

KUALITAS STRATEGI BERSAING MEMEDIASI PENGALAMAN, PENGETAHUAN, DAN ADAPTABILITAS LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA

Farkhan Oxyopida^{a)*}, Sabihaini^{b)}, & Surpiko Hapsoro Darpito^{c)}

Jurusan Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Indonesia

**email: oxyopida@gmail.com*

Abstract

This study aims to examine the effect of business experience, business knowledge, adaptability of the business environment to business performance, with the quality of the business strategy as a moderate variable. Hypothesis testing is carried out to test the effect of each independent variable on the dependent variable and test whether there is a mediating effect through the business strategy excellence variable. The population in this study were all the managers of the SMEs in the Pottery Industry in Kasongan. The research sample was selected using a purposive sampling technique. The research data was collected through a questionnaire with a survey method and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach with an analysis tool using SmartPls Ver. 3.2.8. The results of this research can be concluded that there are three variables that have a positive and direct effect on business performance, namely business experience, business environment adaptability, and strategy quality while business knowledge only has a positive effect, but not significantly on business performance. hypothesis test results from the mediation relationship, business strategy quality mediates the variables business experience, business knowledge, and adaptability of the business environment to business performance.

Keywords: experience, knowledge, environment adaptability, quality of strategies, performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengalaman bisnis, pengetahuan bisnis, adaptabilitas lingkungan bisnis terhadap kinerja bisnis, dengan kualitas strategi bisnis sebagai variabel moderat. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dan menguji apakah terdapat pengaruh mediasi melalui variabel keunggulan strategi bisnis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola UKM Industri Gerabah Kasongan. Sampel penelitian dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dengan metode survei dan dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan alat analisis menggunakan SmartPls Ver. 3.2.8. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga variabel yang berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja bisnis yaitu pengalaman bisnis, kemampuan beradaptasi lingkungan bisnis, dan kualitas strategi sedangkan pengetahuan bisnis hanya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil uji hipotesis dari hubungan mediasi, kualitas strategi bisnis memediasi variabel pengalaman bisnis, pengetahuan bisnis, dan adaptabilitas lingkungan bisnis terhadap kinerja bisnis.

Kata kunci: pengalaman, pengetahuan, adaptabilitas lingkungan, kualitas strategi, kinerja.

PENDAHULUAN

Secara umum, permasalahannya yang sering dihadapi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Gerabah Kasongan adalah permodalan, pemasaran, kurangnya pengetahuan dan sumber daya manusia yang kurang berkualitas. Dalam konteks peningkatan daya saing, penguasaan pengetahuan adalah faktor penting untuk mendongkrak daya saing. Disinilah kelemahan terbesar dari UKM Gerabah

Kasongan. Rendahnya penguasaan pengetahuan pada UKM Gerabah Kasongan dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal (Muttaqien, 2008).

Pengetahuan Usaha adalah kombinasi dari frame pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi, (Davenport, De Long, & Beers, 1998)

Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat diperoleh, dikirim atau terpadu untuk mencapai keuntungan kompetitif (Eisenhardt & Santos dalam Jayne, 2004). Manajemen pengetahuan adalah kegiatan yang dapat membantu menciptakan struktur koordinasi yang mengelola pengetahuan yang efektif (Jayne, 2004). Dalam konteks peningkatan daya saing, penguasaan pengetahuan adalah faktor penting untuk meningkatkan daya saing. Disinilah kelemahan terbesar dari UKM.

Pengalaman usaha adalah peristiwa atau kegiatan nyata pernah dialami saat berwirausaha, yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dapat diambil dari peristiwa tersebut. Hal ini memberikan bukti empiris bahwa seseorang yang berpengalaman dalam suatu bidang substantif memiliki lebih banyak hal yang tersimpan dalam ingatannya; (Murphy dan Wright, 1984).

Pengalaman akan menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Pengetahuan ini tersimpan dalam memori jangka panjang dan dibentuk dari lingkungan pengalaman langsung masa lalu (Gibbins, 1984). Sedangkan pengalaman dalam berwirausaha memberikan pengaruh pada keberhasilan usaha kecil. Pengalaman berwirausaha diperoleh bila seseorang terlibat secara langsung dalam kegiatan-kegiatan wirausaha (Riyanti, 2003).

Semakin banyak pengalaman seseorang, maka hasil pekerjaannya semakin akurat dan lebih banyak mempunyai memori tentang struktur kategori yang rumit. Sehingga karyawan yang berpengalaman akan memiliki lebih banyak pengetahuan dan struktur memori lebih baik dibandingkan yang belum berpengalaman dalam mencapai keunggulan usaha. Dengan kata lain, melalui pengalaman akan menghasilkan pengetahuan dan akhirnya mengembangkan struktur pengetahuannya (Weber&Croker, 1983).

