**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Peneltian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis bisa memperbanyak teori yang dipakai dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penelitian  Judul | Variabel Peneltian | Metode Penelitian | Hasil |
| 1 | Dahliana Kamener (2017)  Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas StrategiBersaing Industri Ukm Bordiran / SulamanDi Kota Padang | 1. *Quality Strategic Asset* 2. *Environment Adabtability* 3. *price strategic* 4. *Quality Strategic Competition* | Analisis regresi linear berganda | Hasilnya Menunjukkan bahwa Quality Strategic Asset berpengaruh positif dan signifikan terhadap Quality StrategicCompetition, dan enviromental adaptability dan price strategic tidak signifikan pada Quality Strategic Competition*.* |
| 2 | Danang sunyoto dan Rini Raharti (2014)  Kualitas Strategi Bersaing Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Ukm Dan Koperasi Gerabah Kasongan Bantul | 1. kualitas aset strategis 2. adaptabilitas lingkungan 3. orientasi kewirausahaan 4. kualitas strategi bersaing 5. kinerja perusahaan | *Structural Equation Modelling* (SEM) | Terdapat pengaruh yang signifkan kualitas asset stratejik, adaptasi terhadap lingkungan, dan orientasi kewirausahaan secara bersama-sama terhadap kualitas strategi bersaing, Terdapat pengaruh yang signifkan kualitas strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan. |
| 3 | Audita Nuvriasari dan gumirlang Wicaksono dan Sumiyarsih (2012)  Peran Orientasi Pasar, OrientasiKewirausahaan dan Strategi Bersaing Terhadap Peningkatan Kinerja UKM | 1. Orientasi Pasar 2. Orientasi Kewirausahaan 3. Strategi Bersaing 4. Kinerja | analisis jalur (*path analysis*) | terdapat pengaruh yang positive dan siknifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, dan fokus). Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, dan fokus) berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih tinggi dibanding orientasi pasar. |
| 4 | Siti Nur Barokah (2008)  Studi tentang factor- faktor yang mempengaruhikualitas strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja- perusahaan pada KUKM pengrajin kulit di manding – Bantul | 1. Kualitas Strategi Bersaing 2. Kinerja Perusahaan | metode *Structural Equation Modeling* (SEM). | Kualitas aset stratejik, adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing, orientasi kewirausahaan mempunyai hubungan yang positif terhadap kualitaas strategi bersaing, kualitas strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan |
| 5 | Dr. Francis Ofunya Afande, PhD., FCIM (UK) (2015)  Competitive Strategies and Firm Performance in the Mobile Telecommunication Service Industry: A Case of Safaricom Kenya Limited | 1. Competitive strategies 2. Performance | Regressi | The findings also show a significant relationship between the strategies adopted by Safaricom in Kenya and the organization’s performances with respect to the following objective performance. |
| 6 | Kusuma, Rastini (2017) Peran keunggulan bersaing memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran | 1. Orientasi kewirausahaan 2. Keunggulan bersaing 3. Kinerja pemasaran | analisis jalur (*path analysis*) | Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing belum mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. |

Sumber jurnal penelitian Kamener (2017), Sunyoto dan Raharti (2014), Nuvriasari, Wicaksono dan Sumiyarsih (2012), Barokah (2008), Afande (2015), rastini (2017).

Hasil

Metode penelitian

Variabel penelitian

Nama penelitian judul

No

Lanjutan Tabel 2.1

* 1. **Landasan Teori**
     1. **Kualitas Aset Strategi**

Aset Strategi adalah aset yang dapat menghasilkan suatu nilai (*value*) bagi perusahaan dalam hal menghasilkan kemampuan perusahaan lebih baik dimasa yang akan datang, maka ia harusnmerupakan sesuatu yangnmemungkinkan perusahaan melakukan lebih baik dari pada yang dilakukan oleh para pesaing. Jadi Kualitas Aset Strategi bisa dikatakan sejauh mana perusahaan bisa menjamin produk yang ditawarkan kepada konsumen dapat melebihi kualitas yang diberikan oleh pesaing. Hal ini merupakan tangung jawab dan kapabilitas perusahaan dalam mengembangkan aset strateginya seperti merek, teknologi, ikatan jaringan kerja, tradisi sosial perusahaan, praktek manajemen yang baik kepada pelanggan.

