secara empiris (Sugiyono, 2023). Peneliti mengembangkan hipotesis penelitian berikut dengan melihat keterkaitan antara berbagai variabel dalam kerangka teori.

2.3.1 Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis

Orientasi kewirausahaan memiliki korelasi yang sangat penting dengan kinerja bisnis, karena orientasi kewirausahaan yang kuat dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan, profitabilitas, dan keberlanjutan bisnis. hubungan antara kedua poin ini memiliki indikator berikut.

1) Inovasi produk atau layanan

Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat cenderung mendorong inovasi dalam produk atau layanan mereka. Ini bisa mencakup pengembangan produk baru, peningkatan proses produksi, atau bahkan penemuan pasar baru. Inovasi ini dapat meningkatkan daya saing organisasi di pasar dan mendorong pertumbuhan bisnis.

2) Pengembangan pasar baru

Orientasi kewirausahaan mendorong organisasi untuk mencari peluang di pasar baru atau segmen pasar yang belum dieksplorasi sepenuhnya. Melalui penetrasi pasar baru, organisasi dapat memperluas basis pelanggan mereka dan meningkatkan pendapatan mereka secara signifikan.

3) Kemampuan mengatasi tantangan

Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat biasanya lebih mampu mengatasi tantangan yang dihadapi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Mereka cenderung memiliki tingkat keberanian yang tinggi dalam mengambil risiko yang terkendali dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi hambatan yang muncul.

4) Fleksibilitas dan adaptabilitas

Orientasi kewirausahaan mendorong fleksibilitas dan adaptabilitas dalam organisasi. Organisasi yang mampu melakukan penyesuaian secara cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, atau regulasi memiliki kelebihan khusus guna menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

5) Keterlibatan karyawan dan budaya inovasi

Organisasi dengan orientasi kewirausahaan yang kuat sering kali memiliki budaya

yang memberikan dukungan terhadap inovasi dan kreativitas. Pegawai akan merasa didukung untuk ikut serta melalui gagasan- gagasan dan mereka akan merasa bertanggung jawab terhadap suksesnya organisasi tersebut. Tingginya keterlibatan pegawai dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi.

6) Pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas

Akibat dari inovasi, ekspansi pasar, dan kemampuan mengatasi tantangan, orientasi kewirausahaan yang kuat sering kali berdampak langsung pada pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas organisasi. Organisasi yang mampu menghasilkan nilai tambah baru dan memanfaatkan peluang pasar memiliki kinerja bisnis yang lebih baik secara keseluruhan.

Jadi, orientasi kewirausahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan mendorong inovasi, pertumbuhan pasar, fleksibilitas, keterlibatan karyawan, dan kemampuan mengatasi tantangan. Ini membuat organisasi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan dan memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan di pasar. Untuk mencapai kesuksesan sebagai sebuah perusahaan, pola pikir kewirausahaan sangatlah penting (Mahmoud, 2018). Tujuan dari inovasi kewirausahaan adalah untuk menumbuhkan lingkungan di mana ide-ide kreatif dapat berkembang, yang pada akhirnya mengarah pada pengenalan barang dan jasa yang unggul atau baru.

Sebuah bisnis dapat membedakan dagangannya dari pesaing melalui inovasi. Kehancuran yang cepat menanti dunia usaha di pasar yang kejam saat ini dan tidak memiliki semangat kewirausahaan. Untuk berkembang dalam iklim perekonomian yang dinamis saat ini, perusahaan perlu berpikir seperti wirausaha.

Perusahaan dengan pola pikir kewirausahaan lebih cenderung mengambil risiko, meluncurkan produk inovatif, dan mencari peluang di area yang belum dimanfaatkan (Asyhari et al., 2018). Kombinasi orientasi kewirausahaan yang didefinisikan sebagai dorongan untuk meraih kesuksesan, kemandirian, dan melampaui batas mempengaruhi produktivitas usaha kecil dan menengah (UKM) di Sulawesi Selatan (Ilyas et al., 2017). Berdasarkan penjelasan di atas hipotesisnya yaitu sebagai berikut.

H1 : Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Bisnis

2.3.2 Adaptabilitas Lingkungan Usaha dengan Kinerja Bisnis

Korelasi antara kemampuan penyesuaian terhadap lingkungan dan kinerja bisnis adalah hal krusial. Kemampuan tersebut menentukan seberapa baik organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Berikut adalah beberapa indikator hubungan antara adaptabilitas lingkungan dan kinerja bisnis.

1) Responsibilitas terhadap perubahan

Organisasi yang memiliki tingkat adaptabilitas lingkungan yang tinggi cenderung lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal mereka. Mereka mampu mendeteksi tren pasar baru, memahami kebutuhan pelanggan yang berubah, dan menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan cepat. Responsibilitas yang baik terhadap perubahan ini dapat meningkatkan daya saing dan pertumbuhan bisnis.

2) Pengambilan keputusan yang cepat dan efektif

Organisasi yang adaptif biasanya memiliki proses pengambilan keputusan yang

cepat dan efektif. Mereka dapat mengumpulkan informasi dengan cepat, menganalisis situasi dengan cermat, dan mengimplementasikan keputusan dengan efisien. Hal ini memungkinkan mereka untuk menanggapi perubahan pasar dengan cepat dan peluang yang ada dapat dikelola dengan baik.

3) Fleksibilitas pada model bisnis

Organisasi yang adaptif cenderung memiliki model bisnis yang fleksibel. Mereka mungkin dapat mengubah produk atau layanan mereka, menyesuaikan harga, atau menyesuaikan strategi pemasaran mereka sesuai dengan keadaan pasar yang berubah. Fleksibilitas ini menjadikan sebuah organisasi tetap istimewa dan mampu bersaing secara dinamis.

4) Kemampuan membangun aliansi dan kemitraan

Organisasi yang adaptif dapat memanfaatkan kesempatan untuk membangun kemitraan dan aliansi dengan organisasi lain yang dapat meningkatkan daya saing mereka. Kemitraan ini dapat mencakup kerja sama dalam riset dan pengembangan, distribusi produk, atau akses ke pasar baru. Kemampuan untuk memanfaatkan sinergi dengan organisasi lain dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis secara signifikan.

5) Pengembangan sumber daya manusia (SDM)

Organisasi yang adaptif biasanya memiliki budaya yang mendukung pengembangan sumber daya manusia. organisasi bisa melakukan pengembangan SDM melalui pelatihan guna menciptakan kapasitas yang dimiliki SDM dalam suatu organisasi menjadi lebih baik sehingga SDM mampu melakukan penyesuaian terhadap adanya perubahan secara lebih baik.

6) Kepuasan pelanggan dan retensi

Organisasi yang adaptif cenderung lebih mampu memenuhi kebutuhan pelanggan mereka yang berubah. Kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan tercapai apabila mereka mendapatkan penawaran secara baik dan inovatif, hal ini juga akan menyebabkan munculnya loyalitas pelanggan yang baik. Kepuasan pelanggan yang tinggi memiliki efek positif terhadap kinerja secara keseluruhan, termasuk peningkatan pendapatan dan profitabilitas.

Jadi, adaptabilitas lingkungan yang baik dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan memungkinkan organisasi mampu untuk memberikan respons cepat terhadap adanya perubahan pasar dan keputusan yang cepat dapat segera diambil, menjaga fleksibilitas dalam model bisnis, memanfaatkan peluang kemitraan, mengembangkan sumber daya manusia, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Ini membuat organisasi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan dan memberikan keunggulan kompetitif di pasar.

Perusahaan tidak dapat berharap untuk meningkatkan kinerjanya kecuali mereka dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan (Mulyanto & Sugiarti, 2017). menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi mempengaruhi kinerja organisasi, dan pengembangan kemampuan beradaptasi diperlukan untuk meningkatkan *output* bisnis. Pemicu kinerja organisasi di negara- negara berkembang adalah kompleksitas dan dinamisme lingkungan eksternal. Dalam hal meningkatkan kinerja pemasaran, kemampuan beradaptasi lingkungan didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi dapat merespons perubahan lingkungan eksternal dan volatilitas pasar internal dapat mengurangi dampak pola

pikir kewirausahaan dan program kreatif (Asyhari et al., 2018). Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan, hipotesisnya adalah sebagai berikut.

H2 : Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis

2.3.3 Orientasi Strategi dengan Kinerja Bisnis

Korelasi antara orientasi strategi dan kinerja bisnis adalah sangat signifikan karena strategi yang tepat dapat menjadi fondasi bagi kesuksesan bisnis jangka panjang. Berikut adalah beberapa indikator hubungan antara orientasi strategi dan kinerja bisnis.

1) Kesesuaian dengan tujuan bisnis

Orientasi strategi yang kuat memastikan bahwa strategi organisasi selaras dengan tujuan bisnis yang jelas. Organisasi yang memiliki strategi yang terfokus dan terarah memiliki lebih sedikit kemungkinan untuk terjebak dalam tindakan yang tidak relevan atau tidak produktif.

2) Diferensiasi kompetitif

Orientasi strategi berkontribusi dalam menentukan cara-cara supaya perusahaan berbeda dari pesaing mereka. Dengan mengembangkan diferensiasi yang kuat dalam produk, layanan, atau posisi pasar, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3) Penetapan sasaran yang tepat

Orientasi strategi yang baik membantu organisasi untuk menetapkan sasaran yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai. Dengan menetapkan sasaran yang jelas, organisasi dapat memfokuskan upaya mereka dan mengukur kemajuan mereka secara teratur.

4) Pengalokasian sumber daya yang efisien

Strategi yang efektif membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat dan efektif. Ini termasuk pemanfaatan modal, tenaga kerja, dan waktu secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan.

5) Pengambilan keputusan yang terinformasi

Orientasi strategi yang baik melibatkan pengambilan keputusan yang terinformasi oleh data dan analisis yang akurat. Organisasi yang mendasarkan keputusan mereka pada bukti-bukti dapat mengurangi risiko dan meningkatkan peluang keberhasilan.

6) Adaptabilitas dan responsivitas

Meskipun strategi membantu organisasi untuk mengarahkan langkah-langkah mereka, orientasi strategi yang baik juga memungkinkan untuk fleksibilitas dan adaptabilitas. Organisasi dengan kemampuan penyesuaian strategi secara cepat terhadap perubahan pasar atau kondisi eksternal memiliki keunggulan dalam memanfaatkan peluang atau mengurangi risiko.

7) Penciptaan nilai untuk pemangku kepentingan

Strategi yang efektif harus menciptakan nilai untuk seluruh anggota dalam organisasi tersebut. Organisasi yang dapat menyeimbangkan kepentingan semua pihak ini dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi mereka cenderung memiliki kinerja bisnis yang lebih baik.

Jadi, orientasi strategi yang baik dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan membantu organisasi untuk mengarahkan upaya mereka secara efektif, mengembangkan diferensiasi kompetitif, menetapkan sasaran yang tepat, mengalokasikan sumber daya dengan efisien, mengambil keputusan yang

terinformasi, dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Ini memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih baik sehingga tercipta nilai tambahan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Kapasitas organisasi untuk memanfaatkan kemungkinan- kemungkinan yang ada dikenal sebagai strategi bisnisnya. Terdapat bukti kuat bahwa strategi bisnis yang mencakup kepemimpinan biaya, kekhasan, dan fokus dapat berdampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan (Subayo & Samari., 2022). Gabungkan ketiga rencana ini, dan Anda akan mendapatkan strategi perusahaan pemenang yang akan memengaruhi keunggulan kompetitif. Bisnis dapat mengeluarkan biaya secara lebih efektif dengan rencana kepemimpinan biaya, menanggapi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan strategi diferensiasi, dan memasuki pasar baru dengan strategi fokus. Rencana bisnis yang lebih kuat, menurut (Butkovic, 2018), akan mendorong kesuksesan perusahaan dengan membuka pintu bagi gagasan baru dan penetrasi pasar. Strategi campuran yang efektif menunjukkan daya tanggap perusahaan terhadap faktor eksternal, yang pada akhirnya bermuara pada kelangsungan hidup perusahaan (Soebagyo, 2022). Konsisten dengan penelitian lain, penelitian ini menemukan bahwa keuntungan perusahaan meningkat ketika mereka memilih pendekatan kombinasi. Berdasarkan penjelasan yang dijabarkan maka hipotesisnya adalah:

H3 : Orientasi Strategi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Bisnis

2.3.4 Orientasi Kewirausahaan dengan Keunggulan Bersaing

Orientasi kewirausahaan adalah sikap, tingkah laku, dan kecenderungan saat berorganisasi yang mendukung inovasi, kreativitas, dan kemampuan untuk

mengatasi tantangan yang ada. Di sisi lain, keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu organisasi dalam melakukan penyesuaian agar dapat mendominasi pasar. Hubungan antara orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) Kemampuan beradaptasi

Orientasi kewirausahaan cenderung mendorong inovasi dan kreativitas di dalam organisasi. Tim yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung mencari solusi baru untuk menghadapi tantangan, yang pada gilirannya meningkatkan *skill* dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan di lingkungannya agar dapat mendominasi pasar.

2) Hubungan pelanggan

Orientasi kewirausahaan juga mendorong organisasi untuk lebih memahami pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan memahami secara mendalam tren pasar dan keinginan pelanggan. Organisasi dapat lebih mudah menyesuaikan produk, layanan, dan strategi mereka sesuai dengan perubahan di lingkungan eksternal.

3) Pertahanan terhadap ancaman persaingan

Kemampuan untuk bertahan di tengah ancaman kompetitor merupakan hal yang penting bagi perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini tidak hanya dilakukan untuk memastikan bahwa bisnis dapat tetap bertahan, tetapi juga memastikan bahwa profit terus meningkat serta bisnis mampu mendominasi pasar.

4) Eksplorasi peluang

Pelaku usaha selalu berpikir kreatif dan menemukan metode baru untuk mengeksploitasi sumber daya yang ada. Seorang pelaku usaha harus mampu

menciptakan gagasan yang inovatif sehingga setiap kali terdapat peluang, bisnis mereka mendapatkan kesempatan untuk mendominasi pasar dan meningkatkan profitabilitas.

5) Penetapan harga yang kompetitif

Dibutuhkan nilai kompetitif di pasar saat ini agar pelanggan tetap memilih datang untuk membeli produk yang ditawarkan. Salah satu cara untuk mempertahankan pelanggan adalah melalui harga yang lebih rendah dari harga ecer yang diberikan para pesaing. Dengan demikian, pelanggan akan memilih produk yang ditawarkan dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya.

Jadi, secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing karena mendorong pelaku usaha untuk terus berpikir kreatif agar bisa mendominasi pasar. Seseorang dengan orientasi wirausaha adalah orang yang tidak takut untuk memanfaatkan peluang yang ada, menggunakan teknologi baru dalam operasional perusahaannya, dan menyediakan barang unik ke pasar. Pelaku usaha harus mampu mengatur proses kreatif seseorang sedemikian rupa sehingga memenuhi kebutuhan orang lain serta kapasitas untuk menghasilkan sesuatu yang orisinal dan berbeda. Kemampuan lainnya adalah keberanian untuk mencoba hal-hal baru dan memanfaatkan peluang yang menghadang. Hal ini membuat pelaku bisnis lebih mandiri dan puas. Peningkatan kinerja sebagai hasil penerapan strategi pembaharuan kinerja yang baru merupakan ciri keberhasilan kewirausahaan, yang merupakan cikal bakal terwujudnya pembangunan ekonomi yang kompetitif dan berjangka panjang (Kurniawan, 2019). Oleh karena itu, penting

untuk pelaku usaha memiliki orientasi kewirausahaan dalam mencapai kinerja bisnis yang baik.

Semangat kewirausahaan meningkatkan dapat adaptasi lingkungan (Ikhwani et al., 2023). Artinya, kemampuan UMKM untuk beradaptasi dengan lingkungannya bergantung pada sikap kewirausahaannya. Penelitian ini menjadi bukti penguat penelitian terdahulu yang menunjukkan pola pikir wirausaha memiliki pengaruh terhadap kapasitas adaptasi terhadap lingkungan baru. Oleh karena itu, tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi dikaitkan dengan peningkatan kemampuan mengungguli kompetitor (Munawar, 2019). Derajat fleksibilitas lingkungan dan orientasi kewirausahaan para pelaku bisnis pasar dan UMKM berbeda-beda. Dalam dunia bisnis saat ini, pola pikir kewirausahaan sering dikaitkan dengan tanggung jawab lingkungan yang lebih besar, yang pada gilirannya mendorong kemampuan bersaing yang lebih besar. Pola pikir ini ditandai dengan kemauan mengambil risiko, haus akan inovasi, dan sikap proaktif. Berdasarkan pada pemaparan di atas maka peneliti menyusun hipotesis di bawah ini.

H4: Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif terhadap Keunggulan Bersaing

2.3.5 Adaptabilitas Lingkungan Usaha dengan Keunggulan Bersaing

Adaptabilitas lingkungan organisasi berkaitan erat dengan keunggulan bersaing karena organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal akan memiliki posisi yang lebih kuat dalam pasar. Berikut

adalah beberapa indikator hubungan antara adaptabilitas lingkungan dan keunggulan bersaing:

1) **Responsibilitas Terhadap Perubahan:** Organisasi yang adaptif akan lebih cepat dalam mendeteksi dan menanggapi perubahan di lingkungan mereka. Kemampuan untuk merespons dengan cepat memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang baru atau mengurangi dampak negatif dari perubahan yang tidak terduga.

2) **Ketangkasan dan fleksibilitas**

Organisasi yang adaptif cenderung lebih fleksibel dalam mengubah strategi, produk, dan proses mereka sesuai dengan tuntutan pasar dan teknologi. Mereka mungkin memiliki struktur organisasi yang terbuka dan memiliki kemampuan dalam mengambil Keputusan secara cepat guna dijadikan perantara terkait perubahan yang diperlukan.

3) **Inovasi dan kreativitas**

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sering kali didorong oleh inovasi dan kreativitas. Organisasi yang mendorong budaya inovasi akan memiliki keunggulan dalam menghasilkan solusi-solusi baru yang relevan dengan lingkungan yang terus berubah.

4) **Adaptasi teknologi**

Organisasi yang adaptif akan mengadopsi dan memanfaatkan teknologi baru dengan cepat untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas produk atau layanan mereka. Kemampuan untuk menggunakan teknologi secara efektif dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.

5) Ketahanan terhadap risiko

Organisasi yang adaptif biasanya lebih tangguh dalam menghadapi risiko. Mereka mungkin memiliki strategi mitigasi risiko yang kuat dan kemampuan untuk mengantisipasi dan mengelola dampak dari perubahan yang tidak terduga.

6) Orientasi pelanggan

Organisasi yang adaptif akan lebih fokus pada kebutuhan dan preferensi pelanggan mereka. Mereka mungkin memiliki proses yang kuat untuk mengumpulkan umpan balik pelanggan dan merespons dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang.

Kemampuan beradaptasi lingkungan yang baik membantu usaha tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dengan membiarkan mereka menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi pasar, meningkatkan inovasi, menerapkan teknologi baru, dan membuat konsumen senang. Hasilnya, bisnis lebih mampu beradaptasi dengan sifat pasar yang dinamis. Perusahaan dengan kemampuan adaptasi yang cepat pada perubahan pasar sebagai akibat dari persaingan harga yang ketat, promosi, dan peluncuran produk baru adalah perusahaan yang adaptif terhadap lingkungan. Adaptasi lingkungan merupakan faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Konsekuensinya, tingkat adaptasi lingkungan yang lebih tinggi akan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang lebih besar.

Tingkat adaptasi lingkungan yang dimiliki perusahaan dan kapasitas mereka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar tidak selalu selaras. Kemampuan beradaptasi lingkungan yang unggul sering dikaitkan dengan

peningkatan kapasitas untuk merespons perubahan iklim ekonomi, adanya sediaan bahan mentah, perilaku pesaing, perkembangan teknologi, permintaan pelanggan, dan tingkat persaingan, yang semuanya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan. Adaptasi lingkungan meningkatkan keunggulan kompetitif jangka panjang (Ikhwani et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk cepat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan menjadi faktor penting dalam sebuah Perusahaan guna mempertahankan keunggulan daya saing pasar. Sejauh adaptasi lingkungan mempengaruhi daya saing secara berkesinambungan dan pernyataan ini senada dengan penelitian lain yang sejenis. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan yaitu sebagai berikut.

H5 : Adaptabilitas Lingkungan Berpengaruh Positif terhadap Keunggulan Bersaing.

2.3.6 Orientasi Strategi dengan Keunggulan Bersaing

Orientasi strategi organisasi mencakup bagaimana organisasi merencanakan, mengelola, dan mengarahkan sumber daya mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka. Hubungan antara orientasi strategi dan keunggulan bersaing sangat penting, karena strategi yang efektif dapat menjadi sumber utama keunggulan bersaing. Berikut adalah beberapa indikator hubungan antara orientasi strategi dan keunggulan bersaing

1) Kepemimpinan yang memiliki visi

Orientasi strategi yang kuat biasanya didorong oleh kepemimpinan dengan visi yang terarah menuju masa yang akan datang. Kuatnya sebuah visi yang terfokus

membantu organisasi mengidentifikasi peluang pasar dan memahami bagaimana mereka dapat memanfaatkan keunggulan kompetitif mereka.

2) Pemahaman pasar dan kompetitor

Organisasi yang memiliki orientasi strategi yang baik biasanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang pasar mereka dan pesaing mereka. Mereka melakukan analisis pasar yang teratur untuk mengidentifikasi tren, peluang, dan ancaman, yang memungkinkan mereka untuk merancang strategi yang relevan dan responsif.

3) Pengambilan keputusan yang terinformasi

Orientasi strategi yang baik melibatkan pengambilan keputusan yang terinformasi oleh data dan analisis yang akurat. Organisasi yang mengandalkan bukti-bukti dan informasi yang tepat dinilai mampu mengambil keputusan terbaik khususnya terkait penggunaan sumber daya dan penerapan strategi.

4) Fokus pada diferensiasi

Salah satu tujuan utama dari orientasi strategi adalah menciptakan diferensiasi yang signifikan dibanding lawan bisnis yang dapat dilakukan dengan pembaruan produk, layanan, atau proses, atau dengan membangun reputasi merek yang kuat. Dengan memiliki diferensiasi yang jelas, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

5) Kesesuaian antara strategi dan struktur organisasi

Orientasi strategi yang efektif mengharuskan organisasi untuk memiliki struktur yang sesuai dengan tujuan dan strategi mereka. organisasi yang memiliki struktur fleksibel dan cepat dalam merespons akan membuat organisasi tersebut dengan

cepat menyesuaikan diri terhadap adanya perubahan lingkungan dan menjalankan strategi mereka dengan efektif.

6) Orientasi pembelajaran dan perbaikan terus-menerus

Organisasi yang memiliki orientasi strategi yang baik sering kali memiliki budaya pembelajaran yang kuat. Mereka melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk mendapatkan pembelajaran sehingga kinerja mereka akan meningkat. Kemampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.

Jadi, orientasi strategi yang kuat membantu organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan memandu pengambilan keputusan yang terinformasi, fokus pada diferensiasi, dan memastikan kesesuaian antara strategi dan struktur organisasi. Ini memungkinkan perusahaan lebih tanggap dalam merespons adanya perubahan pasar, memanfaatkan peluang secara optimal sehingga daya saing semakin unggul secara berkelanjutan. Penelitian Haiban (2019) tentang konseptualisasi dan pemodelan orientasi strategis konsumen, kompetitif, dan teknologi yang tepat dalam konteks pengembangan inovasi produk mendukung rekomendasi berikut,

- 1) Fokus perusahaan pada teknologi sangat penting jika perusahaan ingin menjadi pemimpin dalam inovasi.
- 2) Pola pikir kompetitif dalam industri yang berkembang pesat adalah hal yang menguntungkan karena dapat menciptakan inovasi dengan sedikit biaya, yang merupakan komponen penting keberhasilan.

- 3) Dunia usaha harus mengadopsi pola pikir konsumen. Dengan melakukan hal ini, mereka dapat meningkatkan produk mereka dan menjual inovasi mereka secara lebih efektif, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.
- 4) Ketika permintaan tidak menentu, inovasi pemasaran dengan fokus strategis kompetitif dapat membantu. Jika organisasi mampu mengukur arah strategisnya dengan benar, maka organisasi tersebut akan memperoleh keuntungan dan, mungkin, lebih mudah memperoleh keunggulan kompetitif.

Oleh karena itu, orientasi strategis berperan dalam pengembangan produk baru yang diperkenalkan oleh suatu bisnis ke pasar, dengan tujuan akhir untuk memberikan keunggulan bagi bisnis tersebut dibandingkan para pesaingnya. Meningkatkan teknologi untuk membangun dan menciptakan barang yang membedakan suatu perusahaan dari para pesaingnya adalah hasil lain dari orientasi strategis. Analisis ini menunjukkan bahwa arah strategis mempengaruhi pengembangan produk baru. Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan yaitu sebagai berikut.

H6 : Orientasi Strategi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

2.3.7 Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dari pesaing dalam menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan, baik melalui harga yang lebih rendah maupun dengan menawarkan manfaat yang lebih besar melalui diferensiasi produk. Keunggulan ini dapat diperoleh melalui berbagai strategi, seperti efisiensi operasional, inovasi produk, pelayanan pelanggan yang unggul, dan pemanfaatan teknologi. Dalam konteks

usaha kecil dan menengah, kemampuan untuk mempertahankan keunggulan bersaing menjadi kunci dalam menghadapi tekanan pasar yang semakin kompetitif. Ketika sebuah bisnis berhasil menciptakan nilai yang unik dan sulit ditiru, maka pelanggan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, sehingga mendukung pertumbuhan dan stabilitas usaha.

Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan, baik melalui diferensiasi produk, kualitas layanan, inovasi, maupun efisiensi biaya. Ketika keunggulan bersaing tersebut berhasil dikelola secara konsisten dan berkelanjutan, maka akan tercermin pada meningkatnya kinerja bisnis, seperti pertumbuhan pendapatan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pasar. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mempertahankan keunggulan bersaingnya cenderung memiliki performa bisnis yang lebih unggul dibandingkan kompetitor. Oleh karena itu, keunggulan bersaing diprediksi memiliki hubungan positif terhadap pencapaian kinerja bisnis.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap pencapaian kinerja bisnis. Misalnya, hasil penelitian oleh Yuliana & Widowati (2021) menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan strategi diferensiasi produk dan pelayanan pelanggan memiliki tingkat penjualan dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Selain itu, studi oleh Yuliana & Widowati (2021) menemukan bahwa efisiensi biaya yang dihasilkan dari strategi keunggulan bersaing turut meningkatkan profitabilitas usaha. Oleh karena itu, keunggulan bersaing tidak hanya berperan dalam memenangkan pasar, tetapi juga

dalam menciptakan kinerja bisnis yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H7: Keunggulan Bersaing Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Bisnis.

2.3.8 Keunggulan Bersaing Memediasi Orientasi Kewirausahaan dengan Kinerja Bisnis

Orientasi kewirausahaan merupakan salah satu pendekatan strategis yang berfokus pada inovasi, proaktivitas, dan keberanian dalam menghadapi risiko (Lumpkin & Dess, 1996). Dalam konteks bisnis, terutama pada skala kecil dan menengah, orientasi kewirausahaan memungkinkan pelaku usaha untuk menciptakan peluang baru di tengah ketidakpastian pasar. Hal ini dilakukan melalui eksplorasi produk inovatif, pengambilan keputusan yang berani, dan respons cepat terhadap dinamika eksternal. Namun, meskipun orientasi kewirausahaan penting, implikasi langsung terhadap kinerja bisnis tidak selalu linier. Banyak studi menunjukkan bahwa peran orientasi kewirausahaan terhadap peningkatan kinerja bisnis lebih optimal bila dimediasi oleh faktor-faktor strategis lain, salah satunya adalah keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing muncul ketika suatu bisnis mampu menawarkan nilai yang berbeda dan lebih tinggi dibandingkan pesaingnya, baik dari segi harga, kualitas, maupun keunikan produk dan layanan (Porter, 1985). Pelaku usaha yang berorientasi kewirausahaan cenderung menghasilkan ide-ide inovatif yang kemudian diterjemahkan menjadi strategi diferensiasi dan efisiensi. Strategi inilah yang menjadi dasar terbentuknya keunggulan bersaing. Ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang kuat, maka perusahaan tersebut mampu

mengamankan pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta mendorong profitabilitas dan pertumbuhan usaha secara berkelanjutan. Dengan demikian, keunggulan bersaing berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan kemampuan wirausaha dengan hasil nyata dalam kinerja usaha.

Penelitian oleh Rini et al. (2020) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan bersaing melalui percepatan inovasi produk dan strategi responsif terhadap permintaan pasar. Selanjutnya, keunggulan tersebut berdampak pada kinerja bisnis yang lebih unggul dibandingkan kompetitor yang kurang adaptif. Temuan ini diperkuat oleh studi dari Hajar & Sukaatmadja (2016) yang menyebutkan bahwa keunggulan bersaing memediasi hubungan antara kemampuan inovatif pelaku usaha dengan peningkatan kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi kewirausahaan yang dimiliki suatu bisnis, semakin besar potensi terbentuknya keunggulan bersaing, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja bisnis yang optimal. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H8: Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis.