Aset strategi bisa dipahami seperti sumber daya dari kapabilitas yang bersifat tahan lama, langka, tidak mudah di perdagangkan, sulit untuk ditiru dapat digunakan untuk mengkonversi *value* menjadi profit (Ferdinand, 2003).

Belakangan ini banyak berkembang pengakuan bahwa satu-satunnya sumber daya yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambunan bagi organisasi akan terletak pada kepemilikan sumber daya yang bersifat *intangible*. Menurut Becker, Husselid dan Ulrich (2001) menyatakan bahwa kepemilikan aset *intanggible* akan memberikan manfaat yang *tangible* (profitabilitas) (Wijayanto, 2008). Aset strategi intangible yang dimiliki suatu organisasi diantaranya adalah kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, kapabilitas organisasi dan pengalaman (CEO).

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pada saat ini perubahan lingkungan external organisasi berlangsung sangat cepat, oleh karena itu dibutuhkan sumber daya yang tidak hanya cukup untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi saja, tetapi sumber daya tersebut juga mampu dalam memberikan peluang bagi organisasi untuk memenangkan persaingan dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Kemampuan sumber daya ini untuk menghasilkan bermacam-macam pemikiran dan ide, sebagai basis terciptanya pengetahuan yang bersifat spesifik atau unik bagi organisasi yang memperkembangkanmdan mengelola sumber daya manusia sebagai kekuatan tersendiri untuk menghadapi segala ketidakpastianmyangmditimbulkan oleh perubahan lingkungan. Pengetahuan yang bersifat spesifik atau unik merupakan awal dari kreatiffitas dan innovasi organisasi untuk mengetahui perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. (Wijayanto, 2008).

Pengelolaan.sumber.daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitifiapabilaaasetnini dijadikan sebagai aset strategis, dengan melakukannpergeseran paradikma praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dengannmenempatkannfungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagai partner strategi organisasi.

1. Kapabilitas

Menurut Collis (1994) mendefinisikan ada tida tingkatan kapabilitas, yakni kapanilitas statis, kapabilitas dinamis, dan kapabilitas metafisik. Kapabilitas statis menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan fungsionallutama, tata letak pabrik, logistik, dan periklanan yang lebih efisien dari para pesaing. Kapabilitas dinamis berkaitan dengan pembaharuan dinamis atas aktivitas-ativitas perusahaan atau kemampuan perusahaan untuk belajar, beradaptasi, berubah dan melakukan pembaharuan terus menerus. Kapabilitas metafisik berkaitan dengan wawasan strategiiyang memungkinkan perusahaan memahami nilai-nilai intrinsik dariisumberrdayaalain atau untuk mengembangkan strategi bersaing yang baru (dalam Elu, 2002).

1. Pengalaman Manajer

Pengalaman dapat diartikan sebagai sesuatu yang pernah  
dialami, dijalani maupun dirasakan, baik sudah lama maupun yang  
baru saja terjadi (Mapp dalam Saparwati,2012). Menurut Mintzberg (1994), setiap manajer harus dapat mengidentifikasi sumber daya perusahaan terntu yang memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan alternatif tanggap terhadap lingkungan yang kompetitif. Di waktu yang sama, perusahaan harus mampu mengembangkan kemampuan untuk berkoordinasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. Kemampuan untuk menggali sumber daya dan kompetensi yang memungkinkan perusahaan untukkmengambil keuntungan dari keputusan strategiidalam rangka untuk mengembangkan kompetensi berbeda (Sinkovics, 2004).   Para manajer akannmengembangkan kesadaran lingkungan dan strategi melalui pengalaman dan persepsi, dan berfikir berdasar observasi pengalamanya (Papulova, 2006). Pada saat ini, manajer mesti berfikirnuntuk mendapatkan peluang global bagi organisasi yang mana mencakup pemahaman bagaimana mengatasi ancaman global bagi perusahaanya dan menggunakan manajemen strategi yang sesuai.

1. Manajemen Pengetahuan

Menurut Davenport (1998) pengetahuannsebagaiikombinasi dari *frame* pengalaman, informasi kontekstual, nilai dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untukkmengevaluasi dan memasukkan informasi dan pengalaman baru. Pengetahuan merupakan sumber daya yang bisa diperoleh, dikirim atau terpadu untuk memperoleh keuntungan kompetitif (Eisenhardt dan Santos dalam Jayne, 2004). Manajemen pengetahuan ialah kegiatan yang bisa membantu menciptakan struktur koordinasiiyang mengelola pengetahuan yang efektif.

Menurut Amit dan Schomer (1993) ada 4 perihal karakter pengetahuan yang mesti dipenuhi untuk mencapai pengetahuan sebagai aset strategi yaitu; tidak mudah dipindahkan, tidak mudah ditiru, tidak mudah ditukar dan mempunyaikkekuatanntingkat stabillitas yang baik. Untuk memenuhi ke 4 kondisiitersebut, maka perlu di analisa setiap dimensi transfer pengetahuan dan implikasinyaauntuk mendukung tercapainya *competitiv advantage*:

* PengetahuannTacit dan Explisit, pengetahuan tacit mempunyai unsur personal yang menjadikannya sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Disisi lain pengetahuan explisit dapat dengan mudah di komunikasikan mengunakan bahasa yang sistematis. Menurut Hill dan Ende, 1994 mengemukakan pencapaian *competitive advantage* pengetahuan tacit mempunyai fungsi penting sebagai aset strategi karena pengetahuan tacit lebih sulit untuk ditiru, ditukar, diukur dan ditransfer.
* Tingkat Kekususan (*Degree of Specificity*), mempunyai dampak penting yang seperti untuk membangun competitive advantage yaitu sumber pengetahuan yang memiliki aset kekususan merupakan sumber pengetahuan yang mengakibatkan ambiguitas sehingga hal itu membuat pengetahuan akan semakin sulit untuk ditiru. (Amit dan Schoemaker, 1993).
* PengetahuannSistemik dan Independen, semakin sistemik dannindependen suatu pengetahuannmaka semakin sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain karena ada masalah kordinasi didalam proses pembentukan pengetahuannya. (Chesbrough dan Teece, 1996).
  + 1. **Adaptabilitas Lingkungan**

Ada beberapa faktor external yang bisa mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor yang membentukklingkungan eksternal,dapat dibagi menjadi tiga subkatagori yang saling terkait: faktor dalam lingkungan operasi, faktor dalam lingkungan jauh dan faktor-faktor dalam lingkungan industri, Lingkungan operasi dapat disebut sebagai lingkungan kompetitif, terdiri dari faktor-faktor dalam konteks kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaanndalam memperolehisumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Dari faktor-faktor tersebut, yang paling penting adalah posisiikompetitif perusahaan, komposisiipelanggannya, reputasinya dimata penyuplai, dan kreditor, dan kemampuan merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi olehhpengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh (Pearce dan Robinson, 2007).

Lingkungan jauh terdiri atas faktor-faktor yang berawal dari luar, dan biasanya tidak terkait, dengannsituasi operasi suatu perusahaan: ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. Lingkungan ini memberikan peluang, ancamanidan batasan bagi perusahaan, tetapi jarang sekaliiada suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh imbal balik yang cukup besar. (Pearce dan Robinson, 2007).

Berada dalam lingkunganbbisnis yang terussberubah, setiap pelaku bisnissdituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan agar tetap kompetitif. Organissasi juga menghadapi dan mengalami berbagai perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi bisa berupa struktur organisasi, perubahan jenjang karier, perubahan kompetensi yang diperlukan dan sebagainya. Organisasi dituntut untuk semakin teliti dalam menyikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis yang terjadi agar dapat bertahan hidup, melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Perubahan yang terjadi pada lingkungan external organisasi seringkaliimenghadapkan organisasi pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategi apaasaja yang dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif.

Perubahan dan perkembangan struktur organisasi menuntutppula perubahan karakteristik dan atribut karier manajerialnya. Menurut Allred, Snow dan dan Miles (1996) ada 3 ide yang menjelaskan mengapa perubahan struktur organisasi berpengaruh pada perubahan karir manajerial:

1. Struktur organisasiimenentukan kompetensi manajerial inti yang dibutuhkan.
2. Perbedaan struktur organisasi menuntutbbauran kompetensi manajerial yang berbeda.
3. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana karir dikelola dalam organisasi tersebut.