2.3.9 Keunggulan Bersaing Memediasi Adaptabilitas Lingkungan Usaha dengan Kinerja Bisnis.

Adaptabilitas lingkungan mengacu pada kemampuan suatu usaha dalam mengenali, menanggapi, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal yang terjadi di lingkungan bisnis, seperti perubahan perilaku konsumen, regulasi

pemerintah, perkembangan teknologi, hingga dinamika kompetitor. Dalam konteks UMKM, adaptabilitas menjadi faktor kunci dalam menjaga relevansi usaha di tengah pasar yang volatil. Pelaku usaha yang adaptif tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga dapat menemukan peluang baru yang dapat dikonversi menjadi keunggulan kompetitif. Namun, dampak adaptabilitas terhadap kinerja bisnis tidak selalu bersifat langsung. Sebaliknya, adaptabilitas sering kali memberikan hasil yang signifikan apabila dimediasi oleh kemampuan usaha dalam membangun keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari strategi yang efektif dalam merespons dinamika pasar. Adaptabilitas yang tinggi memungkinkan pelaku usaha untuk menangkap sinyal perubahan secara cepat dan mengubah strategi bisnisnya agar lebih relevan. Proses ini mendorong terciptanya inovasi produk, peningkatan kualitas layanan, efisiensi proses produksi, serta keunikan penawaran yang tidak mudah ditiru pesaing. Dengan demikian, adaptabilitas lingkungan menjadi fondasi strategis dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan inilah yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja bisnis, baik dalam aspek keuangan, pertumbuhan usaha, maupun kepuasan pelanggan.

Studi oleh Jiwa et al. (2022)) menunjukkan bahwa UMKM yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tren pasar dan preferensi konsumen, cenderung lebih mudah membangun strategi diferensiasi yang menjadi sumber keunggulan bersaing. Keunggulan ini selanjutnya berkorelasi positif dengan kinerja bisnis, seperti peningkatan volume penjualan dan loyalitas konsumen. Penelitian serupa oleh Yuliana & Widowati (2021) juga menemukan bahwa adaptabilitas

terhadap disrupsi digital berperan dalam menciptakan nilai kompetitif yang mampu memperkuat posisi pasar UMKM dan meningkatkan kinerjanya secara menyeluruh. Oleh karena itu, keunggulan bersaing dipandang sebagai variabel mediasi penting yang menghubungkan antara kemampuan adaptasi lingkungan dengan pencapaian kinerja usaha. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H9: Keunggulan bersaing memediasi pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap kinerja bisnis.

2.3.10 Keunggulan Bersaing Memediasi Orientasi Strategi dengan Kinerja Bisnis.

Orientasi strategi merupakan pola pikir jangka panjang yang mencerminkan cara organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi guna mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan. Dalam konteks usaha kecil dan menengah, orientasi strategi mencakup kejelasan arah pasar, penentuan segmen pelanggan utama, serta posisi bisnis dalam persaingan. Strategi yang tepat menjadi kunci dalam menciptakan posisi kompetitif yang menguntungkan. Namun demikian, efektivitas orientasi strategi dalam meningkatkan kinerja bisnis tidak serta-merta terjadi secara langsung, melainkan banyak dipengaruhi oleh peran strategis keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi.

Keunggulan bersaing terbentuk dari proses perencanaan strategis yang matang dan eksekusi yang konsisten. Ketika sebuah usaha memiliki orientasi strategi yang kuat, misalnya strategi diferensiasi atau fokus pasar tertentu, hal ini memberikan landasan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Keunggulan

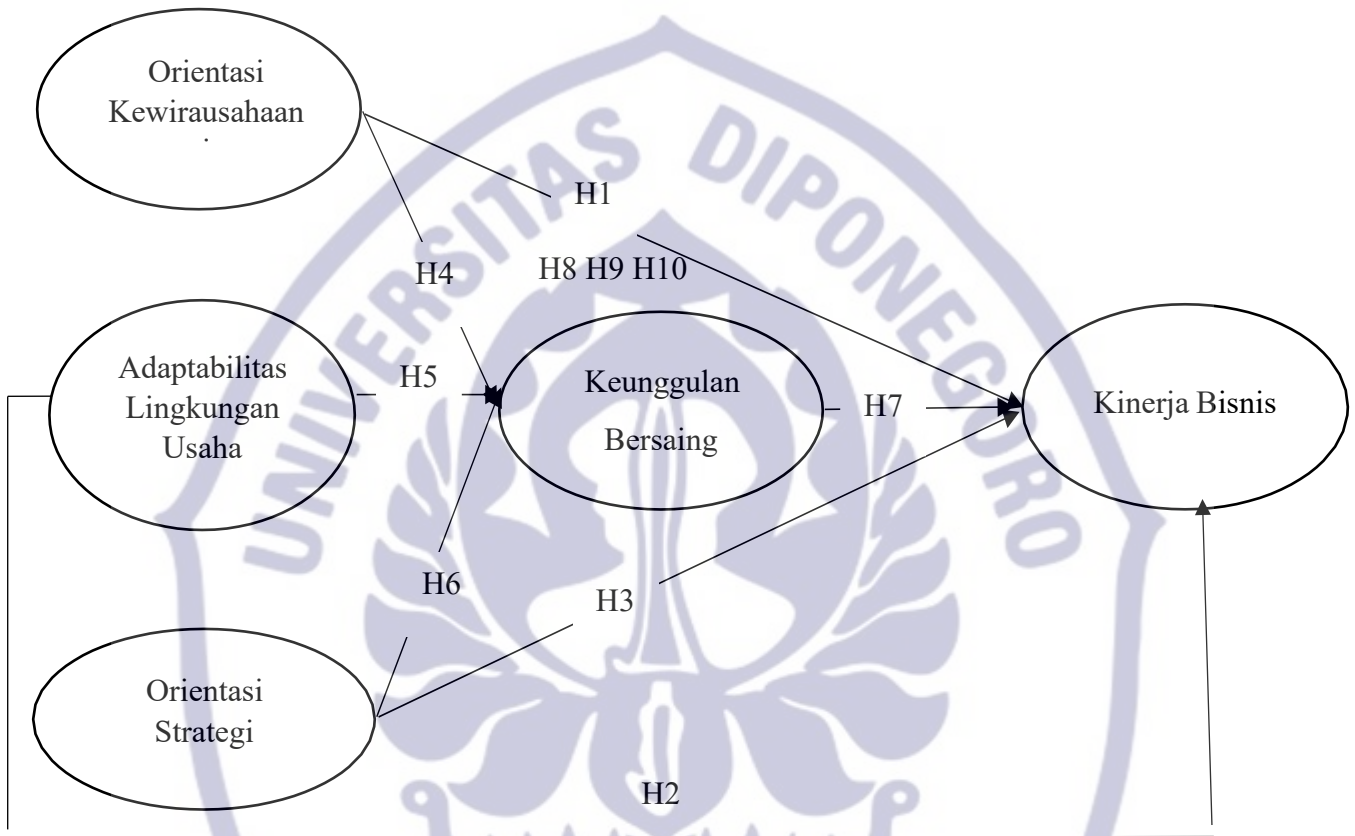
tersebut dapat berupa produk yang unik, harga yang lebih kompetitif, atau layanan yang lebih cepat dan responsif terhadap kebutuhan konsumen. Dengan terciptanya keunggulan bersaing, perusahaan tidak hanya mampu bertahan dalam tekanan pasar, tetapi juga dapat memperkuat posisi dan meningkatkan performa bisnis secara signifikan.

Penelitian oleh Mulyono (2024) menunjukkan bahwa orientasi strategi yang berbasis pada pemahaman pasar dan kompetitor, mampu mendorong UMKM untuk menyusun taktik yang memperkuat diferensiasi dan efisiensi biaya. Keunggulan ini pada akhirnya memperbesar peluang peningkatan kinerja bisnis, baik dari sisi pertumbuhan penjualan, daya saing harga, maupun retensi pelanggan. Temuan serupa dikemukakan oleh Kartawan et al. (2021) yang menyoroti pentingnya kejelasan strategi sebagai penentu arah penciptaan nilai lebih dibanding pesaing, yang kemudian bermuara pada keunggulan bersaing dan hasil bisnis yang lebih baik.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa orientasi strategi yang tepat merupakan prasyarat terbentuknya keunggulan bersaing, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja bisnis secara menyeluruh. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H10: Keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis.

2.4 Kerangka Penelitian Teoritis



Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran Teoritis

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber data

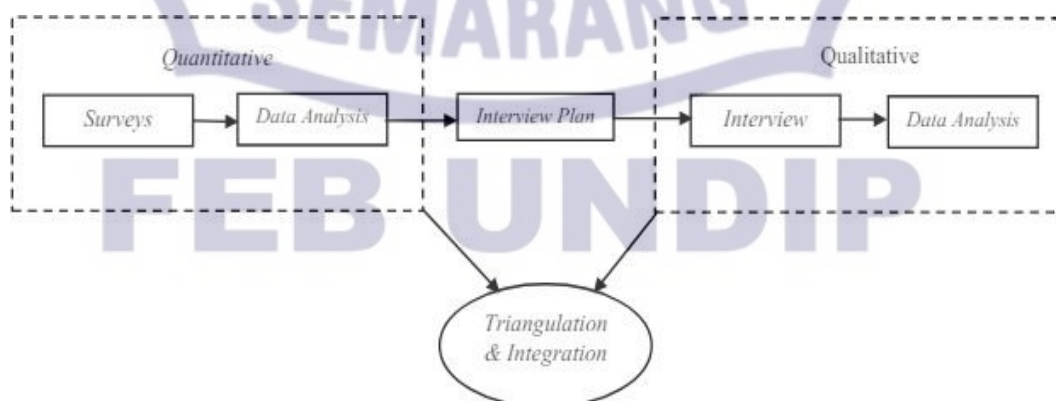
3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan jenis pendekatan campuran atau *mix methods* sebagai model pendekatan yang didefinisikan sebagai penggabungan dua jenis pendekatan. Creswell (2020) mendefinisikan *mix methods* sebagai penelitian yang mengombinasikan elemen dari penelitian kuantitatif dan kualitatif. *Mix methods* digunakan sebagai metode dalam memecahkan masalah yang tidak terpecahkan apabila hanya menggunakan satu jenis pendekatan. Penggunaan *mix methods* bertujuan untuk mendapatkan data secara lebih lengkap, valid, reliabel, dan obyektif (Sugiyono, 2023). Penggabungan dua pendekatan ini tercipta setelah perdebatan panjang yang membahas dua paradigma dasar yaitu paradigma positivisme/empiris sebagai paradigma kuantitatif dan paradigma konstruktivisme/fenomenologi sebagai paradigma kualitatif. Akhirnya, *mix methods* tercetus dengan landasan paradigma post-positivisme.

Pemilihan model penelitian ini didasarkan pada lima prinsip yang dikemukakan oleh Creswell (2020) yaitu, "*triangulation in the classic sense of seeking convergence of result*". Pada konteks ini, *mix methods* dimanfaatkan untuk mencapai keselarasan dalam hasil kualitatif melalui metode validasi yang disebut triangulasi. Selain itu Creswell juga menyatakan bahwa "*complementary, in the overlapping and different facets of phenomenon may emerge*", yang berarti *mix*

methods diperlukan guna melakukan studi terkait indikator alamiah yang bersifat kompleks karena biasanya terdapat data yang saling berlawanan atau memiliki perbedaan di masyarakat. Di sisi lain, *mix method* juga memungkinkan analisis data yang lebih mendalam dengan memberikan lebih banyak konteks untuk data awal yang diketahui serta mengembangkan Ide-ide baru dari penelitian yang menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif.

Untuk memastikan bahwa penelitian dengan pendekatan metode campuran ini berhasil untuk diterapkan dalam tesis ini, maka penulis menggunakan strategi *eskplanatory sequential* sebagai jenis penelitian. Melalui strategi ini, sebuah penelitian akan dilakukan secara kuantitatif lebih dulu untuk mendapatkan kesimpulan berupa data numerik. Berdasarkan temuan pertama, penelitian kemudian akan dilanjutkan secara kualitatif. Metode ini dipilih untuk memastikan bahwa analisis terhadap penelitian ini dilakukan secara mendalam, komprehensif, dan holistik sehingga tidak menimbulkan celah penelitian dan beban pertanyaan ilmiah yang tidak selesai terjawab. Berikut ini merupakan diagram yang menunjukkan berbagai tahapan proses penelitian ini.



Gambar 3. 1
Diagram Desain Sequential Explanatory.

3.1.2 Sumber data

Dalam sebuah penelitian tentunya dibutuhkan data relevan yang dapat mendukung temuan yang diharapkan. Adapun dalam penelitian ini terdapat dua sumber data yang dimanfaatkan dalam menganalisis permasalahan dan menguji hipotesis yaitu sumber data primer dan sekunder. Data primer merupakan data utama yang didapatkan peneliti melalui turun lapangan dan akan dijadikan acuan utama dalam penelitian ini. Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara kepada pelaku usaha *coffeshop* di Kabupaten Tegal.

Di sisi lain, data sekunder merupakan data pendukung yang akan melengkapi data utama. Data ini diperoleh melalui informasi yang sudah tersedia di domain publik. Pengumpul data tidak memperoleh informasi langsung dari sumber data sekunder, melainkan memanfaatkan data ilmiah seperti buku, tesis, jurnal, dan dokumen terkait penelitian lainnya untuk mendukung pernyataannya tentang bagaimana orientasi kewirausahaan, kemampuan beradaptasi lingkungan bisnis, dan orientasi strategis semuanya berperan memengaruhi kinerja perusahaan melalui mediasi keunggulan bersaing.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Istilah populasi mengacu pada kumpulan benda atau orang yang memiliki kesamaan atau sifat tertentu. Sugiyono (2023) mendefinisikan populasi sebagai pengategorian dengan generalisasi terkait objek penelitian dengan karakteristik

yang sama. Hal ini dimanfaatkan untuk membuat kesimpulan tentang benda-benda atau orang-orang tersebut. Pengertian yang dijabarkan menjelaskan bahwa dalam melakukan penelitian perlu adanya ciri yang sama (homogen) pada objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, populasi merujuk pada pelaku usaha *coffeshop* yang beroperasi di sektor *Food and Beverage* (FnB) Kabupaten Tegal, Jawa Tengah.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Dalam penelitian ini, metode penentuan sampel menggunakan sensus mengingat jumlah populasi kurang dari 100 maka semua sampling dijadikan responden. Diketahui sampel sebanyak 66 pelaku usaha *coffeshop* yang beroperasi di sektor *Food and Beverage* (FnB) di Kabupaten Tegal. Pemilihan jumlah 66 responden ini juga mempertimbangkan aspek kepraktisan dan kelayakan pengumpulan data, serta memadai untuk analisis statistik menggunakan teknik seperti SEM (Structural Equation Modeling) dengan sofwhare PLS 4.0, yang umumnya membutuhkan jumlah sampel minimal 30-50 responden agar hasil estimasi parameter dan uji hipotesis dapat dipercaya.

Pada tahap analisis kualitatif, informan akan dipilih melalui teknik *purposive sampling* yaitu dengan mengedepankan aspek-aspek tertentu yang dianggap relevan dengan penelitian. Selain itu, informan dipilih berdasarkan pertimbangan hasil temuan kuantitatif yang menunjukkan *maximum variation* dengan tujuan mendapatkan data berbeda-beda dari informan agar dapat melakukan analisis berdasarkan perspektif yang heterogen dan mewakili banyak variasi. Adapun jumlah informan dalam tahap analisis kualitatif ditentukan melalui saturasi data yang berarti pencarian informan dihentikan saat data yang diperoleh sudah

tidak menghasilkan informasi baru. Dalam penelitian ini, terdapat lima (5) informan yang mewakili variasi berbeda dengan temuan informasi baru.

3.3 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

3.3.1 Definisi Operasional Variabel

Untuk mengukur suatu konstruk atau variabel, perlu diberikan definisi operasional yang memberikan makna atau menentukan apa yang perlu dilakukan. Berikut ini merupakan tabel yang menyajikan definisi operasional variabel dalam penelitian ini.

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel/Definisi	Indikator	No. Pertanyaan
1.	Orientasi kewirausahaan adalah orientasi usaha yang memiliki prinsip pada upaya untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan	1. Keagresifan bersaing 2. Kebebasan 3. proaktif 4. Berani Mengambil risiko	1. Saya selalu mencari cara baru untuk meningkatkan pangsa pasar <i>coffeeshop</i> kami 2. Saya merasa didukung untuk menjelajahi ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah di <i>coffeeshop</i> . 3. Saya selalu proaktif dalam meningkatkan kinerja penjualan pada usaha <i>coffeeshop</i> yang saya jalankan. 4. Saya selalu mencari alternatif terbaik untuk mengatasi risiko yang terjadi pada <i>coffeeshop</i>
2.	Adaptabilitas lingkungan usaha adalah kemampuan merespons secara cepat ketika terjadi perubahan	1. <i>Creating change</i> 2. <i>Customer focus</i> 3. <i>Organisational learning</i>	1. Saya sering memiliki inisiatif di <i>coffeeshop</i> kami untuk mengubah strategi atau proses agar lebih sesuai dengan keadaan pasar yang berubah. 2. Saya merasa <i>coffeeshop</i> kami sangat memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam

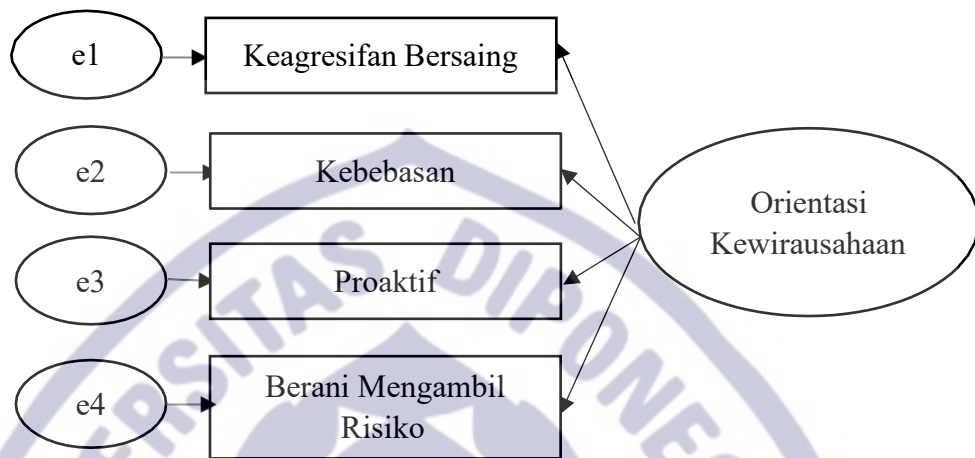
No.	Variabel/Definisi	Indikator	No. Pertanyaan
			mengembangkan produk dan layanan 3. Saya merasa didukung untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru di <i>coffeeshop</i> yang saya jalankan
3.	Orientasi strategis adalah suatu proses strategi yang mendukung terjadinya penciptaan produk inovasi yang akan membawa produk tersebut memiliki keunggulan tersendiri. Orientasi strategi merupakan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menciptakan suatu tujuan yang mengarah keberhasilan usaha dan membangun kompetisi internal dan eksternal.	1. Tim orientasi 2. Kompetensi manajerial 3. Jaringan sosial 4. Dukungan kelembagaan lokal 5. Orientasi biaya rendah 6. inovasi produk.	1. Saya merasa bahwa anggota tim saya memiliki visi dan tujuan yang jelas terkait dengan strategi keseluruhan usaha <i>coffeeshop</i> 2. Saya memiliki pemahaman yang mendalam tentang industri dan pasar yang relevan 3. Saya merasa bahwa <i>coffeeshop</i> kami memiliki jaringan yang luas dengan pihak eksternal yang penting untuk kesuksesan Strategis 4. <i>Coffeeshop</i> ini aktif berpartisipasi dalam kegiatan dan inisiatif lokal yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan komunitas di sekitarnya. 5. Di <i>coffeeshop</i> ini, efisiensi biaya adalah fokus utama dalam setiap keputusan yang dibuat. 6. <i>Coffeeshop</i> ini mendorong dan mendukung ide-ide baru untuk pengembangan produk yang inovatif.
4.	Keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk mempertahankan keunggulan dan keuntungan di atas rata-rata	1. Bernilai langka 2. Sulit Ditiru 3. Tidak dapat digantikan	1. Saya percaya bahwa sumber daya utama yang dimiliki <i>coffeeshop</i> ini adalah langka dan sulit ditemukan oleh pesaing. 2. Kami memiliki proses atau teknologi tertentu yang sulit untuk dipelajari atau disalin oleh pesaing. 3. Sumber daya atau kompetensi inti yang dimiliki oleh <i>coffeeshop</i> ini

No.	Variabel/Definisi	Indikator	No. Pertanyaan
			tidak dapat dengan mudah digantikan oleh alternatif lain.
5.	Kinerja bisnis adalah hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektivitas strategi dan teknik	1. <i>Financial</i> (Perspektif Keuangan) 2. <i>Customer</i> (Perspektif Pelanggan) 3. <i>Internal Business Process</i> (Perspektif Proses Bisnis Internal) 4. <i>Learning and Growth</i> (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)	1. Kinerja keuangan <i>coffeeshop</i> dalam hal pendapatan dan profitabilitas cukup baik 2. Produk dan layanan yang saya terima dari <i>coffeeshop</i> ini baik 3. Efisiensi dan kualitas proses bisnis internal <i>coffeeshop</i> ini baik 4. Saya merasa bahwa <i>coffeeshop</i> ini memberikan dukungan yang cukup untuk pengembangan karier

3.3.2 Pengukuran Definisi Operasional Variabel

3.3.2.1 Indikator orientasi kewirausahaan

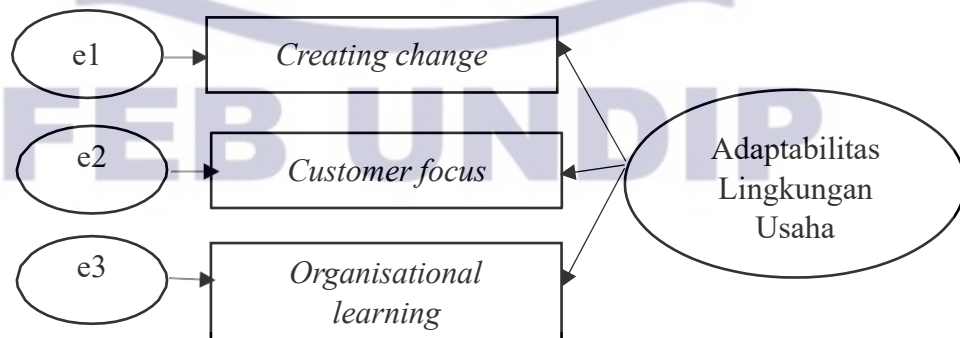
Pola pikir kewirausahaan mengedepankan kemampuan pengusaha dalam pandangan bisnis. Dalam hal ini, pelaku usaha perlu memprioritaskan pencarian dan pemanfaatan peluang baru (Lumpkin & Dess, 1996). Istilah orientasi kewirausahaan mengacu pada cara berpikir tentang bisnis yang membantu perusahaan mengeksplorasi usaha baru, tetap setia pada visi mereka, dan mendapatkan keunggulan di pasar (Rauch et al., 2004). Berikut ini merupakan sajian dari empat variabel tambahan yang membentuk orientasi kewirausahaan dalam penelitian ini adalah kebebasan, proaktif, agresivitas kompetitif, dan keberanian mengambil risiko.



Gambar 3. 2
Indikator Orientasi Kewirausahaan

3.3.2.2 Indikator Adaptabilitas Lingkungan Usaha

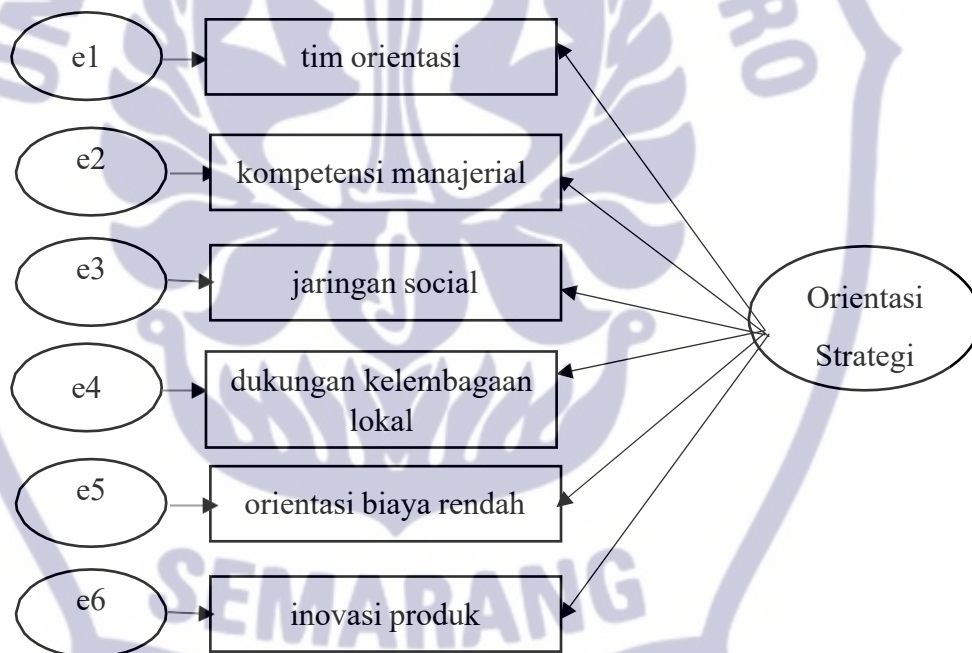
Adaptabilitas lingkungan usaha adalah kemampuan dalam memberikan respons saat terjadi perubahan. Dalam variabel ini, pelaku usaha dituntut untuk dapat menyesuaikan diri agar bisa mempertahankan bisnis di tengah ancaman pesaing dan perubahan perilaku konsumen. Penelitian terhadap budaya organisasi adaptif (*cultural adaptability*) di sektor UMKM menyebutkan tiga dimensi utama indikator adaptabilitas lingkungan usaha antara lain merupakan *creating change*, *customer focus*, dan *organisational learning*. Berikut ini merupakan sajian dari ketiga indikator tersebut.



Gambar 3. 3
Indikator Adaptabilitas Lingkungan Usaha

3.3.2.3 Indikator orientasi strategi

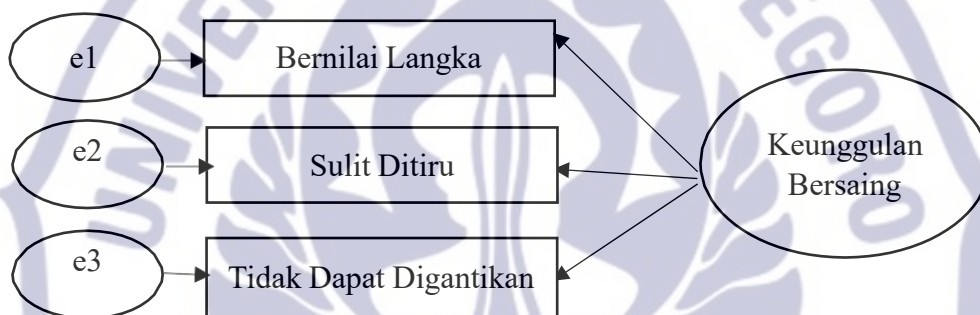
Orientasi strategi adalah metode perencanaan ke depan yang membantu menghasilkan item baru dan berguna yang menonjol dari persaingan. Perusahaan menggunakan orientasi strategis sebagai alat untuk membantu mereka mencapai tujuan dan tetap berada di depan pesaing internal dan eksternal. Teori RBV & Dynamic Capabilities (Teece et al) Orientasi tim, kompetensi manajemen, jaringan sosial, orientasi biaya rendah, inovasi produk, dan dukungan institusi lokal merupakan elemen orientasi strategis



Gambar 3. 4
Indikator Orientasi Strategi

3.3.2.4 Indikator keunggulan bersaing

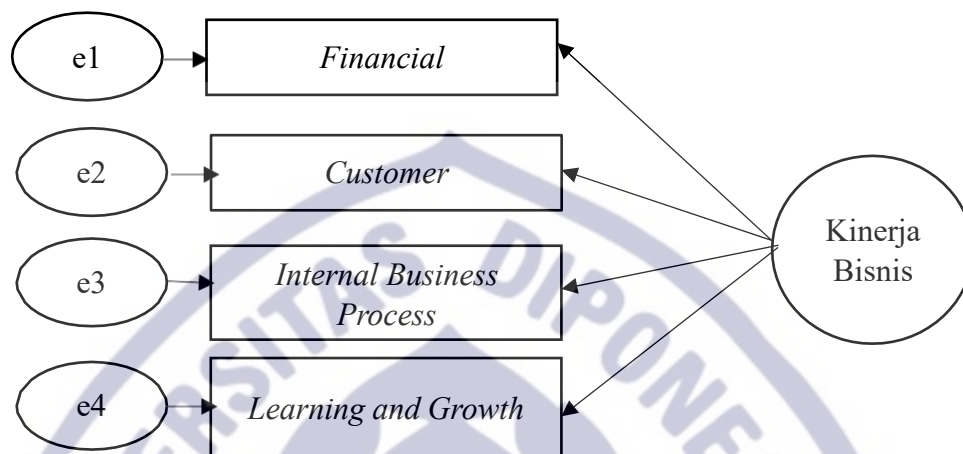
Keunggulan bersaing (Z) adalah kemampuan mempertahankan keunggulan dan keuntungan lebih dari rata-rata (Wulandari & Mulyanto, 2015). Indikator Keunggulan Bersaing Berkelanjutan antara lain merupakan memiliki penawaran bernilai langka, sulit ditiru, serta tidak dapat digantikan. Berikut ini merupakan sajian dari ketiga indikator.