Agar sukses dalam jangka panjang, organisasi harus sejalan dengan lingkungan eksternal. Harusaada kesesuaian strategiaantara keinginan lingkungan dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, demikian juga antaraakebutuhan perusahaan dengan apa yang dapat disediakan oleh lingkungan. sepekulasi yang terjadi sekarang yaitu lingkungan untuk semua organisasi akanmmenjadillebih tidak pasti dalam beberapa tahun kedepan. Ketidakpastian lingkungan merujuk pada gabungan antara tingkat kompleksitas dengan tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi. Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategi, karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan untuk membuat keputussan strategi untuk menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan eksternal. (Hunger,J. David dan Thomas L. Wheleen 2003). Oleh karena itu Fredianto (2003) mengemukakan bahwa pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Jadi, ketika lingkungan eksternal berubah maka perusahaan dituntut agar mampu mengakomodasi dengan perubahan tersebut. Berikut adalah indikator adaptabilitas lingkungan :

1. Kemampuan memahami pelanggan adalah perusahaan harus mengetahui apa yang diinginkan pelanggan.
2. Kemampuan memahami pesaing adalah perusahaan harus mengerti apa yang dilakukan pesaing.
3. Kemampuan bekerja sama dengan penyalur adalah perusahaan bisa bekerja sama dengan penyalur untuk pendistribusian.
   * 1. **Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi adalah tinjauan untuk menentukan sikap yang benar dan benar (arah dan tempat.) dan pandangan yang mendasari pemikiran, perhatian atau kecenderungan (sujatmiko 2014). Kewirausahaan adalah disiplin yang mempelajari tentang nilai-nilai, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menghadapii tantangan hidup dan bagaimana cara memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang akan dihadapi (Suryana 2013), sedangkan menurut Zimmerer (1996) mengatakan bahwa kewirausahaan merupakan sebuah hasil dari disiplin serta proses sistematis penerapan kreatifitas dan inovasi dalamimemenuhi kebutuhan dan peluang diipasar. Inti dari kewirausahaan yaitu kemampuan untuk menciptakanssesuatuuyang baru dan berbeda (dibuat baru dan berbeda). Berpikir kreatif dan tindakan inovatif adalah cara untuk menciptakan peluang.

Miller (1983) menjelaskan orientasi kewirausahaan sebagai salah satuyang terlibat dalamiinovasi produk pasar, melakukan sedikit usaha berisiko, danpertama datang dengan 'proaktif' inovasi, serta memberikan pukulan untukmengalahkan pesaing. Dalam pandangannya, Miller (1983) menyatakannbahwa orientasi kewirausahaan bisa ditentukan berdasarkan pada tiga dimensi, yaitu *proactive*, *inovative* dan *risk taking*. Covin dan Slevin (1991) menyatakan suatu model yang terpadu dan terintegrasi yang menjelaskan hubungan antara perilaku kewirausahaan perusahaan dengan faktor internal perusahaan, lingkungan, strategi dan kinerja perusahaan. Dalam pandangannya, Covin dan Slevin (1991) mengatakan kewirausahaan akan menunjukan perilaku standart tertentu, tercermin dalam filosofi strategis dalam praktek manajemen yang efektif. Model *Corporate Entrepreneurship* dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (2001) bahwa ada lima dimensi *Corporate Entrepreneurship* yang mempengaruhiikinerja perusahaan, yaitu kebebasan, inovasi, berani menanggung resiko, proaktif, dan keagresifan bersaing. Model ini menunjukan bahwa aspek perusahaan akan mempengaruhihhubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Kewirausahaan adalah sikap berani melakukan upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup seseorang, atas dasar apa yang dimiliki di dalam dirinya dengan memanfaatkan semua potensi yang dia miliki agar mendapatkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain.

Ferreria dan Azevedo (2008) mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah salah satu sumber daya dan kemampuan perusahaan. Dess *et al* (1997) mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan adalah mempunyai sikap mencari peluang, berani mengambil resiko, dan pengambilan keputusan yang didorong sifat kepemimpinan yang kuat dan memiliki nilai tertentu.

Miller (1983) mengemukakan bahwa orientasi kewirausahaan bisa ditentukan berdasar pada tiga dimensi, yaitu:

1. proaktif (*proactive*)

Sikap proaktif berpandangan pada perspektif *forward looking* (cara pandang ke depan) dalam pengambilan inisiatif dengan cara mengantisipasi, mengejar peluang baru dan berpartisipasi terhadap pasar yang baru muncul.

1. inovatif *(innovative*)

Inovasi adalah kecenderungan untuk terlibat dalam kreatifitas dan eksperimentasi melalui pengenalan produk atau layanan baru dan kepemimpinan teknologi melalui penelitian dan pengembangan dalam proses baru. Jadi inovasi adalah keinginan dasar untuk meninggalkan teknologi atau praktik lama atau yang sudah ada untuk mencari hal-hal baru untuk bergerak ke arah yang lebih baik.

1. Pengambilan resiko (*risk - tasking*)

Pengambilan resiko merupakan pengambilan tindakan yang tegas dengan mengeksplorasi sesuatu yang tidak diketahui atau mengalokasi sumber daya yang signifikan untuk usaha pada lingkungan yang tidak pasti.

Orientasi kewirausahaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan UKM dalam pencapaian keinginan untuk mengelola usahanya dengan memiliki kepribadian kemandirian dan keterbukaan terhadap lingkungan disekitar usaha yang dirintisnya dapat berkembang, harapan yang ingin dicapai oleh pengusaha dan internal *locus of control* (keyakinan individu mengenai peristiwa yang berpengaruh dalam kehidupannya akibat tingkah lakunya sendiri).

* + 1. **Kualitas Strategi Bersaing**

Esensi strategi bersaing bisa digambarkan sebagai sebuah prosses bagaimanaa perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strateginya yang mempunyai potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keungulan mana bisa bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan disisi lain sebagai instrumeniuntuk menetralisir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses tersebut yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakikatnya akan mejadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 2003).

Manajer strategi sering kali putus asa dalam usahanya untuk mengantisipasi pengaruh lingkungan yang teruss menerus berubah. Elemen-elemen external yang berbeda dapat mempengaruhi strategi yang berbeda pada waktuuyang berbeda danndengan kekuatan yang bervariasi. Hal ini mengarahkan beberapa manajer, terutama perusahaan yang lebih kecil atau yang tidak begitu kuat untuk meminimalkan perencanaan jangka panjang, yang membutuhkan komitmen sumber daya. Sebaliknya, hal ini menguntungkan manajer dengan cara memungkinkan mereka untuk beradaptasi terhadap tekanan yang baru dari lingkungan.

Menurut Barney (2007), konsep strategi adalah berkaitan dengan teori sebuah Bisnisnya. Pendekatan RBV ( Resource Based View) menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulann kompetitif sebuahh organisasii ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya ekonomi yang mampuu menambah nilai (*valuable*), unik (*rareness*) bersifatt jarangi dimiliki, sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*) (Barney 2007). Oleh karenanya, strategi bersaing harus diletakan padaaupaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya strategi. Dua sumber daya strategi yang dimaksud adalah manusia (modal manusia) dan organisasi. Dalam istilah yang berbeda dapat disandingkannya dengan konsep modal intelektual. Manajemen strategi (strategic management)bisaidipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi ialah contoh bagian sumber daya yang memungkinkani organisasi-organisasii dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997). Strategi dapat diartikan juga sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan suatu posisii menguntungkan (Grant, 1995) dengan kata lain, manajemen strategi terlibatt dengani pengembangan dan iimplementasi strategi-strategii dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

* + 1. **Kinerja pemasaran**

Kinerja adalah konsep yang cukup luas, dan perubahan yang berarti sesuai dengan perspektif dan kebutuhan pengguna (Lebas, 1995 dalam Alrubaiee, 2013:5). Ferdinand (2000) menyatakan kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualandan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik (Putranto, 2003:100).

Kinerja Pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh oleh aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh sutu produk yang dihasilkan perusahaan.

Wahyono (2002) menjelaskan bahwa pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang diketahui tingkat konsumsi rataratanya yang bersifat tetap. Nilai penjualan menunjukan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan. Semakin tinggi nilai penjualan mengindikasikan semakin banyak produk yang dijual oleh perusahaan, sedangkan porsi pasar menunjukan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor. Jangkauan wilayah pemasaran adalah luasnya wilayah pemasaran produk. Peningkatan penjualan adalah jumlah penjualan yang meningkatkan dari periode sebelumnya. Dalam penelitian untuk mengukur kinerja pemasaran menggunakan indikator yaitu:

1. Volume penjualan adalah volume atau jumlah penjualan produk yang berhasil dicapai oleh perusahaan.
2. Pertumbuhan pelanggan adalah tingkat pertumbuhan pelanggan yang berhasil dicapai oleh perusahaan
3. Pertumbuhan keuntungan adalah besarnya keuntungan penjualan produk yang berhasil diperoleh oleh perusahaan.