Gambar 3. 5
Indikator Keunggulan Bersaing

3.3.2.5 Indikator kinerja bisnis

Kinerja bisnis merupakan keberhasilan suatu usaha dalam mencapai tujuannya seperti dalam hal profitabilitas dan keberlanjutan. Pendekatan Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) dalam kinerja bisnis, terdapat paling tidak empat indikator penting yang dapat mengukur kesuksesan kinerja bisnis tersebut meliputi finansial, *customer*, *internal business process*, serta *learning and growth*. Berikut ini merupakan gambar yang menyajikan keempat indikator tersebut.



Gambar 3. 6
Indikator kinerja bisnis

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi melalui proses pengumpulan secara terstruktur dan metodis. Setiap topik penelitian memiliki keterkaitan yang melekat dengan teknik pengumpulan data. Arikunto (2019) menyatakan bahwa peneliti dapat menggunakan strategi pengumpulan data untuk mendapatkan informasi. Adapun dalam penelitian ini, digunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk memastikan bahwa data lapangan cukup untuk membangun hasil analisis yang dapat dipertanggungjawabkan.

3.4.1 Kuesioner

Informasi yang dibutuhkan dalam pengolahan data kuantitatif adalah data yang bersifat numerik. Dalam penelitian ini, penulis memilih kuesioner untuk mengumpulkan data dari para pelaku usaha *coffeeshop*. Kuesioner dirancang dengan baik dapat memberikan informasi yang akurat bagi peneliti. Respons

kuesioner terdistribusi adalah contoh data primer yang didefinisikan sebagai informasi yang dikumpulkan langsung dari sumbernya. Kuesioner ini akan dirancang untuk dapat menjangkau informasi aktual dan faktual yang dimiliki oleh responden.

Kuesioner menggunakan skala Likert untuk menilai pernyataan. Menurut Sugiyono (2023), skala Likert merupakan alat yang hebat untuk mengukur perasaan individu terhadap isu-isu sosial tertentu. Penggunaan skala Likert pada instrumen memungkinkan pilihan respons yang terstruktur dan sistematis sehingga berimplikasi pada rasio jawaban yang lebih tepat guna. Jawaban yang dinilai mulai dari sangat negatif (angka kecil di sebelah kiri) hingga sangat positif (angka tinggi di sebelah kanan). Metode pengukuran ini mengubah variabel menjadi variabel indikator. Langkah selanjutnya adalah memanfaatkan indikasi-indikasi tersebut sebagai pedoman untuk membuat pertanyaan dan pernyataan yang menyusun item instrumen.

Tabel 3. 2
Skala Likert

Skala	Keterangan
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Imam Ghozali, 2014

3.4.2 Wawancara Mendalam

Selain menggunakan kuesioner, informasi utama juga akan diperoleh melalui wawancara dengan informan terpilih berdasarkan data awal analisis kuantitatif. Adapun teknik wawancara ini digunakan untuk mengumpulkan informasi

mendalam yang akan diolah secara kualitatif. Wawancara adalah suatu metode guna memperoleh informasi dengan berbicara kepada seseorang yang memiliki informasi kaya mengenai suatu permasalahan.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen dari penelitian itu sendiri yaitu sebagai pewawancara. Pewawancara memiliki tanggung jawab mengajukan pertanyaan, mengevaluasi tanggapan, mengklarifikasi jawaban, mencatat, dan menyelidiki pertanyaan lebih jauh. Sebaliknya, pemberi informasi (informan) menanggapi pertanyaan, menjelaskan sesuatu, bahkan menjawab beberapa pertanyaan. Kami menggunakan alat perekam untuk mengabadikan kegiatan wawancara mendalam, kemudian temuannya kami tuliskan kata demi kata.

Penelitian ini mengandalkan teknik wawancara semi-terstruktur untuk mengumpulkan data kualitatif dari para informan terpilih. Teknik ini digunakan dengan pertimbangan bahwa peneliti mungkin akan membutuhkan eksplorasi data yang lebih mendalam sehingga apabila dalam kasus tertentu informan kurang informatif, peneliti dapat memberikan pertanyaan tambahan untuk memperjelas konteks dan situasi. Selain itu, teknik wawancara semi terstruktur juga memungkinkan interaksi yang lebih fleksibel tetapi tetap fokus pada penelitian yang dijalankan. Harapannya, data yang didapatkan akan lebih beragam sehingga kekayaan perspektif informan dapat menjadi sumber data yang menarik untuk dikaji.

3.4.3 Observasi

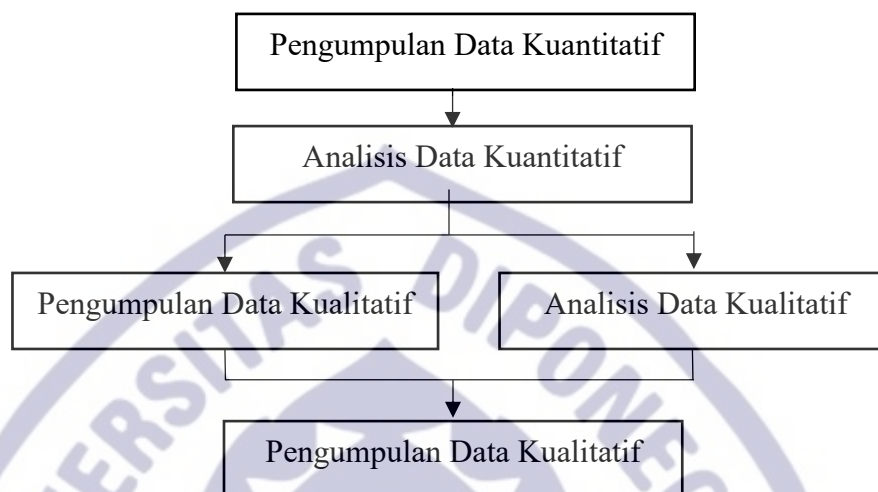
Selain kuesioner dan wawancara, penelitian ini memanfaatkan metode observasi lapangan untuk memastikan bahwa data cukup dan valid. Observasi

memungkinkan peneliti untuk mengamati langsung kegiatan usaha *coffeeshop*. Hal ini bisa dilakukan dengan mengunjungi tempat usaha, mengamati proses jual beli yang ada di *coffeeshop* tersebut, dan berinteraksi dengan pemilik usaha serta pegawai yang ada. Observasi ini bermanfaat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang realitas usaha *coffeeshop* dan membantu peneliti untuk memahami konteks di mana usaha tersebut beroperasi.

Teknik observasi digunakan untuk memberikan data tambahan apabila pada saat menganalisis data ternyata terdapat kekurangan data atau celah informasi. Maka dari itu, observasi dapat membantu secara signifikan untuk memastikan bahwa penelitian ini memiliki data yang kredibel. Di sisi lain, teknik observasi juga dapat membantu penulis memahami situasi dan kondisi yang betul-betul relevan dengan keadaan *coffeeshop* yang berkembang di Kabupaten Tegal dewasa ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Untuk memastikan bahwa tidak terjadi kebingungan dalam memahami langkah penelitian ini, maka penulis membuat gambaran singkat terkait teknik analisis data yang akan dilakukan pada penelitian ini. Berikut adalah model yang dimaksud.



Gambar 3. 7
Diagram Model Analisis Data Mix Method

3.5.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis akan dilakukan ketika semua data sudah terkumpul. Di dalam penelitian ini, analisis data kuantitatif akan dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS). Analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif. Metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) yang dioperasikan dengan *software* smartPLS 3.0 akan digunakan dalam penelitian ini. Menurut Ghozali & Latan (2020), teknik SEM-PLS ini memuat dua model dasar yaitu *Inner Model* dan *Outer Model*. Analisis faktor dan regresi digabung dalam metode *Partial Least Square* (PLS) untuk melihat bagaimana variabel-variabel saling berhubungan. Metode ini digunakan untuk memahami elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja bisnis usaha *coffeshop* di Kabupaten Tegal. Proses analisis dilakukan dalam 2 langkah. Langkah pertama yaitu menguji validitas dan reliabilitas setiap indikator, dan langkah berikutnya mengecek apakah variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi.

3.5.1.1 Uji Measurement (Outer) Model

Outer model digunakan untuk mengukur dan memastikan bahwa alat ukur dalam penelitian ini dapat diandalkan dan valid. Menurut Ghazali (2020), tujuan utama dari *outer* model adalah memastikan bahwa alat yang digunakan benar-benar efektif untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. *Outer* model menghubungkan indikator yang bisa dilihat, seperti hasil kuesioner, dengan konsep yang lebih umum dan tidak bisa diamati langsung. Menurut Ghazali & Latan (2020) model pengukuran (*outer* model) dalam dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan korelasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Menurut Ghazali & Latan (2020) uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

1) Uji Validitas

Untuk memastikan kuesioner dapat menilai ide atau konstruk dengan akurat, pengujian validitas sangat penting dalam penelitian. Proses ini memiliki dua aspek utama yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mengukur seberapa baik skor item kuesioner terkait dengan konstruk yang diukur. Validitas ini dinilai dengan menghitung nilai *loading factor*, jika

nilainya $> 0,05$ maka item tersebut valid artinya item tersebut mempunyai korelasi yang signifikan dengan konstruk yang diukur.

Validitas diskriminan memastikan pengukuran untuk konstruk yang berbeda tidak saling berkorelasi tinggi, sehingga kuesioner bisa mengukur konsep yang berbeda tanpa tumpang tindih. Validitas diskriminan diuji menggunakan nilai *Average Variance Extraced* (AVE) dari setiap variabel yang digunakan. Jika nilai $AVE > 0,7$ dianggap memenuhi kriteria validitas dengan catatan setiap variabel harus lebih tinggi dari variabel lainnya. Hal ini menegaskan bahwa setiap variabel dapat mengukur konstruk yang berbeda dengan baik.

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam penelitian dapat diartikan sebagai tingkat konsistensi dan keandalan hasil pengukuran jika dilakukan berkali-kali. Ini penting dilakukan agar hasil penelitian yang diperoleh bukan hanya kebetulan, tetapi mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Untuk mengukur reliabilitas variabel, biasanya digunakan metode tertentu. Menurut Ghazali & Latan (2020), suatu item dianggap reliabel jika *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*-nya $> 0,7$. Artinya pengukuran memiliki konsistensi tinggi dan dapat dipercaya dalam konteks penelitian.

3.5.1.2 Uji Structural (Inner) Model

Tujuan utama dari *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah untuk menyelidiki hubungan kausal antara variabel laten atau menguji hipotesis yang diajukan peneliti. Dalam penggunaan *Partial Least Squares* (PLS) dalam SEM, evaluasi model struktural dilakukan dalam beberapa langkah. Dalam penelitian

yang melibatkan model regresi atau *Structural Equation Modeling* (SEM), salah satu metrik penting yang digunakan untuk mengevaluasi kontribusi suatu variabel independen tertentu terhadap model adalah F-Square (f^2). Metrik ini memberikan gambaran tentang seberapa besar pengaruh tambahan suatu variabel independen terhadap variabel dependen, setelah mempertimbangkan efek dari variabel lain dalam model. Dengan kata lain, f^2 membantu memahami apakah keberadaan suatu variabel independen benar-benar memberikan dampak signifikan terhadap kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

1) Uji Prediksi (F^2)

Secara prinsip, f^2 dihitung dengan membandingkan dua model yaitu model lengkap (yang mencakup semua variabel independen) dan model tereduksi (yang tidak mencakup variabel independen tertentu). Perbedaan antara kedua model tersebut kemudian digunakan untuk mengukur kontribusi tambahan dari variabel independen yang dihilangkan. Untuk mempermudah interpretasi hasil f^2 , Cohen (1988) memberikan panduan umum yang sering digunakan dalam penelitian yaitu, jika nilai $f^2 = 0.02$, artinya variabel independen memiliki efek kecil terhadap model. Jika nilai $f^2 = 0.15$, artinya variabel independen memiliki efek sedang. Jika nilai $f^2 = 0.35$, artinya variabel independen memiliki efek besar. f^2 membantu peneliti mengetahui seberapa besar kontribusi suatu variabel independen terhadap model. Hal ini penting untuk memastikan bahwa variabel yang dimasukkan dalam penelitian benar-benar relevan dan memberikan dampak signifikan.

2) Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Pengujian hubungan antar variabel dalam model struktural dilakukan melalui analisis *path coefficient* dengan metode *bootstrapping*. Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar dan seberapa signifikan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, termasuk juga hubungan yang dimediasi oleh variabel mediasi. Teknik yang digunakan dalam pengujian ini menghasilkan nilai koefisien jalur, t-statistik, dan p-value. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menguji apakah hubungan antar variabel dalam model signifikan secara statistik atau tidak. Secara umum, hubungan dianggap signifikan apabila nilai t-statistik $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan p-value $\leq 0,05$. Hasil dari uji path ini akan menjadi dasar dalam menarik kesimpulan atas hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, serta menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk yang diteliti.

3.5.1.3 Uji Mediasi

Selain menguji pengaruh langsung antar variabel, penelitian ini juga melakukan uji mediasi untuk mengetahui sejauh mana variabel keunggulan bersaing mampu menjembatani hubungan antara variabel independen (orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi) terhadap variabel dependen (kinerja bisnis). Uji mediasi dilakukan dengan teknik *bootstrapping*. Fokus dari pengujian ini adalah melihat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel X terhadap variabel Y melalui mediator, serta mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak. Kriteria signifikansi mengacu pada nilai t-statistik $\geq 1,96$ dan p-value $\leq 0,05$. Hasil uji ini akan

menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat penuh (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), atau bahkan tidak signifikan.

3.5.2 Analisis Data Kualitatif

Setelah melakukan uji terhadap data kuantitatif, langkah berikutnya adalah memastikan data kualitatif diuji secara holistik. Analisis data pada bagian ini melibatkan informasi yang didapat dari subjek penelitian yang sifatnya subjektif dan terbuka. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan menganalisis secara mendalam untuk menjawab pertanyaan penelitian ini. Namun, untuk sampai pada tahap tersebut, dibutuhkan beberapa langkah terlebih dahulu untuk memastikan bahwa data cukup untuk dianalisis melalui reduksi data hasil transkripsi.

3.5.2.1 Transkripsi Data Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk menggali pemahaman lebih dalam mengenai persepsi dan pengalaman responden terkait topik yang diteliti. Proses transkripsi dilakukan dengan hati-hati untuk memastikan bahwa setiap percakapan terekam dengan akurat dan tidak ada informasi yang terlewat. Setiap kata, kalimat, dan ekspresi penting dicatat, termasuk intonasi dan jeda yang memberi makna dalam komunikasi. Selama transkripsi, penulis berusaha untuk meminimalkan interpretasi pribadi dan menjaga agar hasil transkrip tetap sesuai dengan ucapan responden.

Namun terkadang, dalam situasi wawancara, ada kalanya responden mengulang kata atau memberikan penjelasan tambahan yang dianggap relevan, dan hal-hal ini juga dicatat secara seksama. Semua transkrip dilakukan dengan menyertakan identitas responden yang tetap anonim, sesuai dengan standar etika

penelitian. Proses transkripsi ini bukan hanya tentang menulis ulang kata-kata yang diucapkan, tetapi juga tentang memahami konteks di balik setiap pernyataan yang disampaikan oleh responden. Transkrip yang sudah selesai kemudian dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan tema-tema utama yang relevan dengan fokus penelitian ini.

3.5.2.2 Analisis Data Milles Huberman

Dalam teknik analisis data M. B. Miles & Huberman (2014) terdapat setidaknya tiga langkah utama yang perlu diperhatikan untuk mempertahankan data yang berkualitas dan relevan dengan penelitian. Langkah pertama merupakan reduksi data. Reduksi data merupakan langkah yang dilakukan untuk mengelompokkan data sesuai dengan kebutuhan. Di samping itu, data-data berupa kata yang tidak relevan dengan penelitian akan dibuang atau direduksi sehingga tersisa data yang cocok dengan penelitian.

Langkah kedua adalah penyajian data. Dalam tahap ini, seluruh data yang telah berhasil direduksi akan diolah berdasarkan kelompok tema tertentu. Proses ini dapat dikatakan sebagai inti dari analisis data kualitatif di mana peneliti akan menginterpretasi data yang dikaitkan dengan pendapat-pendapat teoretis para ahli. Setelah data berhasil disajikan, maka langkah terakhir adalah melakukan penarikan kesimpulan. Jika hasil analisis dasar data telah selesai, maka peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan informasi yang diinterpretasi dengan pendapat para ahli. Kesimpulan inilah yang akan menjadi temuan utama dalam penelitian tersebut.

3.5.2.3 Triangulasi Data

Triangulasi data merupakan rangkaian proses validasi data kualitatif. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang bersumber dari informan minim bias penelitian. Meskipun telah dilakukan metode lain dalam penelitian ini, triangulasi data tetap dibutuhkan untuk memastikan bahwa data tersebut lebih kredibel. Adapun dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode.

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang berasal dari informan dengan data eksternal seperti kajian ilmiah lain yang membahas topik serupa. Hal ini dapat membantu peneliti untuk memvalidasi data dan mengurangi bias pada saat penarikan kesimpulan. Di sisi lain, teknik triangulasi metode dilakukan melalui kuesioner dan observasi. Data-data yang diperoleh pada metode pengumpulan data tersebut akan dibandingkan dengan hasil temuan pada data wawancara. Teknik ini dilakukan untuk memastikan bahwa data memiliki kesesuaian satu sama lain. Dengan demikian, data yang diolah dapat dipastikan kredibel dan relevan dengan penelitian ini tanpa melibatkan bias argumen dan interpretasi yang subjektif.

3.6 Penyajian Data

Setelah melakukan analisis data secara sistematis, maka langkah berikutnya adalah mengintegrasikan data agar menjadi informasi ilmiah yang kredibel. Data akan disusun berdasarkan urutan temuan di mana hasil dari penelitian kuantitatif disajikan lebih dulu dan dianalisis terlebih dahulu. Selanjutnya, data kualitatif akan

disajikan hasil analisisnya untuk mendukung temuan pada data pertama. Berikutnya, data-data tersebut akan dibahas secara terstruktur dan mendalam sehingga penelitian ini dapat menjawab pertanyaan terkait pengaruh orientasi kewirausahaan, adaptasi lingkungan usaha, dan orientasi strategi, terhadap kinerja bisnis dengan mediasi keunggulan bersaing.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

Kabupaten Tegal terletak di bagian barat laut Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Wilayah ini memiliki luas sekitar 878,79 km² dan terdiri dari 18 kecamatan. Kabupaten Tegal memiliki kondisi geografis yang bervariasi, mulai dari dataran rendah di pesisir utara hingga kawasan pegunungan di bagian selatan, termasuk kawasan wisata terkenal seperti Guci yang berada di kaki Gunung Slamet. Kabupaten ini berbatasan dengan Kabupaten Brebes di barat, Kabupaten Pemalang di timur, dan Laut Jawa di utara.

Kabupaten Tegal dikenal dengan potensi ekonomi yang beragam, mulai dari sektor agraris, industri, hingga jasa. Dalam beberapa tahun terakhir, sektor jasa, termasuk industri kreatif seperti *coffeeshop*, menunjukkan perkembangan pesat seiring dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap gaya hidup modern. Selain itu, budaya lokal yang kuat, seperti tradisi teh poci dan makanan khas tahu aci, memberikan identitas unik bagi Kabupaten Tegal. *Coffeeshop* di Kabupaten Tegal telah berkembang menjadi salah satu sektor usaha yang menarik perhatian masyarakat, khususnya generasi muda. *Coffeeshop* tidak hanya berfungsi sebagai tempat menikmati kopi, tetapi juga menjadi ruang untuk bersosialisasi, bekerja, dan berkegiatan kreatif.

Coffeeshop di Kabupaten Tegal dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis berdasarkan konsep dan target pasarnya, yaitu *coffeeshop* modern, *coffeeshop*

tradisional dan *coffeeshop* berkonsep *outdoor*. *Coffeeshop* modern biasanya memiliki desain interior yang minimalis, elegan, dan *instagramable*. Menu yang ditawarkan mencakup berbagai varian kopi spesial, seperti *espresso*, *cappuccino*, *latte*, dan *cold brew*, yang dibuat dari biji kopi berkualitas tinggi, baik lokal maupun impor. Beberapa *coffeeshop* modern juga menawarkan menu non-kopi, seperti teh, jus, dan makanan ringan. *Coffeeshop* tradisional mengusung konsep sederhana dengan menu yang menonjolkan cita rasa lokal, seperti kopi tubruk dan kopi susu. Tempat ini biasanya memiliki suasana yang lebih santai dan akrab, sering kali menggunakan bahan-bahan lokal seperti gula aren atau jahe untuk memberikan rasa khas pada minuman. *Coffeeshop outdoor* menawarkan suasana terbuka dengan pemandangan alam yang indah, seperti pegunungan, persawahan, atau taman. Tempat ini biasanya menjadi favorit bagi pengunjung yang ingin menikmati udara segar dan suasana santai. Beberapa *coffeeshop outdoor* juga menyediakan fasilitas seperti *live music* atau area bermain anak.

Sebagian besar *coffeeshop* di Kabupaten Tegal berada di lokasi strategis untuk menarik pelanggan, seperti kawasan perkotaan, kawasan wisata, dan kawasan perumahan. *Coffeeshop* di pusat kota biasanya terletak di dekat fasilitas umum seperti sekolah, universitas, perkantoran, dan pusat perbelanjaan. Lokasi ini memudahkan akses bagi pelajar, mahasiswa, dan pekerja profesional. *Coffeeshop* yang berada di dekat objek wisata, seperti Guci, Pantai Alam Indah, atau Waduk Cacaban, sering menjadi pilihan wisatawan untuk beristirahat sambil menikmati suasana lokal. *Coffeeshop* di area perumahan melayani kebutuhan masyarakat lokal untuk tempat bersantai tanpa harus pergi jauh. Lokasi ini biasanya menawarkan

suasana yang lebih tenang dan nyaman. *Coffeeshop* di Kabupaten Tegal tidak hanya menjadi tempat usaha, tetapi juga berperan sebagai ruang komunitas. Beberapa *coffeeshop* rutin mengadakan acara seperti *workshop*, diskusi, atau pertunjukan seni, yang melibatkan berbagai kelompok masyarakat. Hal ini menciptakan hubungan yang erat antara *coffeeshop* dengan komunitas lokal.

Penelitian ini berjudul *Pengaruh Perspektif Orientasi Kewirausahaan, Adaptabilitas Lingkungan Usaha, dan Orientasi Strategi terhadap Kinerja Bisnis dengan Mediasi Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Coffee Shop di Kabupaten Tegal)* yang berfokus pada pengelolaan *coffeshop* sebagai sebuah bisnis yang sedang banyak digandrungi dewasa ini. Gambaran *coffeeshop* di Kabupaten Tegal relevan dengan penelitian ini karena *coffeeshop* di Kabupaten Tegal menunjukkan orientasi kewirausahaan yang kuat melalui inovasi dalam konsep bisnis, menu, dan strategi pemasaran. Pemilik *coffeeshop* secara aktif menciptakan nilai baru untuk menarik pelanggan, seperti mengusung tema unik atau menghadirkan pengalaman pelanggan yang personal. *Coffeeshop* di Kabupaten Tegal mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan usaha, seperti peningkatan permintaan layanan *takeaway* dan *delivery* selama pandemi. Selain itu, beberapa *coffeeshop* memanfaatkan media sosial untuk memperluas jangkauan pasar. Strategi yang diterapkan oleh *coffeshop*, seperti memilih lokasi strategis, menawarkan harga kompetitif, dan menyelenggarakan acara komunitas, menunjukkan orientasi yang jelas untuk mencapai tujuan bisnis. Strategi ini membantu *coffeeshop* mempertahankan daya saing di tengah persaingan yang ketat. Keunggulan bersaing *coffeeshop* di Kabupaten Tegal dapat dilihat dari diferensiasi

produk, kualitas layanan, dan kemampuan menciptakan hubungan yang erat dengan pelanggan. Faktor-faktor ini menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja bisnis mereka. Kinerja bisnis *coffeeshop* di Kabupaten Tegal tercermin dari pertumbuhan jumlah pelanggan, peningkatan pendapatan, dan reputasi yang baik di komunitas lokal. Hal ini menunjukkan bagaimana faktor-faktor seperti orientasi kewirausahaan, adaptabilitas, dan strategi dapat memengaruhi keberhasilan bisnis.

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 66 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan.

Tabel 4. 1
Jenis kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	40	60,60
Perempuan	22	33,33
Total	66	100

Sumber: Data Responden

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa 40 responden adalah laki-laki (61%) dan 26 responden adalah perempuan (39%). Karena pengambilan sampel dilakukan melalui sampling jenuh atau sensus, survei ini tidak menyaring atau membedakan responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4. 2
Umur Responden

Umur	Jumlah	Persentase (%)
<20 tahun	2	3,03
20 – 35 tahun	35	53,03
36 – 50 tahun	18	27,27
>50 tahun	11	16,67
Total	66	100

Sumber: Data olahan peneliti

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 2 responden (3,03%) dalam sampel penelitian ini berusia kurang dari 20 tahun, 35 responden (53,03%) dalam sampel penelitian ini berusia antara 20 sampai dengan 35 tahun, 18 responden (27,27%) berusia antara 36 hingga 50 tahun, 11 responden (16,67%) berusia lebih dari 50 tahun. Karena pengambilan sampel dilakukan secara sampling jenuh atau sensus, maka tidak ada seleksi atau diskriminasi berdasarkan usia partisipan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 3
Pendidikan Responden

Umur	Jumlah	Persentase (%)
SD/ SMP	4	6,06
SMA	16	24,24
Diploma	20	30,30
S1/S2/S3	26	39,40
Total	66	100

Sumber: Data olahan peneliti

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 4 responden (6,06%) dalam sampel penelitian ini berpendidikan SD/SMP, 26 responden (24,24%) dalam sampel penelitian ini berpendidikan SMA, 20 responden (30,30%) berpendidikan Diploma, 26 responden (39,09%) berpendidikan S1/S2/S3. Karena pengambilan sampel dilakukan secara sampling jenuh atau sensus, maka tidak ada seleksi atau diskriminasi berdasarkan pendidikan partisipan dalam penelitian ini.

4.2 Hasil Penelitian

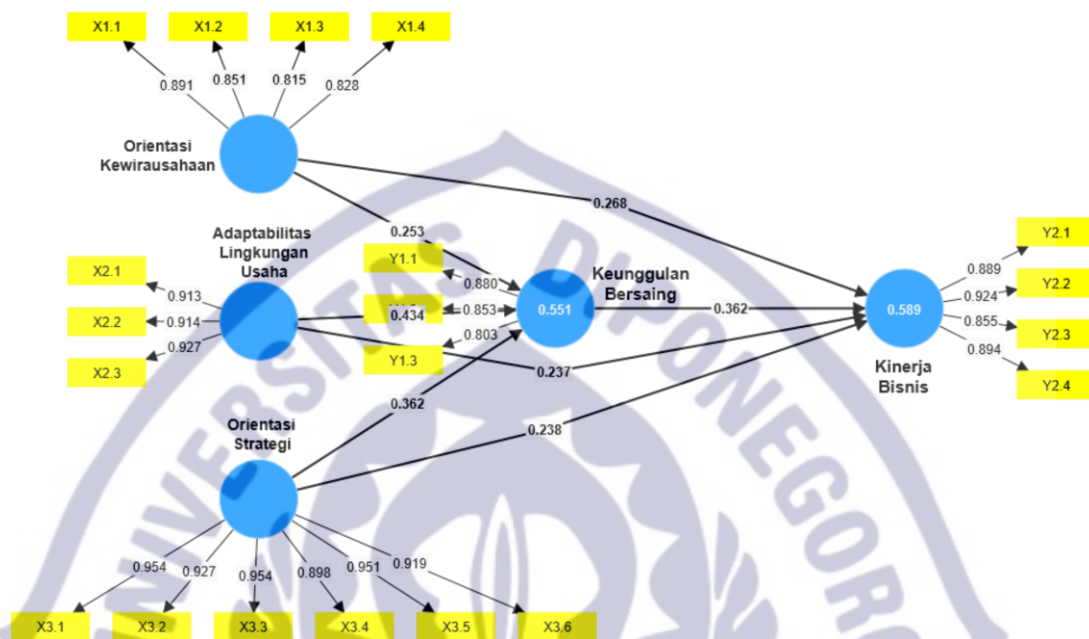
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4 (*Smart Partial Least Square*). Uji validitas konvergen dan validitas diskriminan merupakan komponen untuk membentuk pengukuran validitas. Analisis validitas konvergen ditentukan menggunakan parameter loading factor dan menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extraced*).

a. *Convergent Validity*

Factor loading mengindikasikan sejauh mana suatu variabel mengukur atau mencerminkan konstruk tersebut. Semakin tinggi nilai *factor loading*, semakin kuat hubungan antara variabel tertentu dan konstraknya. Sebagai panduan umum, nilai faktor loading di atas 0,4 dianggap sebagai indikator hubungan yang baik, sementara nilai di atas 0,6 dianggap sebagai indikator hubungan yang kuat.