Menurut Gibson (2003) ada tiga variabel yang mempengaruhii perilaku dan presatasi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari : kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (keluarga, tingkat sosial), penggajian dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desaing pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.
   * 1. **Pengaruh kualitas aset strategi terhadap kualitas strategi bersaing**

Penelitian yang dilakukan oleh Kamener (2017), tentang “Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas strategii bersaing industri UKM bordiran di kota Padang”. Hasilnya menunjukkan bahwa *quality strategic asset* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality strategic competition*, dan *enviromental adaptability* dan *price strategic* tidak signifikan pada *quality strategic competition*. Penelitian lain yang dilakukan Sunyoto dan Raharti (2014) menunjukan pengaruh yang signifikan kualitas aset stratejik terhadap kualitas strategi bersaing.

* + 1. **Pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap kualitas strategi bersaing**

Berdasarkan penelitian Sunyoto dan Raharti (2014) yang berjudul kualitas strategi bersaing guna meningkatkankinerja perusahaan pada UKM Dan Koperasigerabah kasongan Bantul. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menyatakan bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh siginifikan terhadap kualitas strategii bersaing. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifkan adaptasi terhadap lingkungan terhadap kualitas strategi bersaing. Penelitian lain yang dilakukan Barokah (2008) bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing.

* + 1. **Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kualitas strategi bersaing**

Berdasarkan penelitian (Nuvriasari, Wicaksono dan Sumiyarsih, 2012). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing (strategi diferensiasi biaya rendah, dan fokus). Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, dan fokus) berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih tinggi dibanding orientasi pasar. Penelitian lain yang dilakukan Kusuma dan Rastini (2017) menunjukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

* + 1. **Pengaruh kualitas aset strategi terhadap kinerja pemasaran**

Abata dan Adeolu (2014) dengan judul *asset quality and Bank performance: A studyof commercial banks in Nigeria*. Temuan mengungkapkan bahwa kualitas aset memiliki statistik hubungan dan pengaruh terhadap kinerja bank. Berdasarkan temuan studi tersebut merekomendasikan kebijakan itu akan mendorong diversifikasi pendapatan, meminimalkan risiko kredit, dan mendorong bank untuk meminimalkan likuiditas mereka saham. Penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi likuiditas bank-bank komersial di negara itu dapat ditambahkan nilai untuk profitabilitas bank dan literatur akademik.

* + 1. **Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Nuvriasari dan Wicaksono dan Sumiyarsih (2012) dengan judul peran orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan strategi bersaing terhadap peningkatan kinerja UKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing (strategi diferensiasi biaya rendah, dan fokus). Orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Strategi bersaing (strategi diferensiasi, biaya rendah, dan fokus) berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang lebih tinggi dibanding orientasi pasar. Penelitian lain yang dilakukan Kusuma dan Rastini (2017) menunjukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran.

* + 1. **Pengaruh kualitas strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran**

Pemilihan strategi yang tepat menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konsumen demi menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki strategi yang tepat dan dapat menyesuaikan dengan setiap aktivitas fungsi dalam organisasi serta memiliki keunikan tersendiri dalam melayani permintaan konsumen, maka konsumen tersebut akan memberikan nilai yang lebih kepada perusahaan sehingga apa yang ditargetkan dalam perusahaan bisa terpenuhi yaitu meningkatkan kinerja pemasaran.

Menurut penelitian terdahulu Sunyoto dan Raharti (2014) dengan hasil penelitiannya menemukan adanyapengaruh yang positif dan signifkan kualitas strategibersaing terhadap kinerja perusahaan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Nuvriasari dkk (2012) Strategi bersaing yang terdiri dari strategi diferensiasi, *low cost* dan fokus baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM industri kreatif. Penelitian lain yang dilakukan Barokah (2008) bahwa kualitas strategi bersaing berpengaruhpositif terhadap kinerja perusahaan.

* + 1. **Pengaruh kualitas aset strategi terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi kualitas strategi bersaing**

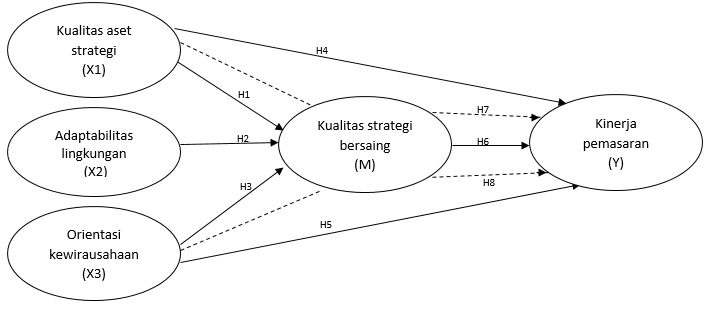
Karena hasil penelitian Barokah (2008) Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas aset strategi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. menunjukan bahwa pengaruh kualitas aset strategi berpengaruh positif tapi tidak singnifikan terhadap kualitas strategi bersaing. Sedangkan penelitian yang dilakukan Kusuma dan Rastini (2017) hasilnya orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Mengacu pada penelitian Barokah (2008) dan penelitian Kusuma dan Rastini (2017), maka perusahaan tak cukup untuk memenangkan persaingan bisnis hanya dengan berlandaskan kualitas aset stratgi. Perusahaan harus bersamaan menyatukan strategi tersebut dengan kemampuan menciptakan nilai yang unggul dan berbeda dari yang lain. jika perusahaan mampu mengimplementasikan kualitas aset strategi yang baik, maka perusahaan yang memiliki kinerja pemasaran yang baik akan mampu juga menciptakan keunggulan bersaing. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas strategi bersaing mampu memberi pengaruh antara kualitas aset strategi terhadap kinerja pemasran.

* + 1. **Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi kualitas strategi bersaing**

Kusuma dan Rastini (2017) dengan judul peran kunggulan bersaing memediasi pengaruhorientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran, orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing belum mampu memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran. Hasil tersebut menandakan bahwa pemilik industri genteng di Desa Pejaten belum tentu dapat mencapai suatu kinerja pemasaran yang baik walau sudah memilik suatu orientasi kewirausahaan dan menciptakan keunggulan bersaing melalui hal tersebut. Para pemilik usaha perlu memperhatikan perubahan lingkungan sekitarnya sehingga nantinya mampu menyesuaikan usahanya dengan perubahan yang ada dan akhirnya dapat bersaing kembali di pasar yang ada.

* 1. **Kerangka Konseptual**

Kerangka pikir berikut menjelaskan bahwa variabel kualitas aset stratregi (X1), adaptabilitas lingkungan (X2), dan orientasi kewirausahaan (X3) merupakan variabel Independen/variabel bebas yang mempengaruhi variabel dependen/terikat, di mana kualitas strategi bersaing (M) merupakan variabel Mediasi dan Kinerja Pemasaran (Y) sebagai Dependen/variabel terikat. kualitas aset stratregi yang semakin tinggi dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pemasaran, akan tetapi jika kualitas aset stratregi tidak mampu memberi pengaruh secara langsung maka akan lebih baik dimediasi oleh kualitas strategi bersaing sehingga akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran. Adaptabilitas lingkungan yang semakin tinggi dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pemasaran. Orientasi kewirausahaan yang semakin tinggi dapat memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pemasaran, akan tetapi jika orientasi kewirausahaan tidak mampu memberi pengaruh secara langsung maka akan lebih baik dimediasi oleh kualitas strategi bersaing sehingga akan mampu meningkatkan kinerja pemasaran.



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

* 1. **Hipotesis**

Hipotesis penelitian ialah jawaban sementara terhadap masalah peneltiian yang kebenarannya masih diuji secara empiris, jadi yang dimaksud dengan hipotesis ialah suatu proporsi, agarr bisa ditarik konsekuensi yang logis, dengan cara inii kemudian diadakann pengujiani tentang kebenarannya dengan menggunakan faktor-faktor (data) yang ada.

Berdasarkan permasalahn dan kerangka pemikiran tersebut diatas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi kualitas aset strategi maka akan semakin bagus meningkatkan kualitas strategi bersaing.

H2 : Semakin tinggi adaptabilitas lingkungan maka akan semakin bagus meningkatkan kualitas strategi bersaing.

H3 : Semaikn tinggi orientasi kewirausahaan maka akan semakin bagus meningkatkan kualitas strategi bersaing.

H4 : Semakin tinggi kualitas aset strategi maka akan semakin bagus meningkatkan kinerja pemasaran.

H5 : Semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka akan semakin bagus meningkatkan kinerja pemasaran.

H6 : Semakin tinggi kualitas strategi bersaing maka akan semakin bagus meningkatkan kinerja pemasaran.

H7 : Semakin tinggi kualitas strategi bersaing maka akan semakin mampu memediasi kualitas aset strategi terhadap kinerja pemasaran.

H8 : Semakin tinggi kualitas strategi bersaing maka akan semakin mampu memediasi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.