Gambar 4. 1
Factor Loading Algorithms

Sumber: Pengolahan Data PLS versi 4.0

Penghapusan dalam factor loading dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel atau item yang diukur benar-benar relevan dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk atau faktor yang sedang diukur dengan tujuan untuk meningkatkan validitas dan keakuratan model, dengan mengeluarkan variabel yang tidak memberikan kontribusi yang memadai atau tidak sesuai dengan konstruk yang diukur. Karena nilai yang didapat sudah memenuhi syarat dan tidak perlu dilakukan eliminasi, maka model factor loading akan lebih terfokus pada variabel atau item yang relevan dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap konstruk atau faktor yang sedang diukur, yang bertujuan untuk meningkatkan keakuratan model dan tingkat validitas, dengan menyisakan variabel yang memberikan kontribusi yang memadai dan sesuai dengan konstruk yang diukur, serta membantu dalam menyederhanakan model dan meningkatkan

interpretabilitas hasil analisis, sehingga memungkinkan penelitian ini untuk memiliki data yang lebih akurat dan dapat dipercaya.

Convergent Validity adalah korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Nilai Convergent Validity merupakan loading factor pada variabel laten dengan indikatornya serta diharapkan memiliki nilai $> 0,7$ dan $AVE > 0,5$. Berikut ini nilai loading factor yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4. 4
Case Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
X1	X1.1	0,891	0,843	Valid
	X1.2	0,851		Valid
	X1.3	0,815		Valid
	X1.4	0,828		Valid
X2	X2.1	0,913	0,715	Valid
	X2.2	0,914		Valid
	X2.3	0,927		Valid
X3	X3.1	0,954	0,793	Valid
	X3.2	0,927		Valid
	X3.3	0,954		Valid
	X3.4	0,898		Valid
	X3.5	0,951		Valid
	X3.6	0,919		Valid
Z	Z.1	0,880	0,717	Valid
	Z.2	0,853		Valid
	Z.3	0,803		Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Y	Y.1	0,889	0,873	Valid
	Y.2	0,924		Valid
	Y.3	0,855		Valid
	Y.4	0,894		Valid

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator secara rata-rata sudah valid dengan outer loading lebih dari 0,7 yang berarti bahwa seluruh item pengukuran tersebut valid dan mencerminkan pengukuran. Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai AVE >0.50 telah memenuhi syarat validitas konvergent yang baik.

Orientasi Kewirausahaan diukur oleh 4 (empat) item pernyataan secara rata-rata sudah valid dengan outer loading lebih dari 0,7 yang berarti bahwa ke empat item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran Orientasi Kewirausahaan. Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0.843 >0.50$ telah memenuhi syarat validitas konvergent yang baik.

Adaptabilitas Lingkungan diukur oleh 3 (tiga) item pernyataan secara rata-rata sudah valid dengan outer loading lebih dari 0,7 yang berarti bahwa ke tiga item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran Adaptabilitas Lingkungan. Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0.715 >0.50$ telah memenuhi syarat validitas konvergent yang baik.

Orientasi Strategi diukur oleh 6 (enam) item pernyataan secara rata-rata sudah valid dengan outer loading lebih dari 0,7 yang berarti bahwa ke enam item

pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran Orientasi Strategi. Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0.793 > 0.50$ telah memenuhi syarat validitas konvergent yang baik.

Keunggulan Bersaing diukur oleh 4 (empat) item pernyataan secara rata-rata sudah valid dengan outer loading lebih dari 0,7 yang berarti bahwa ke lima item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran Keunggulan Bersaing. Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0.717818 > 0.50$ telah memenuhi syarat validitas konvergent yang baik.

Kinerja Bisnis diukur oleh 3 (tiga) item pernyataan secara rata-rata sudah valid dengan outer loading lebih dari 0,7 yang berarti bahwa ke tiga item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran Kinerja Bisnis. Tingkat validitas konvergen yang ditunjukkan oleh nilai AVE $0.873 > 0.50$ telah memenuhi syarat validitas konvergent yang baik.

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini ditunjukkan karena nilai loading factor yang dihasilkan oleh masing-masing indikator yaitu > 0.7 . Dan dapat dilihat pada gambar 4.2 yang merupakan gambar dari hasil uji loading factor pada aplikasi SmartPLS 4.

1) Discriminant Validity

- a) Validitas diskriminan harus dinilai dengan melihat kriteria Fornell dan Rucker. Validitas diskriminan adalah bentuk penilaian untuk memastikan bahwa variabel-variabel tersebut berbeda secara teoritis dan terbukti secara empiris/uji statistik. Kriteria Fornell dan Rucker adalah akar AVE lebih besar dari korelasi antar variabel.

Tabel 4. 5
Discriminant Validity – Fonnell-Lacker Criterion

	Adaptabilitas Lingkungan Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis	Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Strategi
Adaptabilitas Lingkungan Usaha	0,918				
Keunggulan Bersaing	0,672	0,846			
Kinerja Bisnis	0,572	0,679	0,891		
Orientasi Kewirausahaan	0,561	0,508	0,615	0,847	
Orientasi Strategi	0,574	0,642	0,651	0,585	0,934

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa Discriminant Validity – Fonnell-Lacker Criterion terpenuhi. Terlihat dari nilai dari setiap variabel lebih besar dari hubungannya dengan variabel lain.

- b) HTMT ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah di bawah 0.90.

Tabel 4. 6
Discriminant Validity – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Matrix

	Adaptabilitas Lingkungan Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis	Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Strategi
Adaptabilitas Lingkungan Usaha					
Keunggulan Bersaing	0,786				
Kinerja Bisnis	0,622	0,787			
Orientasi Kewirausahaan	0,624	0,596	0,683		
Orientasi Strategi	0,607	0,716	0,686	0,626	

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan tabel 4.6 dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT dibawah 0.90 untuk pasangan variabel maka validitas diskriminan tercapai. Variabel membagi variasi item pengukuran terhadap item yang mengukurnya lebih kuat dibandingkan membagi variasi pada item variabel lainnya.

2. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas konstruk. Uji reliabilitas digunakan dalam kuesioner dan survei untuk mengukur konsistensi responden terhadap item-item survei. Pengujian reliabilitas untuk intelligent PLS dapat menggunakan dua metode: yaitu composite reliability dan cronbach's alpha. Data dengan nilai composite reliability di atas 0,7 adalah reliabel. Uji reliabilitas dikembangkan dengan Cronbach's alpha dengan nilai lebih besar dari 0,7 untuk semua konstruk. Seperti yang ditunjukkan oleh Cronbach's alpha di atas 0,70 dan reliabilitas komposit, tingkat reliabilitas variabel berada pada tingkat yang dapat diterima (reliabel).

Tabel 4. 7
Construct Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Adaptabilitas Lingkungan Usaha	0,907	0,908	0,941	0,843	Realibel
Keunggulan Bersaing	0,800	0,803	0,883	0,715	Realibel
Kinerja Bisnis	0,913	0,918	0,939	0,793	Realibel
Orientasi Kewirausahaan	0,868	0,881	0,910	0,717	Realibel

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Orientasi Strategi	0,971	0,976	0,976	0,873	Realibel

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa semua variabel memenuhi persyaratan uji reliabilitas yaitu nilai cronbach's alpha $> 0,6$; semua variabel memiliki nilai composite reliability $> 0,7$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi persyaratan. Oleh karena itu, penelitian dapat dilanjutkan pada tahap pengujian model internal.

3. VIF Values/ Uji Multikolinieritas

Melihat nilai inner VIF. Jika nilai VIF > 5 dapat diindikasikan adanya multikolinearitas. Sebagian pakar menggunakan batasan VIF > 5 dan dalam menentukan adanya multikolinearitas. Menurut Ghazali (2016) menggunakan nilai VIF dalam menentukan adanya Multikolinearitas di dalam model regresi dibandingkan menggunakan parameter-parameter yang lainnya dan jika sebaliknya jika nilai < 5 maka tidak terdapat multikolinieritas. Pada hasil statistik tidak menunjukkan adanya multikolinieritas pada masing-masing variabel independen.

Tabel 4. 8
Uji Multikolinieritas

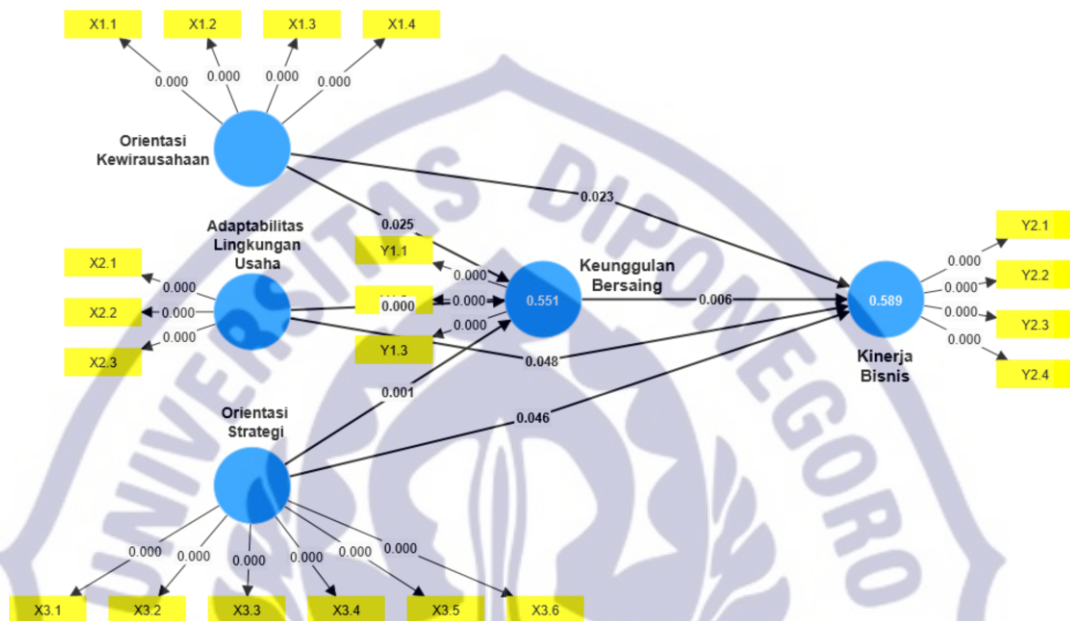
	Adaptabilitas Lingkungan Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis	Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Strategi
Adaptabilitas Lingkungan Usaha		1,686	2,106		
Keunggulan Bersaing			2,228		
Kinerja					

	Adaptabilitas Lingkungan Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Bisnis	Orientasi Kewirausahaan	Orientasi Strategi
Bisnis					
Orientasi Kewirausahaan		1,717	1,723		
Orientasi Strategi		1,755	2,047		

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Hasil uji multikolinieritas yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk seluruh variabel penelitian berada di bawah angka 5. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas yang serius antar variabel dalam model penelitian ini. Dengan kata lain, variabel-variabel seperti Adaptabilitas Lingkungan Usaha, Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis, Orientasi Kewirausahaan, dan Orientasi Strategi tidak saling berkorelasi secara tinggi sehingga masing-masing variabel dapat memberikan kontribusi independen dalam analisis statistik selanjutnya. Kondisi ini mendukung validitas hasil estimasi model karena asumsi dasar multikolinieritas telah terpenuhi dengan baik.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)



Gambar 4. 2
Full model Bootstrapping

Sumber: Pengolahan Data PLS versi 4.0

Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian. Pemeriksaan evaluasi model struktural dilakukan dalam dua tahap yaitu:

a. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis antar variabel dilakukan dengan melihat t-statistik atau p-value. Jika t-statistik yang dihitung lebih besar dari 1,96 (t-tabel) atau nilai p-value dari hasil pengujian kurang dari 0,05, maka terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel. Selain itu, hasil dan interval kepercayaan 95% untuk estimasi parameter koefisien jalur harus dilaporkan.

Tabel 4. 9
Pengaruh Antar Variabel Penelitian

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Adaptabilitas Lingkungan Usaha > Keunggulan Bersaing	0,434	0,434	0,105	4,125	0,000
Adaptabilitas Lingkungan Usaha -> Kinerja Bisnis	0,237	0,239	0,121	1,984	0,048
Keunggulan Bersaing -> Kinerja Bisnis	0,362	0,351	0,132	2,736	0,006
Orientasi Kewirausahaan -> Keunggulan Bersaing	0,253	0,262	0,104	2,273	0,025
Orientasi Kewirausahaan -> Kinerja Bisnis	0,268	0,270	0,118	2,281	0,023
Orientasi Strategi -> Keunggulan Bersaing	0,362	0,350	0,112	3,236	0,001
Orientasi Strategi -> Kinerja Bisnis	0,238	0,243	0,119	1,994	0,046

Tabel 4. 10
Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Adaptabilitas Lingkungan Usaha -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Bisnis	0,157	0,155	0,074	2,110	0,035
Orientasi Kewirausahaan -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Bisnis	0,119	0,120	0,069	2,021	0,039
Orientasi Strategi -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Bisnis	0,131	0,122	0,061	2,163	0,031

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka diketahui sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama (H1) diterima, terdapat pengaruh signifikan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dengan nilai t-statistic sebesar 2,281 dan p-value 0,023. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat orientasi

kewirausahaan yang dimiliki pelaku usaha, maka kinerja bisnisnya juga akan meningkat secara signifikan.

2. Hipotesis kedua (H2) diterima, adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis dengan nilai t-statistic sebesar 1,984 dan p-value 0,048. Ini menandakan bahwa kemampuan pelaku usaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usaha berdampak nyata pada kinerja bisnis.
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima, orientasi strategi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis dengan t-statistic 1,994 dan p-value 0,046. Dengan demikian, penerapan orientasi strategi yang baik dapat meningkatkan kinerja bisnis secara signifikan.
4. Hipotesis keempat (H4) diterima, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai t-statistic 2,273 dan p-value 0,025. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang kuat membantu pelaku usaha dalam membangun keunggulan bersaing.
5. Hipotesis kelima (H5) diterima, adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan t-statistic sebesar 4,125 dan p-value 0,000. Kemampuan adaptasi terhadap lingkungan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan keunggulan bersaing.
6. Hipotesis keenam (H6) diterima, orientasi strategi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan t-statistic 3,236 dan p-value 0,001. Hal ini berarti orientasi strategi yang efektif sangat penting dalam memperkuat posisi kompetitif pelaku usaha.

7. Hipotesis ketujuh (H7) diterima, keunggulan bersaing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis dengan t-statistic 2,736 dan p-value 0,006. Keunggulan bersaing yang dimiliki pelaku usaha sangat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja bisnis.
8. Hipotesis kedelapan (H8) diterima, keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dengan nilai t-statistic 2,021 dan p-value 0,039. Ini menunjukkan peran penting keunggulan bersaing sebagai mediator dalam hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja bisnis.
9. Hipotesis kesembilan (H9) diterima, keunggulan bersaing juga memediasi pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap kinerja bisnis dengan t-statistic 2,110 dan p-value 0,035. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh adaptabilitas lingkungan pada kinerja bisnis terjadi melalui keunggulan bersaing.
10. Hipotesis kesepuluh (H10) diterima, keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis dengan t-statistic 2,163 dan p-value 0,031. Dengan kata lain, keunggulan bersaing menjadi faktor mediator yang signifikan dalam hubungan orientasi strategi dan kinerja bisnis.

b. Nilai F Square

Nilai F square yaitu pengaruh variabel langsung pada level struktural dengan kriteria (f square 0.02 rendah, 0.15 moderat, dan 0.35 tinggi), hair et all (2021).

Tabel 4. 11
Uji F

	f square	Keterangan
X1 -> Z	0,045	Lemah
X2 -> Z	0,115	Lemah
X3 -> Z	0,061	Lemah
X1 -> Y	0,412	Kuat

	f square	Keterangan
X2 -> Y	0,278	Kuat
X3 -> Y	0,253	Kuat
Z -> Y	0,554	Kuat

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

c. Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi menggunakan Uji Godness of Fit. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti R-Square.

Ukuran statistic R square menggambarkan besarnya variasi variable endogen yang mampu dijelaskan oleh variable/eksogen lainnya dalam model. Nilai interpretasi R square secara kualitatif adalah 0.19 (pengaruh rendah), 0.33 (pengaruh moderat) dan 0.66 (pengaruh tinggi).

Tabel 4. 12
R-Square

	R-square
Keunggulan Bersaing	0,551
Kinerja Bisnis	0,589

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 4

Nilai R-square untuk variabel Keunggulan Bersaing adalah 0,551, yang artinya sebesar 55,1% variasi keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model penelitian ini. Interpretasi ini termasuk dalam kategori pengaruh sedang hingga tinggi, mengindikasikan model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan keunggulan bersaing.

Sedangkan nilai R-square untuk variabel Kinerja Bisnis adalah 0,589, yang berarti 58,9% variasi kinerja bisnis dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen

dan variabel mediator dalam model. Nilai ini juga menunjukkan pengaruh yang cukup kuat (kategori sedang hingga tinggi) dalam model.

Hasil uji determinasi ini mengindikasikan bahwa model penelitian Anda memiliki kekuatan penjelasan yang memadai terhadap variabel keunggulan bersaing dan kinerja bisnis, sehingga hasil pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel dapat dianggap cukup valid dan kuat.

4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Bisnis melalui Integrasi hasil Kuantitatif dan Kualitatif

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,281 dan *p-value* 0,023. Artinya, semakin tinggi semangat kewirausahaan pelaku usaha, semakin besar pula peluang terciptanya keunggulan bersaing. Pelaku usaha yang berani mengambil risiko dan inovatif mampu menciptakan nilai tambah yang tidak dimiliki pesaing. Hal ini menjadi faktor pembeda yang memberikan posisi lebih kompetitif di pasar. Informan IL menyatakan bahwa dengan adanya kemampuan berstrategi dalam bisnis, pengusaha akan lebih mudah untuk menghasilkan kinerja bisnis yang tinggi.

"Setelah melalui banyak dinamika, aku mulai membangun sistem kerja yang lebih sustainable. Aku banyak belajar dari pengalaman langsung di lapangan mulai dari mengelol a supplier yang inkonsisten hingga menghadapi keputusan mendadak soal SDM. Dari situ, aku sadar pentingnya data harian sebagai alat pengambilan keputusan. Sekarang aku lebih fokus mengintegrasikan sistem pencatatan operasional dengan insight marketing, jadi bukan hanya efisien di backend, tapi juga adaptif terhadap perubahan perilaku konsumen. Pendekatan ini cukup signifikan dalam menjaga laju pertumbuhan usaha." (IL, 2025).

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud (2018). Inovasi kewirausahaan merupakan keinginan pengusaha untuk mendorong dan mendukung kreativitas dalam bentuk peluncuran produk atau layanan baru atau lebih baik. Inovasi memungkinkan perusahaan untuk membedakan produknya dari para pesaing. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan yang tidak berorientasi kewirausahaan akan menghilang dari pasar dalam waktu singkat. Organisasi yang bertindak secara kewirausahaan berada dalam posisi lebih baik dalam beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang berubah.

Penelitian ini juga tidak sejalan dengan pernyataan Asyhari (2018) yang mana disebutkan orientasi kewirausahaan memungkinkan perusahaan untuk mencari dan memanfaatkan peluang pasar-pasar di mana pesaing belum tercapai, mengambil risiko dan memperkenalkan produk baru untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Asyhari et al., 2018). Berkenaan dengan hal di atas, temuan studi Ilyas et al (2019) menyatakan orientasi kewirausahaan dalam bentuk kebutuhan pencapaian, kemandirian dan upaya ekstra mempengaruhi kinerja UKM di Sulawesi Selatan.

2. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan nilai t-statistic sebesar 1,984 dan p-value 0,048 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa pelaku usaha yang mampu beradaptasi secara efektif dengan

perubahan tren pasar, teknologi, serta kebutuhan konsumen, akan memperoleh peningkatan kinerja bisnis yang signifikan.

Temuan ini menegaskan bahwa adaptabilitas lingkungan bukan hanya sekedar respons reaktif terhadap perubahan, melainkan sebuah kemampuan strategis yang perlu diintegrasikan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan bisnis. Kemampuan adaptasi yang baik memungkinkan perusahaan mengantisipasi risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul dari dinamika lingkungan eksternal, sehingga mampu mempertahankan dan meningkatkan daya saing (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Temuan kualitatif yang relevan dari penelitian ini menegaskan proses perubahan internal tersebut, dengan pernyataan sebagai berikut:

"Dari chaotic ke terstruktur. Awalnya semua gue kerjain sendiri, sekarang udah ada sistem, walau tetap fleksibel. Manajemen stok, keuangan, sampai komunikasi antar staf sekarang jauh lebih rapi. Tapi tetap ada ruang buat spontanitas, biar bisnis ini tetap hidup." (SQN, 2025).

Pernyataan ini menegaskan bahwa adaptabilitas lingkungan bukan hanya soal menyesuaikan dengan kondisi eksternal, tetapi juga berdampak pada peningkatan manajemen internal yang lebih efisien dan terorganisir, sekaligus mempertahankan ruang inovasi dan spontanitas yang penting bagi kelangsungan bisnis.

Penelitian sebelumnya yang mendukung hasil ini antara lain adalah studi oleh Lee dan Trimi (2018) yang menekankan pentingnya adaptabilitas organisasi sebagai fondasi inovasi dan peningkatan performa bisnis dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Selain itu, Wan dan Yiu (2009) menunjukkan bahwa perusahaan dengan tingkat adaptabilitas yang tinggi lebih siap menghadapi ketidakpastian dan memiliki peluang lebih besar untuk melakukan inovasi produk maupun proses. Hal ini sejalan dengan konsep *dynamic capabilities* yang menyatakan bahwa

kemampuan menyesuaikan dan mengubah sumber daya sesuai kebutuhan lingkungan merupakan kunci untuk kelangsungan bisnis (Eisenhardt & Martin, 2000).

Selain dampak langsung yang signifikan pada kinerja bisnis, adaptabilitas lingkungan juga berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan keunggulan bersaing. Adaptasi yang efektif terhadap faktor eksternal seperti perubahan teknologi dan preferensi pelanggan menciptakan nilai tambah unik yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga memperkuat posisi kompetitif perusahaan (Barney, 1991).

Secara operasional, proses adaptasi lingkungan mendorong perbaikan dalam manajemen internal seperti tata kelola stok, pengelolaan keuangan, dan komunikasi antar staf, yang semuanya berkontribusi pada terciptanya sistem kerja yang lebih terstruktur namun tetap fleksibel. Ini memungkinkan pelaku usaha untuk beroperasi dengan efisiensi sambil mempertahankan kemampuan untuk berinovasi dan merespon perubahan pasar secara cepat.

Dari sisi praktis, para pelaku usaha diharapkan tidak hanya sekedar fokus pada kemampuan beradaptasi, tetapi juga mengembangkan strategi inovatif serta membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan. Integrasi antara adaptabilitas dengan strategi proaktif akan menghasilkan performa bisnis yang lebih optimal dan tahan terhadap tekanan eksternal (Zhou & Wu, 2010).

3. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi strategi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,994 dan *p-value* 0,046. Strategi yang difokuskan

pada penciptaan nilai tambah bagi pelanggan mampu menjadi dasar keunggulan bersaing. Dengan strategi yang jelas, pelaku usaha dapat lebih fokus dalam mengembangkan produk, pelayanan, dan pengalaman pelanggan. Kejelasan strategi juga membantu dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar. Informan SQN menyatakan bahwa dengan adanya orientasi kewirausahaan berupa kekuatan berinovasi pengusaha akan lebih mudah untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang tinggi.

"Gue main di storytelling. Setiap menu ada ceritanya, kayak "Kopi Senja Rasa Rindu" bukan cuma enak, tapi mengundang memori. Tempat duduk juga di-setting biar orang bisa 'mengalami' suasana. Gue percaya inovasi bukan sekadar bentuk, tapi juga rasa." (SQN, 2025).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Subayo & Samari (2022) yang mana disebutkan strategi bisnis adalah kemampuan bisnis dalam manfaat peluang yang ada. Strategi bisnis dengan indicator strategi kepemimpinan biaya, deferensiasi dan focus terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Subayo & Samari, 2022). Bauran ketiga strategi tersebut secara bersama-sama membentuk strategi bisnis yang efektif dan tentu akan berdampak pada keunggulan bersaing. Dengan strategi kepemimpinan biaya, biaya yang dikeluarkan lebih efisien; dengan strategi diferensiasi bisnis dapat menyesuaikan dengan keinginan pasar; dan dengan strategi focus, bisnis dapat melakukan penetrasi pasar. Butkovic (2018) berpendapat bahwa dengan strategi bisnis yang semakin kuat maka akan meningkatkan kinerja usaha, karena akan berpeluang untuk menciptakan ide baru dan melakukan penetrasi pasar. Dengan melakukan strategi kombinasi yang baik, terbukti bahwa perusahaan mampu merespon perubahan lingkungan yang berakibat bisnis mampu bertahan (Subagyo, 2020). Penelitian ini sejalan dengan

penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh yang menyatakan bahwa dengan menetapkan strategi kombinasi, kinerja bisnis menjadi lebih tinggi.

4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif terbaru, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dengan nilai t-statistic sebesar 2,273 dan p-value 0,025 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semangat kewirausahaan seperti inovasi, proaktif, dan keberanian mengambil risiko terbukti mampu meningkatkan kemampuan pelaku usaha untuk menciptakan keunggulan bersaing yang nyata dalam kompetisi di marketplace kopi ini.

Data kualitatif pun mendukung temuan kuantitatif tersebut. Informan MAN menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan berperan sebagai dasar untuk mengenal tren pasar secara mendalam dan mengaplikasikannya untuk menciptakan keunggulan yang berbeda:

"Saya melihat tren pasar bukan hanya dari apa yang viral di media sosial, tapi juga dari pola aktivitas masyarakat sekitar. Saya sering ngobrol dengan pelanggan lama dan baru, lalu amati kebiasaan mereka: jam datang, pesanan favorit, dan lama mereka tinggal. Dari situ saya bisa baca arah pasar lokal saya. Saya juga rajin benchmarking ke kota lain, bukan untuk meniru, tapi untuk tahu sejauh mana tren berkembang di luar sebelum masuk ke Tegal." (MAN, 2025).

Pendekatan ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan membantu pelaku usaha dalam memahami kebutuhan pasar secara tepat dan cepat, sehingga memungkinkan mereka merespon dengan strategi yang inovatif dan relevan. Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan membangun fondasi untuk keunggulan bersaing melalui pengembangan wawasan pasar dan adaptasi berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya oleh Ikhwani et al. (2021) dan Munawar (2019) mendukung hasil ini dengan menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan

kontribusi penting dalam memperkuat keunggulan bersaing melalui peningkatan kemampuan adaptabilitas dan inovasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelaku usaha yang menumbuhkan budaya kewirausahaan yang kuat akan lebih siap menghadapi persaingan pasar yang dinamis dan kompleks.

Para pelaku usaha disarankan untuk terus mengasah orientasi kewirausahaan dengan meningkatkan inovasi produk, keberanian mengambil risiko yang terukur, dan kreativitas dalam memanfaatkan peluang. Upaya ini harus dikombinasikan dengan strategi bisnis yang sistematis dan terencana agar keunggulan bersaing dapat bertahan dalam jangka panjang.

5. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Keunggulan Bersaing

Adaptabilitas lingkungan usaha juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,125 dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan coffeeshop dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal sangat memengaruhi hasil usaha. Lingkungan usaha yang dinamis menuntut pelaku bisnis untuk cepat tanggap dan fleksibel dalam mengatur strategi. Adaptabilitas ini berperan penting dalam menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan usaha. Temuan ini mendukung literatur yang menyatakan bahwa kemampuan adaptif adalah kunci dalam menciptakan nilai unik dan mempertahankan posisi kompetitif. Informan IL menyatakan bahwa dengan kemampuan beradaptasi dengan keadaan, pengusaha akan lebih mudah untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang tinggi.

"Pernah sih, terutama pas tren cafe mulai bergeser ke arah grab & go atau kopi literan pas pandemi. Sementara aku bangun cafe ini dari konsep slow bar yang nyaman buat nongkrong. Tapi aku gak patah semangat, aku adaptasi dengan bikin versi to-go dari beberapa menu, plus ngerombak

layout sedikit biar cocok buat semua tipe pengunjung. Intinya sih fleksibel tapi gak kehilangan karakter." (IL, 2025).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ikhwani et al., (2022) menunjukkan bahwa Adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa adaptabilitas berperan dalam menentukan keunggulan bersaing berkelanjutan dalam usaha atau bisnis di marketplace. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana adaptabilitas lingkungan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (Nashiruddin, 2019).

6. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi strategi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan *t-statistic* sebesar 3,236 dan *p-value* 0,001. Ini menunjukkan bahwa strategi yang tepat sasaran, konsisten, dan terarah akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja bisnis. Penyusunan strategi yang relevan dengan kondisi pasar membantu pelaku usaha dalam menetapkan prioritas dan tujuan bisnis. Strategi yang kuat akan menciptakan fokus dalam menjalankan usaha dan mendorong efisiensi sumber daya. Informan WDA menyatakan bahwa dengan adanya kemampuan berstrategi dalam bisnis, pengusaha akan lebih mudah untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang tinggi.

"Alhamdulillah, aku sudah cukup matang di empat aspek itu. Memang diawal aku banyak dibantu keluarga, tapi aku memutuskan untuk ambil kursus bisnis juga terutama yang berfokus pada F&B management. Sekarang aku lebih detail dalam budgeting, evaluasi performa tim, dan memahami pola ROI dari strategi marketing. Semuanya sangat mempengaruhi pertumbuhan bisnis." (WDA, 2025).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haiban (2019), pada pemahaman konseptual dan permodelan orientasi strategi dari perusahaan (Konsumen, kompetitif dan teknologi) yang lebih sesuai, orientasi strategi seperti itu dalam konteks pengembangan inovasi produk memberikan bukti untuk praktik-praktik terbaik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi strategic berpengaruh dalam merancang inovasi produk yang akan dikeluarkan oleh setiap perusahaan, dimana untuk meningkatkan keunggulan perusahaan terhadap pesaingnya. Orientasi strategi juga mengarah ke peningkatan teknologi karena untuk membangun dan mengembangkan produk perusahaan yang berbeda dari kompetitornya. Dari uraian tersebut orientasi strategi berpengaruh terhadap inovasi produk.

7. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,736 dan *p-value* 0,006. Ini menunjukkan bahwa bisnis yang memiliki keunggulan tertentu dibanding pesaing cenderung mencapai hasil kinerja yang lebih baik. Keunggulan dapat berupa kualitas produk, pelayanan, lokasi, ataupun strategi promosi yang menarik. Ketika keunggulan ini dirasakan oleh konsumen, maka loyalitas dan kepuasan meningkat, berdampak pada peningkatan kinerja.

Informan LAP menyampaikan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya didapat dari kualitas produk, tetapi juga dari kenyamanan tempat dan pelayanan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tambah kecil sekalipun dapat menjadi pembeda kuat di tengah persaingan ketat antar kedai kopi.

"Menurut saya, pengunjung datang bukan cuma untuk kopi, tapi juga karena suasananya nyaman. Banyak yang pesan kopi biasa saja, tapi mereka betah berlama-lama karena tempatnya adem, bersih, dan pelayanannya cepat. Itu yang bikin mereka balik lagi, dan itu juga yang bikin omset naik pelan-pelan." (LAP, 2025).

Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa keunggulan bersaing menjadi elemen krusial dalam membangun bisnis berkelanjutan. Ketika pelaku usaha dapat menawarkan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing, maka akan tercipta loyalitas pelanggan, peningkatan reputasi, dan pada akhirnya menghasilkan pertumbuhan bisnis yang stabil. Dengan demikian, investasi dalam membangun keunggulan bersaing baik melalui inovasi, layanan prima, ataupun diferensiasi produk merupakan langkah strategis untuk mencapai kinerja bisnis yang unggul di tengah kompetisi yang semakin ketat.

8. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak memediasi secara signifikan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, dengan nilai t-statistic sebesar 2,021 (kurang dari 1,96) dan p-value sebesar 0,06 (lebih besar dari 0,05). Ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, orientasi kewirausahaan belum secara efektif diterjemahkan melalui keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja bisnis secara statistik.

Namun demikian, hasil kualitatif dari wawancara memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika orientasi kewirausahaan di lapangan. Informan WDA menuturkan:

"Karena dalam bisnis, stagnasi adalah risiko yang lebih besar daripada perubahan. Aku sadar, aku memang memulai dengan privilese modal, tapi

keberhasilan tidak bisa diwariskan. Aku harus berani mencoba hal baru, termasuk saat memutuskan untuk buka cabang pertama dengan konsep yang cukup berbeda. Risiko itu bukan musuh, tapi mitra yang perlu dipahami dan dikelola." (WDA, 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun secara statistik pengaruh orientasi kewirausahaan melalui keunggulan bersaing tidak signifikan, pelaku usaha tetap menunjukkan sikap kewirausahaan yang aktif dalam pengambilan risiko dan inovasi yang berpotensi mendukung peningkatan kinerja bisnis secara praktis dan jangka panjang.

Penelitian ini berbeda dengan temuan Munawar (2019) yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan yang tinggi mampu meningkatkan adaptabilitas lingkungan dan mendukung keunggulan bersaing hingga kinerja bisnis lebih baik. Perbedaan ini mengimplikasikan bahwa dalam kondisi dan konteks spesifik penelitian ini, mungkin terdapat faktor eksternal atau internal lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja bisnis, sehingga mediasi melalui keunggulan bersaing oleh orientasi kewirausahaan perlu dilihat dengan lebih hati-hati.

Oleh karena itu, bagi pelaku usaha, keberanian mengambil risiko dan inovasi harus tetap dipertahankan, namun perlu dikombinasikan dengan penguatan faktor lain seperti manajemen operasional, pemasaran, dan strategi yang lebih terarah agar kinerja bisnis dapat terakselerasi secara lebih nyata.

9. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing juga memediasi pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap kinerja bisnis, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,110 dan *p-value* 0,035. Ini berarti bahwa kemampuan usaha dalam menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan

akan lebih efektif jika turut didukung oleh penciptaan keunggulan bersaing. Adaptasi memungkinkan usaha merespons perubahan lebih cepat, namun keunggulan bersaing memperkuat dampaknya terhadap kinerja. Dengan demikian, keunggulan bersaing menjadi jalur penting dalam memperbesar efek positif dari adaptabilitas. Pengaruh tidak langsung ini signifikan dan memberikan nilai tambah dalam strategi usaha. Informan A menyatakan bahwa dengan adanya kemampuan adaptabilitas, pengusaha akan lebih mudah untuk menghasilkan kinerja bisnis yang tinggi.

Saya mendengarkan pelanggan, tapi saya juga edukasi pasar. Salah satu nilai dari brand kami adalah memperkenalkan pengalaman ngopi yang berkualitas, bukan hanya memenuhi selera sesaat. Kami ciptakan tren dengan konsistensi dan pengalaman pelanggan yang khas. (A, 2025).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munawar, (2019) yang mana dijelaskan bahwa pemilik perusahaan yang memiliki sifat kreatif, proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko yang terukur akan lebih mampu menghadapi persaingan di dalam industri. Seorang wirausaha yang tangguh dituntut mampu mengatasi perubahan lingkungan yang terus terjadi. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ilmu pengetahuan, teknologi dan lingkungan persaingan, maka akan semakin besar kemampuannya untuk berinovasi dalam menghasilkan produk baru yang dapat bernilai bagi konsumen. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan tinggi menggunakan kemampuannya yang aktif, proaktif dan inovatif sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang terus berubah (Munawar, 2019), dan pada akhirnya mampu bertahan dalam waktu yang panjang dan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (Nashiruddin, 2019).

10. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Kinerja Bisnis melalui Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing terbukti memediasi pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,163 dan *p-value* 0,031. Artinya, strategi yang dijalankan akan lebih berdampak pada peningkatan kinerja bisnis apabila mampu menghasilkan keunggulan yang membedakan usaha dari pesaing. Tanpa keunggulan tersebut, strategi yang diterapkan tidak akan memberikan hasil maksimal. Keunggulan bersaing berperan sebagai jembatan yang menghubungkan orientasi strategi dengan pencapaian kinerja usaha. Hal ini menunjukkan pentingnya implementasi strategi yang fokus pada diferensiasi dan nilai tambah. Informan WDA menyatakan bahwa dengan adanya kemampuan berstrategi dalam bisnis, pengusaha akan lebih mudah untuk menghasilkan kinerja bisnis yang tinggi.

"Kami menawarkan konsep "slow bar" di mana pelanggan bisa menyaksikan langsung proses penyeduhan manual brew, sambil ngobrol dengan barista. Ini menciptakan relasi yang lebih personal. Selain itu, kami juga punya program "Kopi Untuk Guru" di mana sebagian keuntungan disumbangkan untuk mendukung pendidikan lokal. Inovasi bukan hanya soal produk, tapi juga soal nilai." (WDA, 2025).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munawar, (2019) yang mana dijelaskan bahwa pemilik perusahaan yang memiliki sifat kreatif, proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko yang terukur akan lebih mampu menghadapi persaingan di dalam industri. Seorang wirausaha yang tangguh dituntut mampu mengatasi perubahan lingkungan yang terus terjadi. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ilmu pengetahuan, teknologi dan lingkungan persaingan, maka akan semakin besar kemampuannya untuk berinovasi dalam menghasilkan produk baru yang dapat bernilai bagi

konsumen. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan tinggi menggunakan kemampuannya yang aktif, proaktif dan inovatif sehingga dapat beradaptasi dengan lingkungan persaingan yang terus berubah (Munawar, 2019), dan pada akhirnya mampu bertahan dalam waktu yang panjang dan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (Nashiruddin, 2019).

4.4 Pembahasan

4.4.1 Orientasi Kewirausahaan

Sebagai seorang pengusaha, diperlukan sikap kewirausahaan untuk memastikan bahwa seluruh rencana usaha berjalan dengan lancar. Hal ini tentunya dapat mendukung tujuan utama dalam pembangunan usaha tersebut yaitu meraup keuntungan yang sebesar-besarnya. Namun, kuatnya persaingan pasar membuat pengusaha perlu memiliki sikap yang agresif dan petarung. Tanpa sikap-sikap tersebut, akan sangat sulit bagi pengusaha untuk mempertahankan usahanya terlebih untuk tetap menjadi yang paling unggul di tengah pesaingnya. Untuk itu, mereka membutuhkan kemampuan melihat peluang di tengah tren sehingga dapat bersaing dan menjadi yang paling unggul agar tidak menghadapi kebangkrutan. Hal ini juga disampaikan oleh informan IL pada saat diwawancarai.

"Jujur aja, aku tuh orangnya cukup observatif dan suka banget ngulik tren. Biasanya aku mulai dari ngeliat insight sosial media, terutama Instagram dan TikTok, karena dari sana keliatan banget apa yang lagi naik daun. Terus aku juga suka datang ke event atau festival kuliner di kota lain, karena kadang tren dari luar kota bisa kita bawa ke sini. Selain itu, feedback dari pelanggan tetap juga jadi patokan aku mereka tuh sering banget kasih ide-ide fresh yang relate sama kebutuhan pasar lokal Tegal." (IL, 2025)

Menurut informan IL, salah satu kemampuan penting dalam persaingan yang sangat ketat saat ini adalah kemampuan mengobservasi keadaan dan tren. Hal ini terutama terjadi secara masif di media sosial mengingat bahwa media sosial adalah pusat perkembangan tren dan gaya hidup dewasa ini. Hampir seluruh informasi tersaji secara kolektif di TikTok, Instagram, dan media lainnya. Hal ini sebenarnya mempermudah akses para pengusaha ke pelanggannya untuk dapat memastikan bahwa produk yang mereka tawarkan sedang relevan dengan konteks tren hari ini.

Kemampuan observasi tersebut tidak hanya akan bermanfaat bagi pengusaha untuk mengisi tren hari ini, tetapi juga tentunya untuk memetakan kemungkinan tren di masa depan. Pengusaha yang lebih visioner, dapat memanfaatkan media tersebut untuk strategi bertahan dan menciptakan keunggulan dalam jangka panjang. Di sisi lain, untuk memastikan bahwa gagasan yang dicetuskan setelah melakukan observasi itu relevan, pengusaha juga perlu melihat sudut pandang pelanggan. Hal ini sangat bermanfaat untuk menjamin bahwa produk-produk yang ditawarkan akan mampu bersaing di pasar.

Untuk itu, dilakukan beberapa hal yang dapat mendukung atau mengkritisi produk-produk yang ditawarkan oleh pengusaha kepada konsumen seperti *feedback* pelanggan. *Feedback* pelanggan tentunya dapat menjadi sebuah kerangka validitas tren yang saat ini berjalan. Hal ini juga disampaikan oleh informan A pada saat diwawancarai. Menurut A, perlu untuk melakukan keputusan berbasis data yang didapat dari konsumen itu sendiri.

"Saya menggunakan pendekatan data. Setiap kuartal saya evaluasi perilaku konsumen melalui *feedback*, penjualan per produk, dan *insight* dari media

sosial. Saya juga langganan beberapa laporan tren F&B dan konsumen dari lembaga riset. Jadi, keputusan saya berbasis data, bukan asumsi." (A, 2025)

Lebih jauh lagi, penggunaan konsumen profesional seperti dari pihak lembaga riset F&B merupakan sebuah langkah penting untuk memastikan bahwa keputusan tidak didasarkan asumsi semata melainkan fakta lapangan. Hal ini digunakan untuk menjamin bahwa produk yang ditawarkan tidak akan mendapatkan kerugian karena kesalahan melihat pola tren. Pandangan ini tentunya menjadi sebuah sikap profesional yang sangat penting dimiliki oleh pengusaha apalagi jika memiliki pandangan untuk mengembangkan bisnis.

Seorang pengusaha harus mampu melihat secara holistik terkait ancaman dan potensi dari sebuah usaha. Dalam menyikapinya, pengusaha harus bisa melakukan berbagai cara untuk mengatasinya. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan pengusaha menganalisis pasar sangat berbanding lurus dengan kesuksesan bisnis *coffeeshop*. Hal ini karena jika pengusaha bisa melihat pola tren di pasar, bisnis tersebut tidak akan hanya mampu bertahan pada periode tersebut, tetapi juga menganalisis potensi dan peluang di masa depan. Untuk itu, memahami tren sedari dini sangat perlu dilakukan.

Namun demikian, pengusaha juga perlu kemampuan untuk berpikir kreatif dalam menerapkan pendekatan tren pasar. Hal ini dilakukan agar sebuah bisnis tetap independen dan memiliki kuasa untuk menentukan produknya. Meskipun tentunya pelanggan adalah pemeran penting dalam sebuah usaha, pengusaha tetap membutuhkan kemampuan untuk bertahan pada gagasan yang memberi mereka kebebasan dalam berinovasi. Karena, selain untuk mendapatkan keuntungan secara

finansial, sebuah bisnis juga perlu menjadi tempat aktualisasi. Ini juga didukung oleh informan MAN pada saat diwawancarai.

"Saya pilih posisi tengah. Saya tidak langsung ikut tren, tapi saya pertimbangkan kalau memang relevan dengan *brand* kami. Tapi harus saya olah dulu biar tetap punya sentuhan khas kami. Misalnya tren manual *brew*, saya adaptasi tapi dengan penyajian yang menonjolkan karakter lokal. Ide sendiri tetap prioritas, karena orisinalitas itu yang bikin pelanggan ingat." (MAN, 2025)

Pengusaha harus mampu mengadaptasi tren yang sudah ada menjadi peluang bagi produk mereka untuk terus bertahan. Gagasan awal dari bisnis *coffeeshop* yang telah diusung harus mampu dipertahankan. Hal ini tidak hanya dilakukan untuk memenuhi ego sektoral, tetapi lebih jauh lagi justru untuk mempertahankan kekuatan bisnis melalui keunikan dari *brand* tersebut. Tanpa adanya keberanian menjadi pembeda yang bebas dalam sebuah tren, pengusaha tidak akan mampu untuk terus mempertahankan orisinalitas dan ciri khasnya. Sedangkan tanpa identitas yang personal, sebuah bisnis hanya akan menjadi mayoritas bisnis yang tidak otentik. Pada akhirnya, situasi ini tidak memberi manfaat dalam jangka panjang dan hanya akan mengikis popularitas bisnis tersebut.

Informan SQN menerangkan bahwa tren perlu dianalisis ulang agar sebuah bisnis mampu terus beradaptasi dan tidak bangkrut. Pengusaha tidak bisa terus bertahan dengan egonya tetapi justru perlu memahami bahwa mengikuti tren akan membuat bisnis tersebut lebih berkelanjutan. Dengan demikian, gagasan-gagasan awal akan lebih mudah mendapatkan tempat di hati pelanggan jika sebagian dari ide produk dalam bisnis tersebut mengikuti selera pelanggan

"Gue rasa yang paling kuat itu bukan yang selalu ikut tren, tapi yang ngerti kapan harus ikut dan kapan harus beda. Ada momen di mana lo harus *blend*

in, ada saatnya lo harus jadi titik kontras. Ide sendiri itu penting, tapi ego juga harus dilatih buat paham momentum." (SQN, 2025)

Pebisnis harus dapat memutuskan ego sektoral agar tetap mampu menjalankan bisnisnya. Autentisitas memanglah penting, akan tetapi hal tersebut perlu diiringi dengan kinerja bisnis yang baik. Hal ini karena secara mendasar bisnis diciptakan untuk menghasilkan profit. Meskipun pengusaha tidak harus selalu mengikut tren secara utuh, upaya tersebut tetap penting untuk diterapkan dalam momen-momen tertentu untuk memastikan bahwa *coffeeshop* yang dijalankan masih relevan dengan permintaan pasar. Di sisi lain, pengusaha juga sebenarnya berkesempatan untuk mengadaptasi ide-ide tren menjadi lebih otentik. Dengan demikian, kehadiran tren tidak perlu menjadi sebuah momok, melainkan menjadi sebuah peluang untuk maju.

Di sisi lain, untuk dapat dikatakan bahwa sebuah bisnis tetap relevan dengan permintaan pasar ketika bisnis tersebut tidak menganut nilai-nilai yang sama, pebisnis juga harus memiliki sikap berani mengambil risiko. Tanpa keberanian yang penuh, mereka tidak akan mampu mempertahankan bisnisnya ketika menghadapi ancaman yang lebih besar di kemudian hari. Risiko yang besar berbanding lurus dengan potensi keberhasilan yang besar. Keberanian mengambil risiko yang rendah hanya akan membuat sebuah bisnis jalan di tempat karena terjebak di zona nyaman. Situasi ini yang pada akhirnya membuat bisnis tersebut tidak dapat bertahan karena tidak lagi menerima permintaan pasar. Atau dalam kata lain, bisnis itu tidak lagi relevan dengan keadaan.

Informan MAN pada saat diwawancarai berpendapat bahwa pebisnis harus berani keluar dari zona nyaman. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa sebuah

bisnis tidak bergerak secara stagnan. Namun, untuk mengambil risiko seorang pebisnis harus penuh perhitungan dan observasi lapangan sehingga tidak mengambil keputusan yang gegabah. Berani mengambil risiko artinya sudah memiliki pandangan akan potensi kegagalan sehingga seorang pebisnis harus antisipatif.

"Kalau mau bisnis berkembang, pasti harus berani keluar dari zona aman. Tapi jangan salah, berani itu bukan berarti gegabah. Bagi saya, berani itu artinya siap dengan perencanaan matang, siap gagal, tapi juga punya mental untuk bangkit lagi dan belajar dari kesalahan. Dari pengalaman saya di bisnis sebelumnya, yang bertahan bukan yang paling pintar, tapi yang paling siap berubah." (MAN, 2025)

Keberanian mengambil risiko harus diikuti oleh rencana yang matang.

Sebuah bisnis tidak bisa dipertaruhkan tanpa jalan keluar. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kegagalan. Memang seorang pebisnis harus bisa membawa bisnisnya maju walaupun langkah tersebut berbahaya, tetapi untuk mengurangi potensi kegagalan, pebisnis harus sudah siap dengan rencana lainnya. Hal inilah yang dinamakan berani mengambil risiko. Seorang pebisnis andal, mengambil risiko dengan pertimbangan yang menyeluruh. Mereka berani mengambil risiko karena sudah memiliki pandangan terkait rencana-rencana jangka panjang di mana keuntungannya akan lebih besar dibandingkan risiko yang harus dihadapi jika terjadi kegagalan.

Di sisi lain, mengambil risiko juga merupakan sebuah langkah yang harus dilakukan meskipun sulit. Karena tanpa keberanian untuk mencoba hal baru yang belum pasti, sebuah bisnis tidak akan mengalami perkembangan. Untuk bisa terus bersaing, pengusaha harus mempertimbangkan apakah keputusan tidak mengambil risiko akan memberikan benefit yang lebih banyak. Informan A juga menambahkan

bahwa stagnasi justru menjadi celah yang lebih berbahaya dibandingkan dengan keputusan yang berisiko.

"Karena stagnasi lebih berisiko daripada inovasi yang terukur. Di dunia korporat saya belajar, tidak bertindak itu juga risiko. Namun, saya tidak pernah mengambil risiko tanpa kalkulasi. Setiap keputusan saya selalu didampingi simulasi dan *contingency plan*." (A, 2025)

Keputusan untuk tidak bertindak merupakan sebuah risiko. Pengusaha berarti memilih risiko untuk tidak berkembang dan maju hingga kapan pun. Risiko besarnya adalah usaha tersebut tutup karena tidak mampu menjadi relevan dan unik dalam kompetisi yang begitu ketat. Risiko ini jauh lebih besar dibandingkan risiko kegagalan. Usaha yang menghadapi kegagalan karena pengambilan keputusan untuk berkembang mungkin tidak mendapatkan profit yang tinggi atau mengalami kerugian. Namun, usaha yang memilih untuk diam tidak akan mampu bertahan di waktu yang panjang sehingga harus tutup.

Pengusaha harus dapat memutuskan risiko mana yang mereka mampu hadapi dengan pertimbangan yang menyeluruh. Dalam memulai usaha, seseorang tidak bisa hanya memiliki modal, tetapi harus memiliki jiwa pengusaha yang kuat untuk tetap bertahan di tengah gempuran persaingan yang makin ketat. Hal ini adalah modal utama yang tidak boleh dilewatkan. Tanpa adanya kemampuan ini, usaha tidak akan mencapai tujuan utamanya sebagai penghasil profit yang tinggi. Oleh karena itu, pengusaha harus mempelajari sikap agresif dalam bersaing untuk dapat unggul di pasar, kemampuan untuk menciptakan gagasan yang bebas dan proaktif dalam mengadaptasi tren, serta keberanian mengambil risiko untuk perubahan bisnis yang lebih maju.

4.4.2 Adaptabilitas Lingkungan Usaha

Beradaptasi merupakan sebuah strategi yang tentunya wajib dimiliki oleh semua orang termasuk seorang pengusaha. Kemampuan ini memberikan manusia peluang untuk berkembang lebih banyak dibandingkan yang lain. Tanpa kemampuan adaptasi, sebuah bisnis akan tertinggal dan tidak lagi relevan dengan kebutuhan pasar sehingga bisnis tidak lagi dapat memenuhi tujuan awal. Sering kali, kegagalan tersebut didapat karena seorang pelaku usaha terjebak dalam situasi tanpa peluang kemajuan sehingga mereka tidak dapat beranjak dari momen yang sebetulnya krisis.

Dalam dunia bisnis, kesempatan tidak selalu benar-benar muncul dan menjanjikan. Bahkan, peluang-peluang yang muncul pun mungkin begitu sempit dan singkat sehingga pelaku usaha kalah di dalam kompetisi yang sangat ketat. Namun, seorang pebisnis tidak boleh berdiam diri menunggu kesempatan datang. Mereka harus mampu menciptakan peluang untuk maju sendiri karena ketergantungan tidak akan memberikan mereka benefit yang sesuai dengan harapan. Hal ini juga selaras dengan keterangan informan WDA terkait persaingan ketat yang menutup peluang usaha tersebut dan memaksa pengusaha *coffeshop* untuk menciptakan peluang sendiri.

"Ada masa di mana aku sempat merasa idealismeku sedikit bertabrakan dengan tren pasar. Seperti ketika semua café berlomba-lomba jadi tempat foto estetik, sementara aku ingin membangun café yang lebih fokus ke kualitas produk dan kenyamanan jangka panjang. Tapi akhirnya aku belajar berkompromi: tetap mempertahankan inti nilai café-ku, namun menyisipkan elemen-elemen visual yang juga digemari pasar. Fleksibilitas itu ternyata tidak harus mengorbankan prinsip." (WDA, 2025)

Informan WDA mengakui bahwa peluang yang tercipta tidak sesuai dengan harapan. Namun, hal ini tentunya tidak boleh menjadi alasan bagi seorang pebisnis untuk menyerah dan berdiam diri menunggu peluang lainnya. Pebisnis harus memanfaatkan segala situasi untuk menciptakan peluang baru yang lebih sesuai dengan visi dan misi. Mengadaptasi suatu tren merupakan sebuah jalan yang memungkinkan untuk dilakukan agar usaha tidak mengalami ketertinggalan akibat tidak lagi menjadi pilihan pelanggan.

Pelaku usaha butuh melakukan berbagai strategi yang memungkinkan bagi usahanya bergabung di dalam tren agar tidak ditinggalkan pelanggan serta menjadi unik agar terus menjadi pilihan utama pelanggan. Ada berbagai cara untuk berkompromi dan beradaptasi tanpa perlu mengerdilkan gagasan awal. Pelaku usaha hanya perlu berpikir lebih kreatif dan adaptif. Tren harus dimanfaatkan sebagai kesempatan emas bukan menjadi sebuah musuh yang merusak idealisme. Untuk dapat terus mempertahankan sebuah usaha, pelaku bisnis tidak dapat selalu bersikap idealis ketika gagasan mereka tidak sesuai dengan permintaan pasar.

Kemampuan seorang pebisnis untuk menyesuaikan diri dan menyesuaikan gagasan menjadi penentu keberlangsungan usaha yang berkelanjutan. Pengusaha yang kaku terhadap perubahan dan hanya mau bergerak saat kesempatan sesuai dengan harapan awal akan terus diam di tempat. Keadaan ini tidak boleh terjadi dalam sebuah bisnis yang sejak awal diproyeksikan untuk mendapatkan profit terbaiknya. Informan SQN menyampaikan bahwa untuk menyiasati perbedaan nilai antara tren dengan gagasannya secara pribadi sebagai pemilik *coffeeshop*, dirinya berusaha keras untuk mengalah dan belajar menjadi pemenang. Setelah itu SQN

menjadi pengusaha *coffeeshop* termuda yang sukses berkat kemampuannya beradaptasi dan menciptakan peluang. Hal ini adalah bukti empiris tentang betapa pentingnya menciptakan sebuah peluang baru untuk beradaptasi.

"Pernah, pas tren minuman manis meledak, sementara gue fokus ke manual *brew*. Rasanya kayak orang idealis yang kehabisan tempat. Tapi justru di situ gue belajar: jangan takut mengecilkan suara, asal tetap nyala. Gue adaptasi sedikit tanpa ngorbanin jati diri." (SQN, 2025)

Menciptakan peluang agar terus beradaptasi bukan sebuah langkah yang mudah. Seorang pebisnis harus memiliki mental tidak takut kalah terlebih saat melawan ego pribadi mengingat bahwa hal tersebut secara naluriah justru menjadi yang paling sulit untuk dilawan. Namun, seorang pengusaha harus mampu untuk melihat dengan sudut pandang yang lebih luas dan menyeluruh agar bisnis berjalan lebih lancar dan menghasilkan profitabilitas yang tinggi. Namun untuk itu, tidak hanya harus pandai dalam menciptakan peluang, ternyata seorang pengusaha juga harus memiliki kemampuan yang lebih besar dalam beradaptasi dengan nilai yang berbeda yaitu kemampuan untuk berfokus pada preferensi konsumen.

Preferensi konsumen merupakan hal yang sangat penting karena pada dasarnya sebuah bisnis membutuhkan konsumen untuk keberjalanannya. Produk yang ditawarkan harus sesuai dengan kebutuhan konsumen agar mereka membelinya. Jika produk tidak sesuai dengan kebutuhan, artinya produk tersebut tidak akan mampu bertahan lama di pasar karena konsumen akan mencari produk yang berhasil memenuhi kebutuhannya. Pengusaha sebagai penyedia produk tidak bisa mempertahankan idealismenya ketika hal itu bertentangan dengan keinginan konsumen. Karena sejatinya, profit yang didapat oleh sebuah usaha bergantung pada seberapa banyak konsumen yang membeli. Meskipun sebuah produk dianggap

sangat baik oleh penjual, jika konsumen tidak menginginkannya maka nilai produk tersebut tidak berarti apa-apa sebagai sebuah produk dengan daya jual yang rendah. Namun demikian, ada banyak jalan bagi pelaku usaha untuk tetap memedulikan konsumen dan mempertahankan nilai-nilai awal.

Informan IL menerangkan bahwa salah satu cara yang dilakukan olehnya untuk mengetahui minat beli pelanggan adalah melalui diskusi dengan konsumen. Hal ini dilakukan agar pemahaman terhadap preferensi pelanggan dapat menjadi peluang baginya dalam mengembangkan *coffeeshop*. Menurut IWL, pebisnis tidak hanya perlu tunduk dengan minat pelanggan secara serta merta, tetapi juga bisa memberikan rekomendasi produk yang dibuat dengan tetap memperhatikan kecocokan antara preferensi pelanggan dengan produk yang tersedia.

"Aku lebih suka dua arah ya. Aku dengerin mereka, tapi juga suka nyoba jadi pelopor. Dulu aku sempet ngeluarin menu kopi dengan *infused herbs*, banyak yang heran awalnya, tapi setelah dijelasin manfaat dan rasa uniknya, jadi *best seller*. Kadang pelanggan gak tau apa yang mereka mau sampai kita yang kenalin duluan." (IL, 2025)

Pengusaha harus lebih adaptif dengan situasi lingkungan usaha termasuk berbagai tren di dalamnya. Produk yang ditawarkan oleh pengusaha harus mampu bersaing di pasaran baik muncul sebagai pesaing maupun pembeda. Dengan adanya produk berbeda, sesungguhnya pengusaha justru dapat memanfaatkan keadaan untuk tampil unik dan menjadi pilihan yang berbeda sehingga peluang untuk terus dipilih lebih besar. Namun demikian, perlu strategi-strategi khusus untuk menciptakan perbedaan tersebut menjadi peluang. Lebih jauh, kesempatan bisa saja datang dari pelanggan yang masih belum menentukan arah preferensi. Karenanya,

dibutuhkan kemampuan seorang pengusaha untuk berdialog dengan konsumennya untuk menciptakan peluang yang lebih banyak.

Di sisi lain, pengusaha juga tentunya dapat memanfaatkan kekosongan pada selera konsumen di mana pengusaha menjual pengalaman baru yang sebelumnya tidak muncul sebagai tren. Hal ini tentunya memiliki jangka waktu yang lebih panjang dibandingkan tren yang alami muncul di tengah konsumen. Adanya tawaran baru terkait tren yang lebih aktual akan memberikan pelanggan kesan yang eksklusif dan memungkinkan sebuah bisnis menjadi pilihan utama. Oleh karena itu, strategi adaptasi yang dilakukan oleh pebisnis tidak selalu berkiblat pada tren secara kaku, tetapi bisa jadi memodifikasi bentuk untuk menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih terarah. Pada akhirnya, bisnis tersebut dapat menjadi pusat tren dan unggul dalam persaingan.

Informan A menerangkan bahwa melalui penciptaan tren baru yang berbentuk produk berbasis pengalaman, konsumen dapat lebih tertarik pada produknya. Dengan demikian, usaha yang dijalankan tidak hanya menjangkau pasar secara umum, tetapi juga menjangkau pasar yang semula tertutup. Keberhasilan seorang pebisnis dalam menciptakan peluang dapat dilihat dengan tingginya preferensi pelanggan pada produk bisnis tersebut.

"Saya mendengarkan pelanggan, tapi saya juga edukasi pasar. Salah satu nilai dari *brand* kami adalah memperkenalkan pengalaman ngopi yang berkualitas, bukan hanya memenuhi selera sesaat. Kami ciptakan tren dengan konsistensi dan pengalaman pelanggan yang khas." (A, 2025)

Pelanggan tidak hanya membeli produk yang sesuai dengan tren yang ada, tetapi juga membeli pengalaman mengesankan. Pengalaman sendiri justru dapat menjadi tren terbaru yang lebih tidak lekang oleh waktu. Hal ini tentunya sangat

efektif untuk meningkatkan profitabilitas bisnis dibandingkan dengan hanya menunggu peluang datang kepada mereka. Kemampuan pelaku usaha untuk mengunggulkan kompetensi diri dalam dunia bisnis tentunya akan sangat berdampak pada kesuksesan bisnisnya di masa mendatang. Oleh karena itu, penting untuk diperhatikan pengusaha bahwa mereka butuh banyak cara untuk berkembang baik melalui skil meraih pelanggan, menciptakan peluang, dan memastikan bahwa semua sistem saling mendukung dengan kebutuhan.

Seorang pengusaha tidak bisa hanya berfokus pada satu dimensi usaha. Penting bagi mereka untuk terus memastikan bahwa segala sesuatu dalam bisnisnya tidak menghambat perkembangan. Namun untuk itu, dibutuhkan mental pembelajar yang tinggi. Pelaku usaha tidak boleh gampang putus asa saat dihadapkan dengan kesalahan dan ketidaktahuan. Mereka harus senantiasa belajar untuk terus memperbaiki keadaan dan berkembang di kemudian hari. Semangat untuk belajar hal-hal baru dalam mengatur sebuah bisnis menjadi kunci suksesnya sebuah bisnis. Tanpa kemampuan manajemen yang baik, sebuah bisnis akan kacau dan saling bertabrakan kepentingan satu sama lain. Untuk mengatasi hal itu, pengusaha harus andal dalam pengaturan karena pebisnis tidak hanya berperan sebagai pemilik modal usaha, tapi pelaku yang mengatur segala keberjalanan dan kelancaran usaha.

Informan WDA menerangkan bahwa perubahan manajemen yang konvensional ke sistem yang lebih modern menciptakan situasi kerja yang lebih terstruktur. Hal ini tidak hanya memudahkan bagi organisasi, tetapi juga memberikan ruang bagi usaha untuk terus berkembang dan memaksimalkan penggunaan waktu.

"Transformasi manajemen adalah hal yang sangat terasa. Awalnya sistem masih konvensional, banyak keputusan diambil berdasarkan intuisi. Sekarang kita sudah menerapkan sistem ERP sederhana, pakai aplikasi untuk kontrol stok, dan ada manajemen SDM yang jelas. Kami juga mengembangkan struktur organisasi kecil dengan supervisor, manajer operasional, dan tim kreatif. Itu semua membuat usaha ini lebih *sustainable*." (WDA, 2025)

Manajemen yang konvensional sering kali mengalami permasalahan seperti *human error* yang pada akhirnya membuat hasil kerja kurang maksimal karena terganggunya efisiensi. Dengan adanya sistem yang lebih terarah, pihak organisasi bisa memanfaatkan energi yang semula habis digunakan untuk sistem menjadi energi yang digunakan untuk mengembangkan usaha. Pengusaha tidak perlu repot dengan urusan operasional yang kecil sehingga dapat menangani masalah-masalah yang lebih krusial dalam bisnis. Namun untuk itu, tentunya ada banyak pengalaman atas kesalahan yang terjadi sebelumnya dan pebisnis harus memiliki mental pantang menyerah untuk belajar meningkatkan bisnis ke sistem yang lebih baik.

Pengusaha perlu untuk terus beradaptasi dalam setiap keadaan dan memperbaiki diri untuk kemajuan bisnis. Namun, mereka tidak hanya harus mengikuti arus, melainkan perlu menciptakan peluang untuk bisnisnya sehingga di kemudian hari, mereka dapat menang dalam dunia bisnis yang kompetitif. Tanpa adanya kemampuan beradaptasi, sebuah bisnis tidak akan mampu bertahan apalagi menjadi yang paling unggul dalam menghasilkan profit. Oleh karena itu, penting bagi pengusaha untuk tetap mampu menciptakan peluang, memahami konsumen, dan memastikan bahwa seluruh sistem saling berkesinambungan untuk mendukung perkembangan bisnis.

4.4.3 Orientasi Strategi

Kemampuan pelaku usaha untuk berstrategi adalah ekstensi dari kemampuannya dalam berwirausaha. Bedanya, kemampuan strategi merupakan kemampuan praktis yang fokus pada ruang-ruang praktikal. Hal ini juga tentunya sangat krusial. Gagasan-gagasan cemerlang yang dimiliki pengusaha tidak akan dapat dilaksanakan tanpa kemampuan strategis yang baik. Penting bagi pengusaha untuk terus meningkatkan kemampuan strategisnya demi kemajuan dan keberlangsungan bisnis yang lebih terarah.

Untuk mendukung seluruh rencana dalam usaha, pemilik bisnis harus mampu menyamakan perspektif dan nilai-nilai yang dimiliki dengan timnya. Ini dilakukan guna mendukung kelancaran pelaksanaan sistem yang direncanakan untuk memajukan suatu bisnis. Namun, manusia pada dasarnya sering kali menghadapi perbedaan pendapat sehingga hal ini bisa menghambat baik secara fisik maupun psikis. Perbedaan pendapat sering kali bukan hanya menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi momok yang membuat tim tidak sehat secara emosional. Dalam menyiasati hal ini, pemilik bisnis sebagai pihak utama yang harus bertanggung jawab atas keberjalanan tim harus memiliki strategi-strategi khusus agar keadaan ini tidak menghambat pada proses berjalannya bisnis.

Informan WDA menerangkan bahwa salah satu cara untuk menciptakan tim yang sepemahaman adalah melalui dialog terbuka. Setiap orang berhak untuk mendapatkan ruang berbicara dan beraspirasi. Karena pada dasarnya, manusia butuh dihargai gagasannya untuk dapat terus bertumbuh dalam sebuah lingkungan.

Tanpa perasaan dihargai, mereka tidak akan mau untuk memberikan loyalitasnya kepada perusahaan yang pada akhirnya membuat kinerja menjadi rendah dan permasalahan makin sulit untuk diselesaikan.

"Kami tidak selalu sepakat dalam semua hal, dan itu normal. Tapi aku berusaha menciptakan ruang dialog terbuka di mana setiap orang bisa menyampaikan ide. Biasanya kalau ada perbedaan visi, aku ajak ngobrol secara personal. Aku percaya ketika orang merasa dihargai, mereka akan lebih mudah melihat perspektif yang lebih besar. Dan dari situ bisa tumbuh kesepakatan baru." (WDA, 2025)

Pemimpin dalam sebuah bisnis tidak hanya harus mampu untuk mencari konsumen, tetapi justru harus mampu memberdayakan organisasi secara internal. Hal ini akan sangat berguna bagi perkembangan bisnis di kemudian hari dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang unggul dan loyal. Tentunya, permasalahan terkait sumber daya manusia memang selalu lebih sulit dibandingkan permasalahan lainnya karena secara langsung berhadapan dengan manusia yang berada di dalam tim. Kesalahan dalam pengaturan ini dapat berakibat fatal seperti lumpuhnya bisnis akibat kehilangan tenaga penggerak utama.

Untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas sekaligus memiliki visi misi yang sejalan, dibutuhkan hubungan emosional yang baik sehingga terjadinya dialog yang mencapai kesepakatan. Hal ini juga turut dikemukakan oleh informan MAN yang mengaku bahwa seorang pemimpin tidak hanya mendengar tetapi mengarahkan. Lebih jauh, ketika situasi mulai tidak kondusif, pemimpin harus berani mengambil keputusan yang tegas dan tidak tunduk pada orang lain agar dapat terus melindungi tim lainnya.

"Sekarang sudah satu visi, tapi itu hasil proses panjang. Awalnya banyak perbedaan persepsi. Saya sering bikin sesi ngobrol bareng staf, diskusi terbuka tanpa tekanan. Tapi tetap, saya sebagai *leader* harus kasih arah.

Kalau ada yang bertentangan dan terus mengganggu ritme kerja, saya harus ambil sikap tegas, karena saya juga harus lindungi tim lainnya." (MAN, 2025)

Penting bagi seorang pelaku usaha untuk berperan sebagai pemimpin yang mendengar timnya. Namun demikian, kemampuan untuk menstabilkan tim dalam ancaman akibat intervensi pihak eksternal maupun internal juga sangat penting. Sering kali hal tersebut berpengaruh pada semua orang di dalam tim sehingga jalannya bisnis menjadi terganggu akibat kesalahan pengaturan dalam sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemimpin harus berperan dalam pengambilan keputusan utama, pengarah, dan penyelaras situasi.

Pelaku usaha tidak bisa hanya berperan sebagai pemilik modal lalu menyerahkan seluruh sistem kepada orang lain. Mereka harus bertanggung jawab pada usaha yang dibangun untuk memastikan bahwa seluruh orientasi usaha tetap sesuai dengan tujuan awal serta terus berkembang dalam segi profitabilitas. Hal ini dilakukan untuk memastikan usaha tetap berjalan lancar dan berkelanjutan. Namun, untuk itu pengusaha juga membutuhkan kemampuan manajerial yang lebih maju. Mereka tidak bisa berdiam diri dengan sistem yang telah ada melainkan harus terus menambah kapasitas diri dan kapasitas bisnis untuk bertahan menjadi pemenang dalam persaingan bisnis.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan IL saat diwawancarai. Menurutnya, rendahnya kemampuan manajemen berimbas pada pendapatan yang tidak stabil dan kegagalan dalam pengaturan dimensi lainnya. Tentunya ini menjadi masalah besar bagi seorang pelaku usaha di mana profit sebagai tujuan utama justru tidak tercapai dengan maksimal karena kurangnya pengembangan kapasitas diri.

Menurut IL, setelah melakukan banyak usaha untuk mengembangkan kemampuan manajerial, bisnisnya semakin meningkat di segala sisi.

"Dulu *honestly* aku buta banget. Tapi sekarang aku bisa bilang cukup paham karena aku belajar terus ikut webinar, baca buku, bahkan *mentoring* juga. Dari sana aku ngerti pentingnya *budgeting*, manajemen stok, sampai cara ningkatin loyalitas pelanggan. Dan iya, ada banget peningkatan. Dulu pendapatan naik-turun, sekarang lebih stabil dan profit makin jelas." (IL, 2025)

Kemampuan manajerial adalah syarat yang sangat utama bagi seorang pelaku usaha saat menjalankan bisnis terutama ketika bisnis tersebut mulai melibatkan banyak sumber daya. Pengaturan yang tidak sistematis membuat seluruhnya menjadi kacau dan sulit untuk mencapai pendapatan maksimal. Namun, upaya-upaya seperti yang dilakukan informan IL dapat dipertimbangkan oleh pelaku usaha untuk meningkatkan kapasitas diri sebagai pebisnis. Menjadi pembelajar yang pantang menyerah, mengikuti berbagai pelatihan, dan menambah pengetahuan secara teoretis akan memberikan dampak yang signifikan pada pelaku usaha dalam mengembangkan bisnisnya.

Informan MAN juga memiliki pandangan serupa yaitu pentingnya terus belajar. Perubahan demi perubahan terus terjadi di dunia ini begitu juga tren produk, tren pekerjaan, tren bisnis, dan sebagainya. Penting untuk memastikan bahwa pelaku usaha memiliki kapasitas dalam mengatur bisnis sesuai dengan zaman yang berlaku agar bisnis terus dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat.

"Paham karena saya banyak belajar dari pengalaman sebelumnya. Tapi saya juga sadar zaman berubah, jadi saya terus belajar hal baru, seperti digital *marketing* dan pengelolaan SDM generasi muda. Perubahannya sangat terasa. Sekarang saya bisa delegasikan lebih banyak karena sistem sudah jalan. Bisnis jadi lebih efisien." (MAN, 2025)

Sumber daya manusia dari berbagai generasi memiliki perbedaan yang signifikan sehingga akan sulit bagi pelaku usaha yang tidak mempelajari situasi terbaru untuk mengatur keberjalanan bisnis. Selain itu, sistem sudah banyak berubah di setiap zaman. Ketidakmampuan seorang pemimpin untuk mengatur timnya dan beradaptasi dengan waktu akan membuat usaha tersebut tidak mampu bertahan. Strategi-strategi ini tidak boleh luput karena sebuah bisnis membutuhkan pemimpin yang kompeten, tidak hanya mampu menciptakan produk, tapi mampu menjaga sebuah ekosistem bisnis menjadi paling unggul.

Dalam menjaga keunggulan bisnis, selain harus memiliki kemampuan untuk manajerial yang baik, sebagai otak utama pelaku usaha juga harus mampu berinovasi. Hal ini sangat penting menimbang bahwa setiap saat terjadi perubahan yang begitu cepat. Produk-produk yang semula eksklusif telah menjadi populer dan kehilangan nilainya sebagai sesuatu yang otentik. Di sisi lain, tren yang terus berganti juga tidak membiarkan pengusaha untuk hanya bergerak dalam satu jenis produk. Mereka perlu berinovasi untuk terus bertahan dalam dunia yang penuh perubahan atau berperan sebagai perubahan itu sendiri. Tanpa kemampuan berinovasi, sebuah bisnis akan ditinggalkan oleh pelanggan karena mereka bosan dengan sesuatu yang statis.

Pelaku usaha tidak bisa hanya mengandalkan satu produk dari masa ke masa atau mengikuti arus tren secara serta merta. Mereka yang tidak mampu menciptakan kebaruan akan mengalami kemunduran atau tertinggal dalam lingkaran penghasil produk umum. Dengan demikian, nilai jual produk pun akan lebih rendah dan mengalami lebih banyak persaingan sehingga sulit untuk mendapatkan margin

keuntungan yang besar ketika nilai produk yang dijual sama dengan yang lainnya. Oleh karena itu, dengan adanya inovasi, pelaku usaha dapat menguasai pasar secara eksklusif dan menjual autentisitas.

Informan IL mengungkapkan bahwa salah satu inovasi yang dilakukan di *coffeshopnya* adalah memadukan gaya modern-industrial dengan tradisional kontemporer. Hal ini tentunya menjadi sebuah pengalaman menarik bagi pelanggannya saat menikmati kopi. Mereka tidak hanya menikmati cita rasa, tetapi mendapatkan sudut pandang lain seperti pengetahuan dan fasilitas tempat dengan corak etnik modern yang memungkinkan mereka berkunjung untuk mengabadikan momen yang ada di *coffeshop* tersebut.

"Inovasi kita ada di konsep “cerita dalam secangkir kopi”. Jadi setiap minuman punya cerita, bisa tentang sejarah kopi lokal, atau kisah inspiratif anak muda Tegal. Selain itu, desain interior kita tuh nyatuin konsep modern-industrial sama elemen tradisional Jawa, jadi pengalaman ngopinya lebih kaya rasa dan budaya." (IL, 2025)

Industri kopi yang semula berfokus pada kenikmatan produk telah beralih pada fungsi estetika sehingga kopi tidak lagi hanya dimaknai sebagai minuman, tetapi sebagai sesuatu yang bermakna. Lebih jauh, informan MAN juga mengadakan pembaruan dalam sistem *coffeshop*-nya yaitu menyelenggarakan acara-acara seni yang sangat jarang dilakukan di Kabupaten Tegal. Hal ini menjadi daya tarik yang sangat tinggi serta menjadi inovasi terbaru yang menginspirasi. Selain itu, gagasan ini juga mengubah pandangan terkait kopi semula hanya identik dengan gaya hidup, menjadi kopi yang identik dengan pengembangan diri.

"Kami rutin mengadakan event kecil-kecilan, seperti “ngopi sambil diskusi buku” atau “*workshop* batik sambil ngopi”. Itu nggak banyak yang lakuin di Tegal. Konsepnya bukan sekadar tempat minum kopi, tapi tempat

interaksi sosial yang berkualitas. Inovasi kami lebih ke arah konsep dan pengalaman." (MAN, 2025)

Kemampuan seorang pebisnis dalam melihat celah pada tren menjadi sebuah peluang untuk berinovasi. Dengan adanya kemampuan tersebut, sebuah bisnis bukan hanya akan bertahan, tetapi juga menjadi kompetitor yang sangat unggul bagi pesaingnya. Keadaan ini sangat menguntungkan bagi seorang pelaku usaha karena mereka akan terus mendapat tempat di hati konsumen berkat gagasan, kebaruan, dan terobosan yang terus menerus diciptakan. Sifat yang dinamis ini mengantarkan kesuksesan sebuah bisnis dalam menghadapi tantangan di era baru.

4.4.4 Keunggulan Bersaing

Keunggulan dalam persaingan bisnis dapat memberikan benefit yang berjangka panjang. Perusahaan yang mampu mendominasi di pasar akan memiliki tempat khusus dalam ingatan pelanggan sehingga mereka akan tetap menjadi pilihan utama pelanggan saat mencari produk yang sesuai dengan kebutuhan. Namun untuk sampai di puncak keberhasilan dalam persaingan bisnis, pengusaha harus memiliki keunggulan nilai pada produk yang mereka usung. Tanpa adanya keunggulan tersebut, akan sulit bagi sebuah usaha menciptakan peluang keberhasilan di masa mendatang.

Salah satu cara untuk mewujudkan bisnis yang unggul adalah melalui keunikan yang ditawarkan pada produk yang dimiliki. Keunikan tersebut dapat beragam bentuknya. Akan lebih baik, selain untuk produk juga harus sulit ditemukan sehingga setelah memiliki kepercayaan dari konsumen, mereka akan senantiasa datang ke *coffeeshop* yang memiliki produk tersebut. Kelangkaan produk akan menjadi alasan kuat bagi konsumen untuk terus berkunjung ke satu *coffeeshop*

yang sama untuk memenuhi kebutuhan mereka atas produk tersebut. Jika produk tersebut tersedia di banyak tempat, maka sulit untuk mempertahankan loyalitas konsumen terutama saat bisnis tidak memiliki penawaran yang berbeda signifikan dengan kompetitor.

Hal ini banyak dimanfaatkan oleh para pengusaha di berbagai bidang termasuk *coffeeshop*. Sebagai industri yang sedang mengalami puncak tren, sulit untuk mempertahankan keunggulan di tengah kompetitor yang sangat kuat. Untuk itu, pemilik *coffeeshop* perlu untuk melakukan berbagai upaya dalam menciptakan keunggulan bersaing. Salah satu cara yang dilakukan oleh para pemilik *coffeeshop* adalah melalui suplai produk yang berjenis langka. Hal ini digunakan untuk mendukung autentisitas produk yang mereka tawarkan agar mampu bersaing dengan kompetitor dalam tren kopi yang begitu tinggi.

Informan IL mengemukakan bahwa salah satu cara untuk menciptakan produk langka adalah mengombinasikan kopi dengan berbagai manfaat lainnya seperti herbal. Kopi tidak hanya diproduksi sebagai gaya hidup kekinian atau minuman saat bersantai, tetapi juga bernilai kesehatan. Selain itu, produk yang ditawarkan juga memberikan pengalaman yang unik pada pelanggan sehingga menikmati kopi herbal diiringi dengan pengalaman yang bisa dibagikan.

"Aku rasa cukup langka ya. Salah satunya tuh *signature* drink kita, kopi rempah dengan daun kelor—yang selain enak juga punya manfaat kesehatan. Itu belum banyak yang ngelirik, padahal potensi lokal banget. Dan cara penyajiannya juga beda, ada presentasi mini yang bikin orang penasaran dan suka *share* ke sosial media." (IL, 2025)

Kelangkaan produk menjadikan sebuah bisnis memiliki keunikan tersendiri ketika mampu menyediakannya. Dengan kemampuan bisnis menyuplai produk tersebut, mereka bisa menetapkan margin keuntungan yang lebih besar mengingat

bahwa tidak ada kompetitor yang mampu menyajikan dengan harga rendah. Hal ini sesuai dengan prinsip ekonomi di mana penjual dapat meraih keuntungan dari harga yang lebih tinggi ketika tidak ada pesaing yang menawarkan produk serupa. Dengan demikian, profit yang didapat dari produk yang langka akan jauh lebih tinggi dibandingkan profit dari produk yang tren di pasaran.

Tren, dalam lanskap bisnis maupun budaya populer, memang bersifat volatil. Banyak entitas yang tergoda mengejar eksposur cepat, padahal daya lekat pasar terhadap sesuatu yang viral sering kali rendah. Ketika pesaing sibuk meniru bentuk (produk, konten, gaya komunikasi), seorang pengusaha yang ingin unggul justru perlu mempertahankan substansi, narasi, nilai, dan komitmen terhadap audiens yang mungkin jumlahnya kecil namun loyal. Ini bukan sekadar soal konten atau estetika, melainkan filosofi dasar yang membentuk keputusan strategis. Dan karena filosofi ini lahir dari refleksi personal dan konsistensi nilai bukan strategi reaktif, maka ia menjadi tidak mudah diimitasi. Hal ini juga dituturkan oleh informan SQL pada saat diwawancarai.

"Karena tren itu cepat mati, tapi esensi bertahan. Gue nggak pengen viral sesaat, tapi hilang besok. Gue lebih milih disukai dalam waktu lama oleh sedikit orang, daripada rame sesaat lalu dilupakan." (SQN, 2025)

Pendekatan ini justru melahirkan segmentasi pasar yang lebih selektif namun lebih tangguh. Dalam teori keunggulan bersaing, aset yang sulit ditiru sering berasal dari *causal ambiguity* dan *social complexity*. Dalam hal ini, esensi yang dimaksud oleh SQN dapat dipahami sebagai bentuk kompleksitas sosial yang terbentuk dari interaksi nilai, konsistensi, relasi jangka panjang dengan *audiens*, serta kesadaran atas waktu sebagai faktor seleksi alami. Semua itu tidak mudah diciptakan melalui logika instan atau algoritma digital semata.

Produk yang sulit ditiru akan memiliki nilai *positioning* yang lebih stabil dibandingkan produk yang tren pada waktu tertentu. Untuk mendapatkan nilai tersebut memang tentunya tidak melalui waktu yang singkat. Pengusaha harus mengembangkan produknya dengan ketelitian dan ketekunan sehingga produk tersebut tidak dapat direplikasi dalam waktu yang singkat. Nilai ini pada akhirnya akan lebih berkelanjutan dibandingkan dengan tren yang viral dalam waktu tertentu.

Dalam medan kompetitif yang semakin padat, produk yang baik saja tidak cukup. Pelanggan memiliki terlalu banyak pilihan dengan kualitas serupa dan harga yang bersaing. Dalam situasi semacam ini, keunggulan bersaing tidak lagi hanya bersumber dari efisiensi atau inovasi teknis, tetapi dari kemampuan untuk menjadi tidak tergantikan. Sebuah posisi yang tidak sekadar fungsional, tetapi juga emosional. Hal ini juga turut disampaikan oleh informan IL dalam wawancara yang dilakukan pada Maret lalu.

"Karena kami punya *emotional connection* sama pelanggan. Kami ingat nama pelanggan, ingat menu favorit mereka, bahkan kadang kasih *surprise* di hari ulang tahun. Hal-hal kecil gitu yang bikin mereka balik lagi. Selain itu, konsistensi rasa dan pelayanan juga selalu jadi prioritas." (IL, 2025)

Secara teoritis, salah satu bentuk keunggulan bersaing yang bertahan adalah *differentiation*, tetapi dalam praktik kontemporer, diferensiasi itu telah berevolusi. Kini, diferensiasi yang murni berbasis produk atau fitur mudah terkikis oleh teknologi. Sebaliknya, hubungan emosional dan kedekatan sosial menjadi elemen yang lebih sulit direplikasi, karena ia melibatkan interaksi manusia yang bersifat afektif dan otentik. Apa yang membuat suatu entitas tidak tergantikan adalah memori kolektif yang dibangun bersama pelanggan. Nama yang diingat, kebiasaan yang dikenali, atau kejutan kecil yang diberikan bukanlah hal besar dalam ukuran

bisnis konvensional. Tapi justru di sanalah letak kekuatannya karena pengalaman personal tidak bisa dikloning. Dua *coffeshop* bisa menyajikan menu yang sama persis, dengan harga dan rasa yang mirip, tapi hanya satu yang bisa mengingat siapa yang rutin pesan kopi dengan sedikit garam.

Irreplaceability atau ketak tergantikan tumbuh ketika pelanggan merasa dikenali dan pengenalan itu bukan formalitas. Ia hidup dalam hal-hal kecil yang tidak bisa diajarkan secara instan: sapaan yang tulus, perhatian yang tidak terjadwal, konsistensi yang tidak dipaksakan. Karena itu, ketak tergantikan bukanlah sesuatu yang dibentuk dalam satu hari, tetapi melalui akumulasi kepercayaan dan kebiasaan emosional yang berlangsung lama. Dimensi ini juga menyentuh aspek *psychological switching cost*. Pelanggan yang merasa terhubung secara emosional akan lebih sulit berpindah, bukan karena tidak ada pilihan lain, tetapi karena hubungan yang terbangun membuat pilihan lain terasa asing. Ini adalah bentuk retensi yang tidak bergantung pada *loyalty program*, melainkan pada *human memory and emotional resonance*.

Banyak bisnis berupaya keras menciptakan ini melalui teknologi dengan sistem yang mengingat ulang tahun pelanggan atau histori belanja, tetapi sering kali hasilnya terasa generik. Sebab yang membuat pengalaman menjadi tak tergantikan bukan hanya ingatan, tetapi niat di baliknya. Dalam hal ini, keunggulan bersaing muncul dari kualitas hubungan, bukan hanya kualitas layanan. Dengan demikian, keunggulan bersaing yang lahir dari ketak tergantikan tidak sekadar membedakan produk atau pelayanan. Ia membedakan relasi dan relasi yang kuat, ketika dibarengi

konsistensi rasa dan mutu layanan, adalah sesuatu yang tak bisa digantikan oleh pesaing mana pun, betapa pun efisien atau inovatifnya mereka.

4.4.5 Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan aspek yang sangat penting dalam bisnis. Ini adalah standar atau indikator keberhasilan dari sebuah bisnis. Ketika bisnis memiliki kinerja profitabilitas yang baik, mereka dianggap sebagai bisnis yang berhasil. Hal ini karena, dalam dunia ekonomi, bisnis pada dasarnya merupakan alat utama yang menghasilkan uang. Jika sebuah bisnis tidak mampu memberikan profit yang tinggi maka bisnis tersebut dapat dikatakan merugi. Untuk terus dapat bertahan, bisnis tidak bisa hanya mengandalkan suntikan modal, tetapi secara mandiri harus dapat menghasilkan keuntungan untuk keberjalanannya.

Dalam kajian kinerja bisnis, dimensi finansial merupakan salah satu indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana keberhasilan operasional dan keberlanjutan suatu usaha dapat dicapai. Kinerja finansial tidak hanya diukur dari pendapatan atau keuntungan semata, melainkan dari bagaimana pelaku usaha mampu mengelola sumber daya keuangan secara strategis dan berkelanjutan. Pada praktiknya, dimensi ini mencakup berbagai aspek seperti efisiensi pengeluaran, pengelolaan arus kas, alokasi anggaran, hingga perencanaan investasi dan dana darurat. Informan WDA juga menyatakan bahwa keberhasilan finansial tidak semata-mata ditentukan oleh tingkat penjualan atau besarnya omzet, melainkan oleh kualitas manajemen keuangan yang dijalankan secara konsisten.

"Sangat krusial. Banyak bisnis bangkrut bukan karena nggak laku, tapi karena salah kelola keuangan. Aku selalu alokasikan dana cadangan, *budgeting* promosi, hingga *training* karyawan. Semua itu berpengaruh langsung ke performa dan keberlanjutan bisnis." (WDA, 2025)

Secara konseptual, pengelolaan keuangan yang efektif menjadi salah satu fondasi utama dalam mempertahankan stabilitas bisnis, terutama dalam konteks usaha kecil dan menengah (UMKM) yang cenderung memiliki keterbatasan modal serta rentan terhadap fluktuasi pasar. Tanpa perencanaan finansial yang matang, sebuah bisnis dapat mengalami kerentanan meskipun permintaan pasar terhadap produknya tinggi. Hal ini terjadi karena ketidakseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran, atau karena tidak adanya dana cadangan yang mampu menyerap risiko operasional tak terduga.

Salah satu indikator penting dalam dimensi ini adalah kemampuan pelaku usaha dalam melakukan *budgeting*, tidak hanya untuk operasional dasar, tetapi juga untuk aspek pengembangan seperti pelatihan sumber daya manusia dan strategi promosi. Pengalokasian dana untuk pelatihan, misalnya, mungkin tidak berdampak langsung pada profitabilitas jangka pendek, namun dalam jangka panjang berkontribusi pada peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, dan kualitas pelayanan yang akhirnya berdampak pada performa keuangan seperti yang disampaikan oleh informan A pada wawancara sebelumnya.

"Sangat penting. Manajemen keuangan adalah fondasi. Kami tidak hanya mencatat pemasukan dan pengeluaran, tapi juga melakukan forecasting, pengendalian biaya, dan evaluasi ROI setiap inisiatif." (A, 2025)

Selain itu, *financial agility*, yakni kemampuan bisnis untuk merespons dinamika pasar melalui pengelolaan keuangan yang fleksibel namun terukur merupakan hal yang sangat krusial. Dalam hal ini, cadangan dana atau *contingency fund* menjadi elemen penting. Ketika pasar mengalami penurunan atau terjadi kejadian tidak terduga seperti krisis ekonomi atau gangguan rantai pasok,

ketersediaan dana darurat dapat menjadi penentu antara bisnis yang bertahan dan yang kolaps.

Aspek lainnya adalah kesadaran untuk memisahkan keuangan pribadi dan usaha. Walaupun hal ini terdengar sederhana, banyak pelaku UMKM yang masih mencampurkan keduanya sehingga tidak dapat memperoleh gambaran akurat mengenai performa finansial bisnisnya. Ketidakmampuan membedakan pengeluaran pribadi dan operasional bisnis juga menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, kinerja finansial dalam bukan hanya tentang efisiensi angka, tetapi juga tentang kualitas perencanaan, kedisiplinan dalam pengelolaan, dan kemampuan menghadapi ketidakpastian.

Bisnis dengan pengelolaan keuangan yang baik cenderung memiliki fleksibilitas untuk berinovasi, ruang untuk berinvestasi dalam kualitas sumber daya, dan ketahanan untuk tetap bertahan dalam kondisi pasar yang tidak stabil. Semua elemen ini secara sinergis berkontribusi pada keberhasilan dan daya saing jangka panjang. Selain itu, untuk memastikan bahwa pelanggan bertahan untuk datang pada sebuah usaha, diperlukan penyesuaian produk yang ditawarkan agar sesuai dengan minat dan kebutuhan.

Pelanggan tidak lagi dipandang sebagai sekadar penerima produk atau jasa, melainkan sebagai aktor strategis yang memiliki pengaruh langsung terhadap keberlanjutan usaha. Hubungan dengan pelanggan berkembang dari yang bersifat transaksional menjadi relasional, menuntut pelaku usaha tidak hanya memberikan produk yang sesuai ekspektasi, tetapi juga membangun kepercayaan, loyalitas, dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan pelanggan.

Informan WDA dalam sesi wawancara penelitian ini mengungkapkan bahwa adanya keseimbangan penting dalam manajemen relasi pelanggan, antara adaptif dan asertif. Pelanggan memang perlu didengar, namun bisnis juga tidak boleh kehilangan arah strategisnya. Kinerja pada aspek pelanggan bukan semata-mata tentang kepatuhan terhadap permintaan pasar, tetapi bagaimana usaha mampu mengelola ekspektasi pelanggan dalam kerangka nilai dan prinsip usaha itu sendiri.

"Aku selalu percaya bahwa mendengarkan adalah langkah pertama. Tapi bukan berarti semua harus dikompromikan. Kita bisa memahami tanpa kehilangan arah. Misalnya, kalau ada permintaan yang bertentangan dengan prinsip bisnis, aku berusaha memberi edukasi. Kalau bisa dijembatani, maka aku cari solusi kolaboratif." (WDA, 2025)

Customer dalam kinerja bisnis erat kaitannya dengan konsep *customer orientation*, yakni kecenderungan perusahaan untuk memahami, memenuhi, dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan sebagai strategi inti (Narver & Slater, 1990). Namun dalam praktiknya, orientasi terhadap pelanggan tidak berarti tunduk secara penuh terhadap seluruh keinginan pasar. Diperlukan proses kurasi, negosiasi, bahkan edukasi terhadap pelanggan agar interaksi tetap berada dalam rel kerangka nilai usaha. Keterampilan komunikasi menjadi hal yang krusial. Usaha yang mampu mendengar keluhan, menanggapi aspirasi, dan menjelaskan batasan-batasannya secara terbuka akan cenderung membangun relasi jangka panjang yang sehat. Pelanggan tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga memahami posisi bisnis secara lebih komprehensif. Pendekatan semacam ini tidak hanya berdampak pada kepuasan pelanggan secara instan, melainkan juga membentuk citra positif dan kredibilitas yang mendukung keberlanjutan usaha.

Performa bisnis dalam dimensi pelanggan juga dapat ditinjau melalui tingkat retensi, frekuensi pembelian ulang, dan *customer lifetime value*. Namun di luar angka, aspek emosional seperti rasa dipercaya dan merasa “dimiliki” oleh bisnis juga memiliki peran penting dalam menciptakan loyalitas. Di sinilah fungsi edukasi pelanggan menjadi strategis: bukan hanya menjelaskan produk, tetapi mengajak pelanggan memahami mengapa keputusan tertentu diambil, mengapa suatu batas diterapkan, dan bagaimana proses kolaboratif bisa dijalankan untuk menjembatani kebutuhan pelanggan dengan prinsip usaha.

Implikasinya, usaha yang unggul dalam dimensi pelanggan tidak hanya menunjukkan sensitivitas terhadap dinamika pasar, tetapi juga kecakapan dalam menjaga identitas usaha sambil tetap membuka ruang dialog. Ketika usaha dapat menjaga kesetiaan pelanggan tanpa kehilangan arah, maka hal itu menjadi refleksi langsung dari kinerja yang matang dan berkelanjutan. Dimensi ini, dengan demikian, tidak berdiri sendiri, melainkan menyatu dalam ekosistem strategis yang mendukung seluruh aspek kinerja bisnis secara holistik.

Salah satu bentuk pendukung yang sangat penting dalam mewujudkan ekosistem yang strategis adalah proses internal dari bisnis itu sendiri. Sering kali kekacauan internal memberikan efek negatif kepada bisnis karena menurunkan performa tim dalam melayani pelanggan dan menghasilkan gagasan. Hal ini tentunya tidak hanya membuat kinerja bisnis tidak maksimal, tetapi melelahkan secara emosional sehingga berdampak dalam jangka panjang. Namun demikian, seorang pebisnis harus mampu untuk mengatasi masalah-masalah tersebut dengan bijaksana demi mencapai kinerja bisnis yang maksimal.

Kinerja internal sebuah bisnis tidak semata-mata ditentukan oleh sistem dan prosedur kerja yang terdefinisi, melainkan juga oleh kualitas relasi dan dinamika tim yang menjalankannya. *Internal business process* dalam kinerja bisnis menekankan bagaimana sebuah usaha membangun proses kerja yang efektif, efisien, dan adaptif, sekaligus memastikan bahwa tim di balik operasional tersebut memiliki daya tahan serta rasa kepemilikan terhadap tujuan kolektif. Informan WDA berpendapat bahwa proses internal yang sehat bukan hanya bergantung pada alur kerja teknis, tetapi juga pada kualitas interaksi antar personal dalam organisasi. Dalam konteks tersebut, komunikasi, transparansi, dan pengembangan kapasitas menjadi elemen kunci yang menopang performa jangka panjang.

"Salah satu tantangan terbesar adalah menjaga motivasi tim tetap stabil. Apalagi saat pandemi dulu. Aku mengatasinya dengan memperkuat komunikasi, menyediakan program pengembangan diri, dan memberi ruang untuk tim menyuarakan aspirasi. Transparansi juga penting, aku terbuka soal kondisi bisnis ke mereka, agar kita bisa berjuang bersama." (WDA, 2025)

Proses internal yang kuat tidak hanya berbicara tentang *standard operating procedures* (SOP) atau efisiensi rantai pasok, melainkan juga menyentuh aspek budaya kerja, kepemimpinan, dan sistem pengambilan keputusan yang inklusif (Kaplan & Norton, 1996). Dalam banyak kasus, kinerja proses internal justru menjadi fondasi yang memungkinkan bisnis bertahan di tengah tekanan eksternal, seperti yang terjadi selama masa pandemi. Ketika struktur eksternal goyah, kekuatan internal menjadi satu-satunya jangkar yang dapat menjaga stabilitas operasional.

Transparansi manajerial, dalam hal ini, merupakan salah satu bentuk pengelolaan proses internal yang relevan secara etis sekaligus strategis. Dengan

membuka kondisi bisnis secara realistis kepada tim, pelaku usaha tidak hanya membangun kepercayaan, tetapi juga membentuk rasa keterlibatan yang lebih dalam. Tim yang merasa dipercaya cenderung lebih tangguh, kolaboratif, dan siap beradaptasi karakteristik yang sangat dibutuhkan dalam lanskap bisnis yang terus berubah. Informan MAN juga menerangkan bahwa penting untuk memberikan pelatihan pada tim.

"Paling sering itu soal kedisiplinan dan mindset kerja anak-anak muda sekarang. Saya tidak langsung marah. Saya buat sistem evaluasi berkala dan coaching. Kalau ada yang bandel, saya kasih tiga kali peringatan. Saya percaya dalam tim, harus ada kejelasan aturan tapi juga kehangatan sebagai pemimpin." (MAN, 2025)

Continuous improvement menjadi prinsip penting dalam penguatan proses internal. Ini tidak harus selalu dalam bentuk inovasi besar, melainkan bisa berupa mekanisme umpan balik internal, pelatihan berkala, atau ruang diskusi yang mendorong solusi dari bawah. Proses semacam ini tidak hanya memperbaiki sistem kerja, tetapi juga membangun rasa kepemilikan terhadap arah dan hasil kerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada performa keseluruhan bisnis. Dimensi internal *business process* tidak dapat dipisahkan dari aspek manusiawi dalam organisasi.

Di balik sistem yang berjalan efisien, ada kebutuhan untuk membangun semangat kolektif, mendukung pertumbuhan personal karyawan, dan menjaga ritme kerja dalam suasana yang sehat. Ketika dimensi ini dikelola secara strategis menggabungkan struktur dan empati maka bisnis memiliki landasan kuat untuk menavigasi tantangan jangka panjang secara berkelanjutan. Penting bagi seorang pebisnis untuk memastikan bahwa usaha yang dibangunnya juga membuat dirinya berkembang sebagai manusia. Mengingat bahwa kebutuhan manusia tidak hanya

berbentuk kebutuhan fisiologis, pada akhirnya semua yang dilakukan harus bermuara pada kebutuhan aktualisasi diri.

Learning and growth bukan sekadar pelengkap, melainkan fondasi yang menopang keseluruhan strategi organisasi. Fokus pada pertumbuhan sumber daya manusia, baik dari sisi karyawan maupun pemilik usaha, merupakan bentuk investasi jangka panjang yang tak langsung tetapi berdampak besar. Di tengah dinamika pasar yang terus berubah, kemampuan untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang menjadi keunggulan kompetitif tersendiri. Informan SQN dalam wawancaranya menyoroti dua sisi penting dari *learning and growth* yaitu transformasi personal pemilik usaha dan perkembangan karier karyawan. Keduanya merupakan refleksi bahwa proses belajar bukanlah aktivitas satu arah atau terstruktur formal semata, melainkan proses berkelanjutan yang tumbuh seiring interaksi, tantangan, dan pengalaman sehari-hari dalam menjalankan bisnis.

"Banget. Gue dulu nggak sabaran, sekarang lebih bijak. Gue belajar dengerin orang, nggak cuma dengerin ego. Karyawan juga banyak yang berkembang. Ada yang dulu barista magang, sekarang pegang *outlet*. Itu yang bikin gue terus semangat." (SQN, 2025)

Dalam perspektif manajemen strategis, dimensi *learning and growth* mencakup kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan belajar, memperkuat budaya inovasi, serta membangun jalur pengembangan karier yang jelas bagi karyawan (Kaplan & Norton, 1996). Ketika bisnis mampu menciptakan ekosistem di mana individu merasa berkembang secara kapasitas maupun kepercayaan diri, maka organisasi secara keseluruhan turut mengalami pertumbuhan dalam kapasitas kompetitifnya. Pembelajaran di ruang bisnis kecil

dan menengah sering kali tidak datang dalam bentuk pelatihan formal. Ia muncul dari rutinitas, evaluasi reflektif, serta hubungan timbal balik antara pemilik dan tim.

Ketika seorang barista magang bisa berkembang menjadi penanggung jawab *outlet*, maka keberhasilan itu bukan hanya milik individu, tetapi juga indikator bahwa sistem kerja dan kepemimpinan yang ada memberi ruang tumbuh. Hal ini memperkuat hipotesis bahwa pembelajaran organisasi tidak selalu bergantung pada besar kecilnya skala bisnis, melainkan pada kemauan untuk membuka ruang pertumbuhan. Pertumbuhan pemilik usaha itu sendiri sering kali menjadi cerminan perkembangan arah bisnis. Perubahan sikap, cara berpikir, dan kapasitas manajerial yang terus berkembang adalah prasyarat penting bagi transformasi usaha yang berkelanjutan.

Dalam banyak kasus, stagnasi bisnis justru bermula dari stagnasi pada level pengambil keputusan. Maka, ketika pemilik usaha mampu mengakui perubahan dirinya sebagai bagian dari proses bisnis, di situ pula nilai *learning* menjadi nyata dalam praksis. Hal ini juga turut dipaparkan oleh informan A yang menyatakan bahwa proses pembelajaran yang berlangsung dalam konteks usaha kecil-menengah bukan sekadar mengakumulasi keterampilan baru, melainkan membongkar dan merakit ulang cara berpikir terhadap sistem, relasi kerja, hingga pola kepemimpinan.

"Sangat berkembang. Di korporat saya terbiasa bekerja di sistem besar, sekarang saya belajar membangun sistem dari nol. Saya juga lebih memahami dinamika manusia dan kepemimpinan mikro. Karyawan pun kami fasilitasi pelatihan dan insentif pertumbuhan pribadi." (A, 2025)

Transisi dari sistem besar yang cenderung struktural dan terstandar ke kepemimpinan mikro yang lebih kontekstual, membutuhkan kemampuan refleksi

dan adaptasi yang tinggi. Tidak ada lagi cetak biru yang bisa diikuti secara langsung; pelaku usaha justru harus menciptakan arsitektur sistem yang sesuai dengan nilai, kapasitas tim, dan visi bisnisnya sendiri. Dalam konteks ini, *learning* tidak hanya bersifat individual, tetapi menjadi proses organisasi yang hidup, berkembang seiring kebutuhan, dan dinamis berdasarkan kondisi lapangan. Lebih jauh, pemberdayaan tim sebagai bagian dari ekosistem belajar sangatlah penting.

Fasilitasi pelatihan, insentif pertumbuhan pribadi, dan ruang pengembangan yang diberikan kepada karyawan menunjukkan bahwa nilai belajar tidak berhenti pada pemilik usaha, tetapi diinternalisasi hingga ke level operasional. Hal ini konsisten dengan pemikiran bahwa organisasi yang belajar (*learning organization*) tidak hanya bergantung pada inovasi formal, tetapi juga pada kemampuan untuk menciptakan budaya kerja yang mendorong pertumbuhan setiap individu di dalamnya (Senge, 1990). *Learning and growth* dalam bisnis bukan sekadar aksesoris manajerial, melainkan instrumen strategis. Ia tidak hanya memperkaya kapasitas internal, tetapi juga memperkuat resiliensi bisnis dalam menghadapi ketidakpastian. Sebuah tim yang belajar akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar; sebuah pemimpin yang tumbuh akan lebih sensitif membaca dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan bisnis.

Learning and growth harus dipandang bukan sebagai hasil, tetapi sebagai proses yang melekat dalam setiap fase perkembangan bisnis. Ketika pembelajaran menjadi bagian dari sistem internal baik secara struktural maupun kultural, maka bisnis memiliki peluang lebih besar untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang secara organik. Dan di titik itu, kinerja bisnis tidak hanya dilihat dari hasil akhir

finansial atau ekspansi pasar, tetapi dari seberapa jauh proses pertumbuhan manusianya menopang keberhasilan jangka panjang.



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Kinerja bisnis merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah bisnis karena hal ini sangat berkaitan dengan kesuksesan sebuah bisnis. Ketika kinerja bisnis yang baik tidak tercapai, perusahaan bukan hanya mendapatkan dampak buruk terkait rendahnya profit tetapi bisa berimbas pada situasi pailit atau bangkrut. Berdasarkan hasil penelitian kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi kewirausahaan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis coffeeshop di Kabupaten Tegal. Peningkatan pada aspek inovasi, keberanian mengambil resiko, sikap proaktif dan agresivitas kompetitif pemilik usaha berkontribusi pada peningkatan pencapaian kinerja bisnis baik dari sisi profitabilitas, kepuasan pelanggan, proses internal, maupun pertumbuhan usaha.

2. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kinerja Bisnis

Adaptabilitas Lingkungan usaha memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. *Coffeeshop* yang menyesuaikan diri dengan perubahan tren, kebutuhan konsumen, serta perkembangan teknologi cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal dan dapat menjaga keberlangsungan usahanya.

3. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Kinerja Bisnis

Orientasi startegi terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Perencanaan strategi yang meliputi kerjasama tim, inovasi

produk, kompetensi manajemen, pemanfaatan jaringan sosial, orientasi biaya rendah serta dukungan institusi lokal secara nyata meningkatkan daya saing dan hasil bisnis yang dicapai.

4. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi Kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. *Coffeeshop* yang mengedepankan kreativitas dan keberanian dalam mengambil resiko mampu menawarkan produk serta layanan unik yang sulit ditiru pesaing.

5. Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Keunggulan Bersaing

Adaptabilitas Usaha juga memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Pemilik *Coffeeshop* yang ranggap terhadap perubahan pasar dan perilaku konsumen dapat menciptakan nilai unik yang memperkuat diferensiasi usahanya dibanding kompetitor.

6. Pengaruh Orientasi Strategi terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi Strategi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Penerapan strategi produk, optimalisasi jaringan sosial, pengendalian biaya operasional, serta dukungan institusi lokal membantu *coffeeshop* menciptakan diferensiasi yang sulit oleh pesaing.

7. Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Bisnis

Keunggulan Bersaing terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. *Coffeeshop* yang mampu menyajikan produk inovatif, layanan bernilai tambah, dan pengalaman pelanggan yang berbeda lebih unggul dalam mencapai profitabilitas serta pertumbuhan usaha.

8. Peran Mediasi Keunggulan Bersaing pada Hubungan Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing berperan sebagai mediator yang signifikan pada hubungan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui penciptaan diferensiasi unik yang memperkuat posisi bersaing.

9. Peran Mediasi Keunggulan Bersaing pada Hubungan Adaptabilitas Lingkungan Usaha dan Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing juga memediasi pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja bisnis. Kemampuan beradaptasi dengan cepat mendorong terciptanya keunggulan unik yang pada akhirnya memperkuat kinerja usaha secara keseluruhan

10. Peran Mediasi Keunggulan Bersaing pada Hubungan Orientasi Strategi dan Kinerja Bisnis

Keunggulan bersaing menjadi mediator yang signifikan antara orientasi strategi dan kinerja bisnis. Strategi yang tepat mendorong lahirnya diferensiasi produk dan layanan yang berdampak pada peningkatan keberhasilan usaha.

11. Strategi, inovasi dan Praktik kewirausahaan pemilik *coffeeshop*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemilik *coffeeshop* telah mengimplentasikan berbagai strategi kewirausahaan, antara lain : inovasi produk dan menu, pemanfaatan digital marketing, pengembangan layanan berbasis teknologi, serta pembentukan komunitas pelanggan, Langkah langkah

ini terbukti mampu meningkatkan keunggulan bersaing dan memperkuat kinerja bisnis

12. Kendala dan Tantangan pemilik *coffeeshop*

Penelitian ini menemukan beberapa kendala utama yang dihadapi pemilik *coffeeshop* diantaranya persaingan pasar yang ketat, perubahan tren konsumen, keterbatasan modal dan kualitas sumber daya manusia. Untuk mengatasi hal tersebut, pelaku usaha melakukan berbagai upaya seperti inovasi produk, peningkatan kualitas layanan, kolaborasi pemasaran, serta pelatihan karyawan guna mempertahankan daya saing dan memastikan keberlanjutan bisnis.

5.2 Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian ini pada akhirnya terbagi menjadi dua yaitu implikasi teoretis, implikasi praktis, dan implikasi kebijakan. Secara teoretis, penelitian ini memberikan sumbangan wawasan terkait pengaruh orientasi wirausaha, orientasi strategi, dan adaptabilitas wirausaha terhadap kinerja bisnis dengan mediasi keunggulan bersaing. Penelitian ini memberikan pengetahuan bahwa kinerja bisnis *coffeeshop* di Kabupaten Tegal dipengaruhi oleh berbagai aspek yang dimiliki oleh seorang pebisnis secara objektif. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi dasar dilakukannya penelitian lanjutan dengan pendekatan yang berbeda.

Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi orang-orang yang sedang atau hendak memulai bisnis agar dapat menghasilkan kinerja bisnis yang baik. Penelitian ini telah terbukti secara ilmiah dan objektif sehingga kebenarannya terukur untuk diterapkan di kehidupan nyata oleh para pelaku bisnis. Di sisi lain,

melalui penelitian ini terdapat beberapa kebijakan yang dapat dipertimbangkan oleh para pelaku bisnis untuk dapat menghasilkan kinerja bisnis yang baik seperti meningkatkan kemampuan mengikuti tren, bersaing dengan kompetitor, hingga menciptakan peluang bagi diri sendiri.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah karya awal yang membahas pengaruh orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi melalui mediasi keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis. Oleh karena itu tentunya terdapat berbagai keterbatasan seperti minimnya literatur terdahulu yang menggabungkan kelima variabel untuk dikaji dengan objek penelitian sebuah *coffeshop* di daerah sub-urban. Hal ini menjadikan penelitian ini cukup membutuhkan perhatian lebih lanjut mengingat bahwa penelitian dasar masih terbatas pada banyak hal seperti data, akses, dan ketersediaan subjek penelitian yang lebih luas.

Di sisi lain, penelitian ini juga masih baru memanfaatkan penelitian kualitatif untuk melengkapi data kuantitatif, sehingga eksplorasi terhadap kasus yang sifatnya subjektif mungkin masih kurang terukur dan tajam. Di sisi lain, keterbatasan instrumen penelitian juga mungkin terjadi sehingga penelitian kurang spesifik terhadap satu golongan tertentu misalnya terhadap golongan pengusaha kafe yang telah berjuang lebih dari sepuluh tahun dengan yang kurang dari sepuluh tahun. Namun demikian, secara mendasar penelitian ini cukup menjadi pijakan dasar bagi peneliti berikutnya yang tertarik di bidang kajian serupa.

5.4 Agenda Penelitian Berikutnya

Dengan adanya berbagai keterbatasan dalam penelitian ini, maka di kemudian hari harapannya akan dilakukan penelitian yang lebih mendalam terkait pengaruh orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, dan orientasi strategi melalui mediasi keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis. Hal ini direkomendasikan untuk dilakukan oleh peneliti lain di masa depan mengingat bahwa topik terkait kinerja bisnis merupakan hal yang tidak lekang oleh waktu dan akan selalu penting untuk setiap pebisnis. Oleh karena itu, manusia akan selalu membutuhkan ilmu-ilmu tersebut dengan pembuktian ilmiahnya.

Selain itu, dengan berbagai kemungkinan keterbatasan, penelitian berikutnya juga dapat mengkaji topik serupa dengan variabel dependen yang berbeda dengan harapan ditemukan variabel lainnya yang juga memengaruhi kinerja bisnis secara signifikan. Dengan demikian, ranah kajian ini dapat memberikan manfaat yang lebih luas. Terakhir, salah satu rekomendasi penelitian sejenis adalah dengan memanfaatkan teknik *qualitatively driven mixed methods design*. Penelitian dengan metode tersebut mungkin saja memberikan perspektif baru yang sama sekali berbeda dengan penelitian ini demi kekayaan bidang kajian manajemen bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, D., & Kusumastuti, R. (2021). Analyzing the Effect of Environmental Turbulence, Market Orientation and Organizational Adaptive Capability on Organizational performance and Market Position of Indonesian eSports Companies. *In SSRN Electronic Journal*, 88(78).
- Agustina, T. S. (2019). *Kewirausahaan di Era Revolusi Industri 4.0*. Mitra Wacana Media.
- Arisanti, P. (2021). Tren Gaya Hidup Milenial, Identitas Sosial dan Desain Coffee Shop. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(4).
<https://doi.org/10.38043/jmb.v18i4.3318>
- Asyhari, Pudjihastuti, & Kurdaningsih. (2018). Peran mediasi keunggulan kompetitif pada faktor determinan kinerja bisnis UKM di sentra tenun batik di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 22(1).
- Barney, C., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OUP Oxford.
- Barney, & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and case* (5th ed.). Pearson Education.
- Butkovic. (2018). Managerial skills for improving professional performance: a perspective from engineers in construction. *27th Int. Sci. Conf. Econ. Soc. Dev*, 869–877.
- Creswell, J. W. (2020). Penelitian Kualitatif & Desain Riset : Memilih di Antara Lima Pendekatan. In *Mycolological Research*.
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Fernández-Escobedo, R. (2019). Effects Of Entrepreneurial Orientation On Business Performance: The Mediating Role Of Customer Satisfaction—A Formative–Reflective Model Analysis. *SAGE Open*, 1(14).
- Darmanto, Wardaya, & Dwiyani. (2020). *Bauran Orientasi Strategi dan Kinerja Organisasi Penerapan Variabel Antecedent, Moderasi dan Mediasi Dalam Penelitian Ilmiah*. Deepublish.
- Denison, & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.20>

- Djodjobo, C. V., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning Di Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.2.3.2014.5800>
- Farida, I., & Setyawan, D. (2022). Business Strategies And Competitive Advantage: The Role Of Performance And Innovation. *J.Ournal Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 8(3).
- Fontana, A. (2011). *Innovate we can! : manajemen inovasi dan penciptaan nilai individu, organisasi, masyarakat*. Cipta Inovasi Sejahtera.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grinstein, A. (2007). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2). <https://doi.org/DOI:10.1007/s11747-007-0053-1>
- Haiban, F. (2019). *Mplementasi Algoritma K-Means Clustering Pada Aplikasi Ticketing Support Di Pt.Xyz*. SI. niversitas Mercu Buana Jakarta.
- Hajar, S., & Sukaatmadja. (2016). Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10).
- Hidayat, R., & Alliyah, S. (2021). Hubungan Gender, Teknologi Informasi dan Kinerja UMKM Kopi. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 18(01), 09–21. <https://doi.org/10.36406/jam.v18i01.373>
- Hidayat, Setiawan, Rohman, & Hussein. (2023). *Does Adapting The Business Environment Have A More Dominant Effect On Busines Performance Than Optimizing Company's Resources?: Strategies To Improve Business Performance*. Atlantis Press.
- Ikhwan, Wulandari, & Anis. (2023). Peran Adaptabilitas Lingkungan Dalam Memediasi Orientasi Pasar Dan Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(1).
- Ilyas, G. B., Munir, A. R., & Sobarsyah, M. (2017). Role of Strategic Leadership , Entrepreneurial Orientation , and Innovation on Small and Medium Enterprises Performance. *International Journal of Economic Research*, 14(15).

- Imbierowicz, B., & Rauch, C. (2014). The relationship between liquidity risk and credit risk in banks. *Journal of Banking and Finance*, 40(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.11.030>
- Jiwa, I. D. N. A., Arnawa, G., & Madiarsa, M. (2022). Analisis Kinerja Dan Keberlangsungan Bisnis Umkm Di Kecamatan Gerokgak Kabupaten Buleleng. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.52160/ejmm.v6i2.597>
- Kaplan, R., & Norton., D. (2000). *Balanced Scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. Erlangga.
- Kartawan, Rinandiyana, L., & Kurniawan, D. (2021). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Profitabilitas. *Journal of Management Review*, 5(3).
- Kickul, J., & Lisa K Gundry. (2020). Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Willey Online Library*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1540-627X.00042>
- Liu, Xue., & Revell, B. (2009). Competitiveness Change in China's Quality Vegetable Export Post-WTO. *Journal of Chinese Economics and Foreign Trade Studies*, 2(2).
- Lumpkin, & Dess. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance,. *Academy of Management Review*, 21(1).
- Mahmoud, M. A. (2018). Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana. *International Business Research*, 41(1).
- Malumbot, M., & Oroh, S. G. (2017). Pengaruh Pengamatan Lingkungan dan Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing melalui Kualitas Layanan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Megracia, S. (2021). Karakteristik dan Motivasi Entrepreneur Terhadap Kinerja Bisnis. *MBIA*, 20(1). <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1277>
- Miles, M. B., & Huberman. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill Education.

- Mulyanto, H., & Sugiarti, S. (2017). Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan Dan Organizational Citizenship Behavior Dalam Mempengaruhi Daya Saing Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 13(12).
- Mulyono, S. (2024). Pengaruh strategi inovasi dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (studi pada UKM OKE OCE Jakarta). *JEBAM: Journal of Economy, Business, Accounting, and Management*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.61476/v3gm7x78>
- Munawar, F. (2019). The Role of Entrepreneurial Orientation and Adaptive Capability to Performance of SME Food & Beverages. *Global Business and Management Research*, 11(1).
- Narver, Slater, S. F., & Tietje, B. C. (2005). Creating a market orientation. *Journal of Business Research*, 57(5). [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00332-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00332-6)
- Nathasia, N., & Rodhiah, R. (2020). Pengaruh Inovasi, Kepercayaan Diri Dan Pengambilan Risiko Terhadap Intensi Berwirausaha Pada Mahasiswa Universitas Tarumanagara. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7419>
- Nugroho, Trisna, A., Hartono, & Rizal, N. (2021). Pengaruh Orientasi Pasar Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Sentra Industri Tempe Bagusari Di Lumajang. *Jobman: Journal of Business and Manajemen*, 3.
- Nurbaity, F. (2020). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Bisnis dengan Strategic Flexibility sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1209>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Pass.
- Pratiwi, B. F. N., & Dwijayanti, R. (2022). Pengaruh Gaya Hidup Dan Kelompok Acuan Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Konsumen Kedai Kopi Ruang Temu Kabupaten Tulungagung). *Jurnal Pendidikan Tata Niaga (Jptn)*, 10(1). <https://doi.org/10.26740/Jptn.V10n1.P1501-1511>
- Rachmasari, A. D., & Suprati, N. W. S. (2022). Peran Inovasi Produk Dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis Ukm Kedai Kopi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(2). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i02.p06>

- Rini, L., Maretha, F., & Pebrianti, Y. (2020). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja USAHA (Studi Pada Usaha Kecil Pengolah Makanan Di Kota Palembang). *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1).
- Robbins, S. (2016). *Perilaku Organisasi*. Saleba Empat.
- Rose, T., & Nofiyanti, F. (2020). Citra Merek Terhadap Minat Beli Konsumen Kopi Kekinian di Jakarta. *LITERATUS*, 2(1). <https://doi.org/10.37010/lit.v2i1.33>
- Setiawan, H., Rohman, & Hussein. (2023). *Does Adapting The Business Environment Have A More Dominant Effect On Busines Performance Than Optimizing Company's Resources?: Strategies To Improve Business Performance*. Atlantis Pers.
- Slevin, & Covin. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(75).
- Soebagyo, & Iskandar. (2022). Pengaruh Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Manajerial, Profitabilitas, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Cost Of Debt. *KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(6).
- Soebagyo, & Iskandar. (2022). Pengaruh Kepemilikan Institusional, Kepemilikan Manajerial, Profitabilitas, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Cost Of Debt. *KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(6).
- Solikahan, & Muhammad. (2018). Orientasi Strategi dalam Pengukuran. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2).
- Subayo, S., & Samari. (2022). Meningkatkan kinerja bisnis melalui orientasi kewirausahaan dan kemampuan managerial dengan strategi bisnis sebagai variabel intervening. *JPPI*, 8(2).
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryana, Y., & Bayu, K. (2011). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahwan Sukses*. Kencana Grup.
- Taufani, A. R. (2020). Budaya Pecinta Kopi dan Gaya Hidup Urban Kedai Kopi di Surabaya: Analisis Visual Semiotika Spasial. *Jurnal Media Dan Komunikasi*, 1(1). <https://doi.org/10.20473/medkom.v1i1.22926>
- Vega, P., Sacrist, M., Foentes, J., & Alfalla Luque, R. (2021). The role of competitive environment and strategy in the supply chain's agility, adaptability and alignment capabilities. *European Journal of Managementand Business*

EconomicsEmerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2021-0018>

- Wahyuningsih, R. (2018). Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha Dan Keunggulan Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk Usaha Mikro Kecil Dan Menengah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis, Dan Manajemen*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.32682/jpekbm.v2i1.727>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Education.
- Winarno, Elvira, & Latumahina. (2023). Competition And Globalization Of Business To Further Develop Creativity And Innovation For The Advancement Of The Company (Case Study At PT. Top Drink World). *International Journal Of Educational Research & Social Sciences*,.
- Wowor, C. A. S., Lumanauw, B., & Ogi, I. W. (2021). Pengaruh Citra Merek, Harga Dan Gaya Hidup Terhadap Keputusan Pembelian Kopi Janji Jiwa Di Kota Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3).
- Yuliana, & Widowati. (2021). Strategi Pendekatan Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar Dan Pembelajaran Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Makanan Halal Khas Cirebon. *Fokus EMBA*, 1(2).
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Elsevier*, 15(5).
- Zhou, N., & Park, S. (2020). Growth or profit? Strategic orientations and long-term performance in China. *Strategic Management Society*, 41(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.3193>

FEB UNDIP

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUISONER PENELITIAN KUANTITATIF

KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan, saya Ling Ling Berliani, mahasiswa Program Magister Ilmu Manajemen di Universitas Diponegoro.

Saat ini saya tengah melaksanakan penelitian dengan judul: **"Pengaruh Perspektif Orientasi Kewirausahaan, Adaptabilitas Lingkungan Usaha, dan Orientasi Strategi terhadap Kinerja Bisnis dengan Mediasi Keunggulan Bersaing pada Coffeeshop di Kabupaten Tegal."**

Sehubungan dengan penelitian tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu selaku pemilik atau pengelola coffeeshop untuk berpartisipasi dengan mengisi kuesioner ini secara lengkap dan jujur. Seluruh jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik dalam penelitian ini.

Instruksi Pengisian:

1. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama.
2. Berikan tanda pada jawaban yang sesuai.
3. Skala jawaban menggunakan skala Likert 1 sampai 5:

- 1 Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 Tidak Setuju (TS)
- 3 Netral (N)
- 4 Setuju (S)
- 5 Sangat Setuju (SS)

A. Data Responden

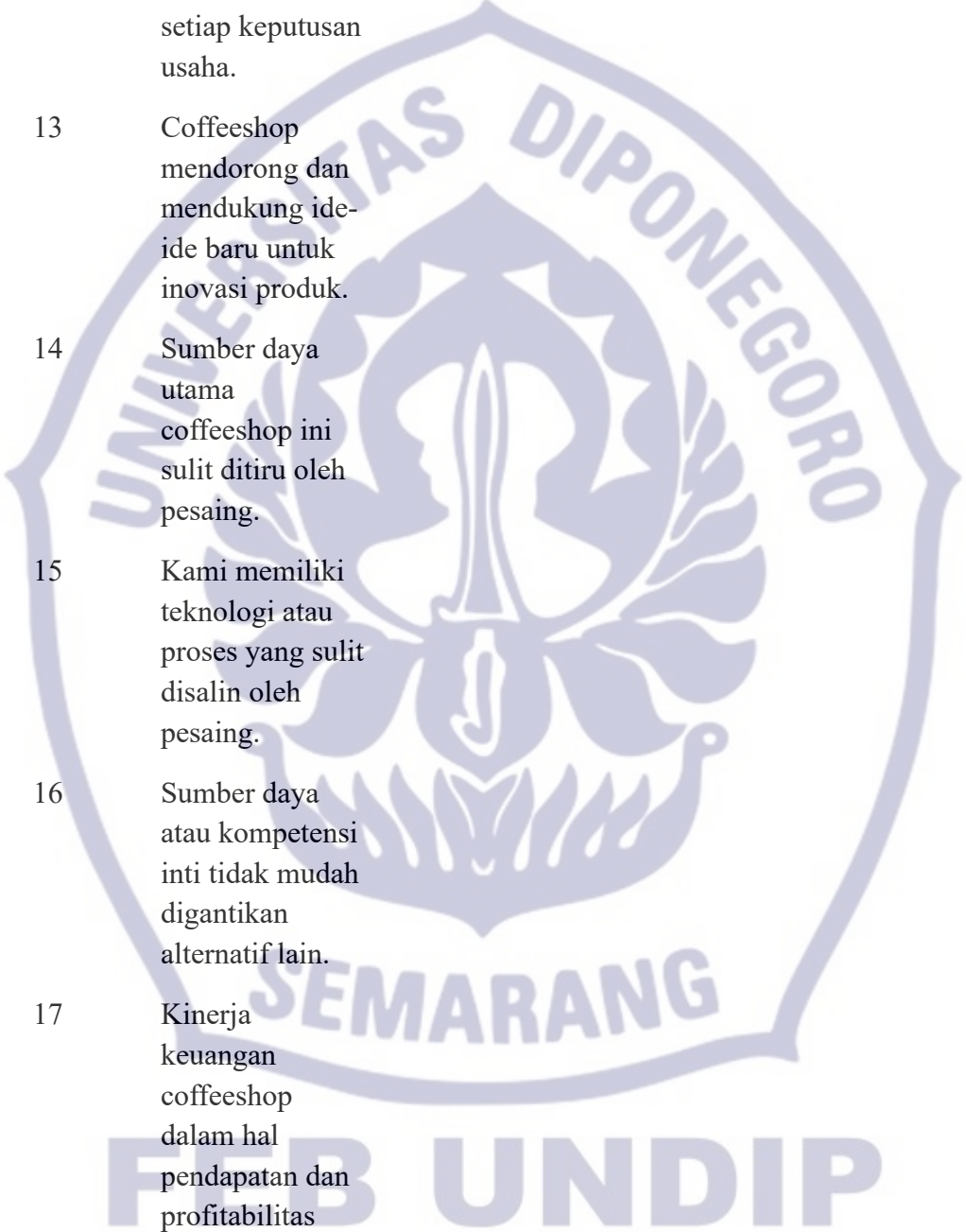
1. Nama Lengkap :
2. Usia : <20 / 20–35 / 36–50 / >50
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

B. Pernyataan Kuesioner

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya selalu mencari cara baru untuk meningkatkan pangsa pasar coffeeshop kami.					
2	Saya merasa didukung untuk menjelajahi ide-ide baru dan mencoba pendekatan yang berbeda.					
3	Saya selalu proaktif dalam meningkatkan kinerja penjualan pada usaha coffeeshop.					
4	Saya selalu mencari alternatif terbaik untuk mengatasi risiko yang terjadi pada coffeeshop.					
5	Saya sering memiliki inisiatif untuk mengubah strategi agar					

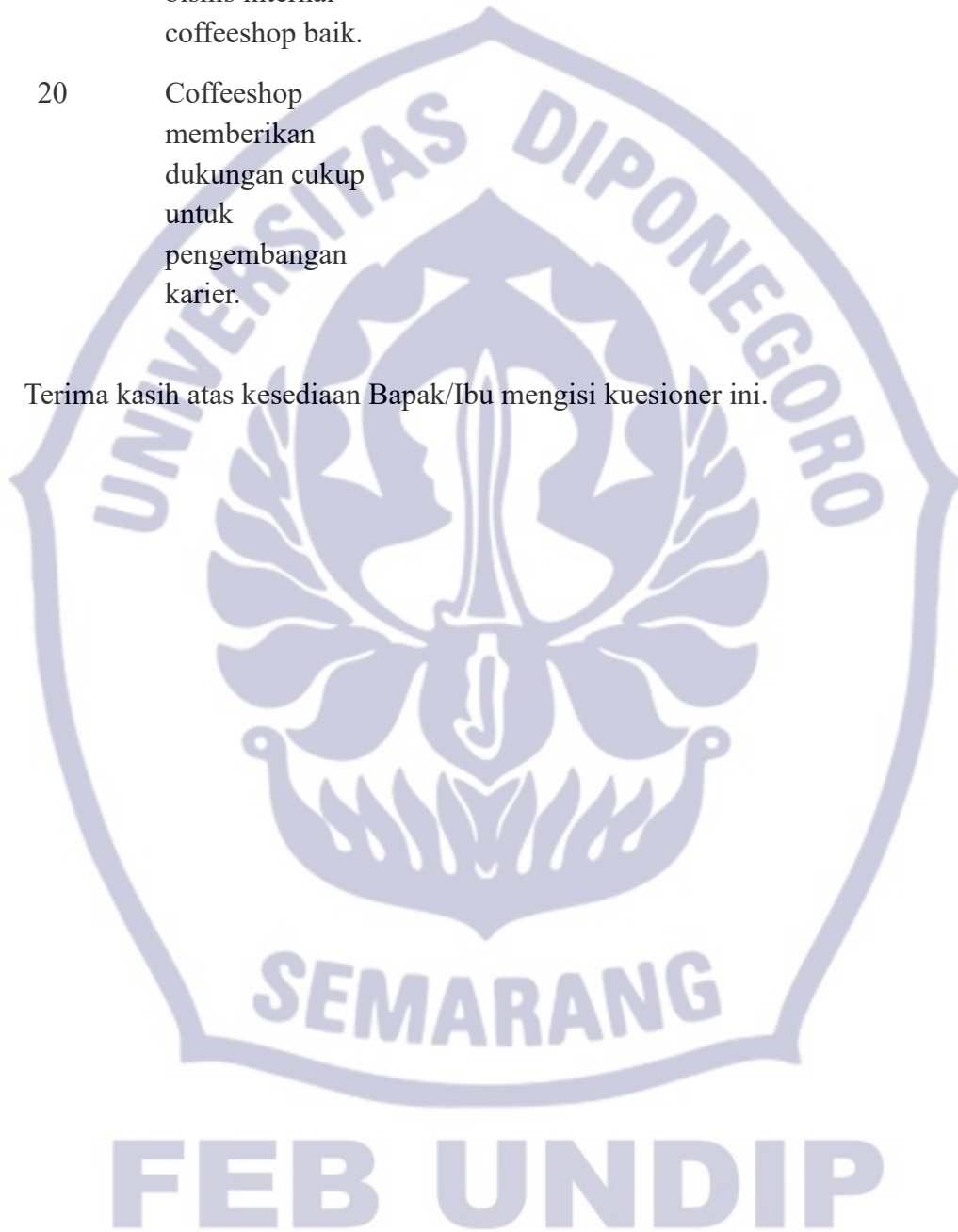
sesuai dengan
keadaan pasar.

- 6 Coffeeshop kami sangat memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- 7 Saya merasa didukung untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru.
- 8 Anggota tim memiliki visi dan tujuan yang jelas terkait strategi usaha.
- 9 Saya memiliki pemahaman mendalam tentang industri dan pasar yang relevan.
- 10 Coffeeshop kami memiliki jaringan luas dengan pihak eksternal penting.
- 11 Coffeeshop aktif berpartisipasi dalam kegiatan komunitas lokal.

- 
- 12 Efisiensi biaya adalah fokus utama dalam setiap keputusan usaha.
- 13 Coffeeshop mendorong dan mendukung ide-ide baru untuk inovasi produk.
- 14 Sumber daya utama coffeeshop ini sulit ditiru oleh pesaing.
- 15 Kami memiliki teknologi atau proses yang sulit disalin oleh pesaing.
- 16 Sumber daya atau kompetensi inti tidak mudah digantikan alternatif lain.
- 17 Kinerja keuangan coffeeshop dalam hal pendapatan dan profitabilitas cukup baik.
- 18 Produk dan layanan yang diberikan coffeeshop baik.

- 19 Efisiensi dan kualitas proses bisnis internal coffeeshop baik.
- 20 Coffeeshop memberikan dukungan cukup untuk pengembangan karier.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini.



LAMPIRAN 2. PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN KUALITATIF

PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN KUALITATIF

Peneliti : Ling Ling Berliani

Program Studi : Magister Ilmu Manajemen

Universitas : Universitas Diponegoro

Identitas Responden:

Nama Lengkap :

Nama Coffeeshop :

Jabatan :

Panduan Pertanyaan Wawancara:

1. Bagaimana cara Anda menganalisis tren di pasar untuk menjadikan coffeeshop Anda unggul?

Jawaban:

.....
.....

2. Apakah Anda selalu mengikuti tren pasar atau lebih mengandalkan ide sendiri?

Jawaban:

.....
.....

3. Menurut Anda, mengapa keberanian mengambil risiko penting dalam menjalankan usaha coffeeshop?

Jawaban:

.....
.....

4. Bagaimana Anda menghadapi perubahan tren coffeeshop yang berdampak pada peluang usaha?

Jawaban:

.....

.....

5. Apakah Anda lebih sering mengikuti keinginan pelanggan atau menciptakan tren sendiri? Berikan contohnya.

Jawaban:

.....

.....

6. Seberapa besar perubahan manajemen yang sudah dilakukan pada usaha ini? Sebutkan bentuk perubahannya.

Jawaban:

.....

.....

7. Apakah tim Anda memiliki visi dan misi yang sejalan dengan Anda? Bagaimana cara menyikapi perbedaan visi misi tersebut?

Jawaban:

.....

.....

8. Sejauh mana pemahaman Anda mengenai manajemen bisnis (finansial, operasional, marketing, dan SDM)?

Jawaban:

.....

.....

9. Menurut Anda, aspek apa yang membuat coffeeshop Anda inovatif dibandingkan pesaing?

Jawaban:

.....
.....

10. Apakah produk atau layanan yang Anda tawarkan termasuk unik atau langka?
Mengapa demikian?

Jawaban:

.....
.....

11. Mengapa Anda memilih menjadikan produk yang sulit ditiru sebagai keunggulan bersaing?

Jawaban:

.....
.....

12. Menurut Anda, apa yang membuat coffeeshop Anda sulit dikalahkan oleh pesaing?

Jawaban:

.....
.....

13. Seberapa penting kemampuan mengatur keuangan dalam meningkatkan performa bisnis?

Jawaban:

.....
.....

14. Bagaimana cara Anda memahami keinginan pelanggan yang mungkin berbeda dengan visi usaha Anda?

Jawaban:

.....

.....

15. Apa saja kesulitan internal yang sering dihadapi dan bagaimana cara Anda mengatasinya?

Jawaban:

.....

.....

16. Apakah menurut Anda, menjalankan bisnis ini membantu perkembangan diri dan karyawan? Jelaskan bentuknya.

Jawaban:

.....

.....

FEB UNDIP

LAMPIRAN 3. FOTO HASIL *DEEP INTERVIEW* DENGAN INFORMAN

LAMPIRAN 4. TABULASI DATA

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
1	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
6	3	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
7	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
8	3	4	3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4
9	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
11	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	4
13	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
14	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
15	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
17	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
18	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3
19	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3	2	3

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
20	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
21	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
22	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5
23	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
24	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3
25	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3
26	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3
28	3	2	3	2	3	2	2	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5
29	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3
30	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3
31	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4
32	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
33	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	3
34	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3
35	4	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2
36	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3
37	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
39	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
40	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
41	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
42	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
44	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
45	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
46	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
47	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
49	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	5
50	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5
51	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
52	4	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4
53	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
54	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4
55	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
56	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2
57	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3
58	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4
59	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4
61	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
62	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	3	3
63	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
64	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	3	4
65	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	4
66	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4

LAMPIRAN 5. OUTPUT OLAH DATA

Outer loadings					
	NILAI DIATAS 0,7, SEMUA INDIKATOR				
Matrix					
	Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Bisnis	Orientasi_Kewirausahaan	Orientasi_Strategi
X1.1				0,891	
X1.2				0,851	
X1.3				0,815	
X1.4				0,828	
X2.1	0,913				
X2.2	0,914				
X2.3	0,927				
X3.1					0,954
X3.2					0,927
X3.3					0,954
X3.4					0,898
X3.5					0,951
X3.6					0,919
Y1.1		0,880			
Y1.2		0,853			
Y1.3		0,803			
Y2.1			0,889		
Y2.2			0,924		
Y2.3			0,855		
Y2.4			0,894		

Construct reliability and validity					
	NILAI REABILITAS > 0,7				
Overview	NILAI AVE > 0,5				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha	0,907	0,908	0,941	0,843	
Keunggulan_Bersaing	0,800	0,803	0,883	0,715	
Kinerja_Bisnis	0,913	0,918	0,939	0,793	
Orientasi_Kewirausahaan	0,868	0,881	0,910	0,717	
Orientasi_Strategi	0,971	0,976	0,976	0,873	

Fornell-Larcker criterion					
	NILAI VARIABEL LEBIH BESAR DENGAN VARIABEL YG DI TUJU				
	Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Bisnis	Orientasi_Kewirausahaan	Orientasi_Strategi
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha	0,918				
Keunggulan_Bersaing	0,672	0,846			
Kinerja_Bisnis	0,572	0,679	0,891		
Orientasi_Kewirausahaan	0,561	0,508	0,615	0,847	
Orientasi_Strategi	0,574	0,642	0,651	0,585	0,934

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					
	NILAI VARIABEL MENUNJUKAN DI BAWAH 0,9, DISKRIMINAN YANG BAIK				
	Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Bisnis	Orientasi_Kewirausahaan	Orientasi_Strategi
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha					
Keunggulan_Bersaing	0,786				
Kinerja_Bisnis	0,622	0,787			
Orientasi_Kewirausahaan	0,624	0,596	0,683		
Orientasi_Strategi	0,607	0,716	0,686	0,626	

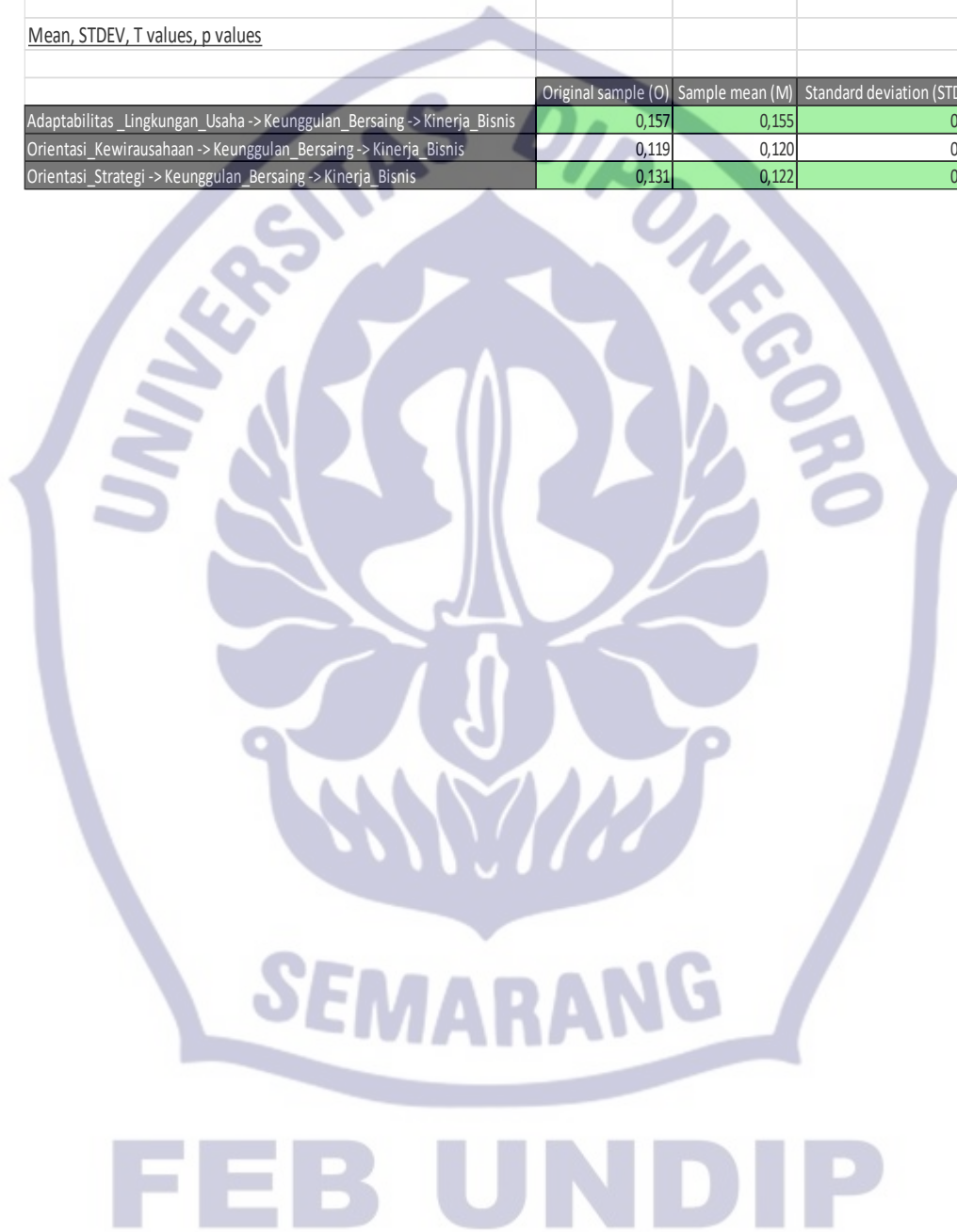
<u>Inner model - Matrix</u>	NILAI VIF, SUDAH DI BAWAH 5, ARTINYA TIDAK TERDAPAT MULTIKOLINERITAS				
	Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Bisnis	Orientasi_Kewirausahaan	Orientasi_Strategi
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha		1,686	2,106		
Keunggulan_Bersaing			2,228		
Kinerja_Bisnis					
Orientasi_Kewirausahaan		1,717	1,723		
Orientasi_Strategi		1,755	2,047		

<u>Model fit</u>					
<u>Fit summary</u>	NILAI SRMR SUDAH DI BAWAH 0,1 ARTINYA MODEL YANG DIBENTUK FIT.				
	Saturated model	Estimated model			
SRMR	0,069	0,069			
d_ ULS	1,011	1,011			
d_ G	0,847	0,847			
Chi-square	292,875	292,875			
NFI	0,795	0,795			

<u>R-square</u>				
<u>Overview</u>				
	R-square	R-square adjusted		
Keunggulan_Bersaing	0,551	0,530		
Kinerja_Bisnis	0,589	0,562		

<u>Path coefficients</u>					
<u>Mean, STDEV, T values, p values</u>					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha -> Keunggulan_Bersaing	0,434	0,434	0,105	4,125	0,000
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha -> Kinerja_Bisnis	0,237	0,239	0,121	1,984	0,048
Keunggulan_Bersaing -> Kinerja_Bisnis	0,362	0,351	0,132	2,736	0,006
Orientasi_Kewirausahaan -> Keunggulan_Bersaing	0,253	0,262	0,104	2,273	0,025
Orientasi_Kewirausahaan -> Kinerja_Bisnis	0,268	0,270	0,118	2,281	0,023
Orientasi_Strategi -> Keunggulan_Bersaing	0,362	0,350	0,112	3,236	0,001
Orientasi_Strategi -> Kinerja_Bisnis	0,238	0,243	0,119	1,994	0,046

Specific indirect effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Adaptabilitas_Lingkungan_Usaha -> Keunggulan_Bersaing -> Kinerja_Bisnis	0,157	0,155	0,074	2,110	0,035
Orientasi_Kewirausahaan -> Keunggulan_Bersaing -> Kinerja_Bisnis	0,119	0,120	0,069	2,021	0,039
Orientasi_Strategi -> Keunggulan_Bersaing -> Kinerja_Bisnis	0,131	0,122	0,061	2,163	0,031



CURRICULUM VITAE



DATA DIRI

Nama : LING LING BERLIANI, S.Ak.
Tempat Lahir : Tegal
Tanggal Lahir : 30 Maret 1998
Alamat KTP : Jl. IR. H. Juanda Perum Afa Pesona 2 Blok A1, Rt 002 / Rw 003, Desa Trayeman, Kec. Slawi
Alamat Domisili saat ini : Jl. IR. H. Juanda Perum Afa Pesona 2 Blok A1, Rt 002 / Rw 003, Desa Trayeman, Kec. Slawi

PROFIL

Saya merupakan lulusan Politeknik Harapan Bersama dan Universitas Diponegoro dan saat ini saya sedang menjalankan bisnis saya yang bernama “CV Hellobee” yang bergerak dibidang Food and Beverage, Retail Kosmetik dan Menawarkan sebuah jasa kecantikan.

PENDIDIKAN

2016 – 2019 Politeknik Harapan Bersama, D3 Akuntansi, IPK 3.76 (Cum Luade)
2020 – 2022 Universitas Pancasakti, S1 Akuntansi, IPK 3.67 (Cum Laude)

PENGALAMAN PEKERJAAN

1. September 2016 – 2018, Politeknik Harapan Bersama 2016 - 2019 diamanahi pada staff keuangan dengan tugas utama yaitu membantu pembuatan laporan keuangan.
2. Juli 2020 – 2022 Bank Syariah Indonesia 2020 – 2022 diamanahi sebagai Customer Service Bank Syariah Indonesia untuk melayani nasabah.

MAGANG

2018 Bank BPD Jateng Cabang Kota Tegal
Membantu menyelesaikan tugas pada bagian Akuntansi, Pemasaran, Back Office dan Analisis Kredit.

ORGANISASI

1. Paguyuban duta wisata kabupaten Tegal, Menghimpun kas anggota paguyuban duta wisata dan membuat laporan keuangan.
2. HIPMI Tegal (Himpunan Pengusaha Muda Indonesia), Sebagai staff anggota