Perubahan lingkungan yang antara lain disebabkan oleh perubahan selera konsumen, persaingan, perkembangan

teknologi (Sabihaini, 2012) berpengaruh terhadap kinerja usaha. Pola hidup tercermin pada pola garap gerabah yang masih tradisional, namun kreativitas desainnya mampu menembus pasar ekspor hingga saat ini. Kasongan sebagai sentra gerabah dapat dijadikan model pengembangan sebuah industri gerabah di Indonesia. Model itu dapat dilihat bagaimana masyarakat Kasongan dengan produk gerabah yang dapat bertahan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 2003). Strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya strategis (Rupidara, 2008).

Konsep strategi adalah berkaitan dengan teori sebuah bisnisnya. Pendekatan *Resource based value* menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya ekonomi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki, sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*), (Barney, 1991).

Untuk bertahan hidup dan berkembang, UKM harus mampu mencapai kinerja usaha yang baik, Kinerja adalah hasil akhir dari suatu perusahaan yang diperoleh sebagai akibat dari sejumlah aktivitas internal. Setiap perusahaan menyadari bahwa ada kebutuhan untuk

memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Hasil riset yang dilakukan oleh Sabihaini dan Prasetyo, JE (2016) menemukan bahwa keberhasilan UKM sangat ditentukan oleh karakteristik pribadi yang dimiliki seorang pengusaha itu sendiri, yaitu *locus of control*, kebutuhan untuk berprestasi, kecenderungan mengambil risiko, dan preferensi untuk berinovasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa karakteristik tersebut memiliki peran sangat besar dalam pencapaian kinerja suatu usaha atau perusahaan.

Manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, modal fisik (*physical capital*) tidak berkorelasi dengan kinerja, sementara modal struktural (*fasilitas yang dipersyaratkan, teknologi baru dan aset lainnya seperti paten*) berkorelasi negatif terhadap kinerja perusahaan. Namun, pada perusahaan manufaktur modal struktural memiliki hubungan negatif terhadap kinerja sedangkan hubungan antara modal manusia strategis (*strategic human capital*) tidak signifikan terhadap kinerja (Sabihaini & Prasetyo, J.E, 2018)

Kinerja perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan kapabilitas sosio-kognitif perusahaan, khususnya dalam berbagai tim pengembangan dan implementasi strategi. Dua dimensi pokok dari kapabilitas sosio-kognitif adalah SDM (kemampuan kognitif dan kompetensi-kompetensi sosial) dan sumber daya organisasi (teknik pemetaan dan pemodelan, serta desain struktur organisasi dan insentif). Kapabilitas sosio-kognitif organisasi menentukan pengembangan strategi.

Sabihaini (2011, 2012) menyatakan bahwa esensi dari strategi adalah untuk mempertahankan, menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara perubahan lingkungan eksternal dengan strategi perusahaan. Perubahan lingkungan dan strategi tersebut ternyata juga diikuti adanya kecenderungan perubahan kinerja perusahaan.

Fenomena tersebut menjelaskan adanya kesesuaian dengan fenomena

lingkungan-strategi-dan kinerja (Sabihaini, 2011).

Tujuan penulisan ini adalah menjelaskan dan memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pengetahuan usaha, pengalaman usaha dan adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja UKM yang dimediasi oleh variabel kualitas strategi bersaing.

Landasan Teori

Pengalaman Usaha (PU)

Pengalaman Usaha adalah peristiwa atau kegiatan nyata pernah dialami saat berwirausaha, yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dapat diambil dari peristiwa tersebut (Murphy dan Wrigth dalam Tubbs, 1992).

Pengalaman juga menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Pengetahuan ini tersimpan dalam memori jangka panjang dan dibentuk dari lingkungan pengalaman langsung masa lalu (Gibbins, 1984 dalam Hernadianto, 2002). Sedangkan pengalaman dalam berwirausaha memberikan pengaruh pada keberhasilan usaha kecil. Pengalaman berwirausaha diperoleh bila seseorang terlibat secara langsung dalam kegiatan-kegiatan wirausaha, (Riyanti, 2003). Indikator pengalaman berwirausaha seperti: pengalaman pemasaran. Setiap konsumen akan memiliki pengalaman dalam mengkonsumsi barang. *Holistic experience* (pengalaman keseluruhan) merupakan sebuah tujuan dari kegiatan pemasaran yang bisa meningkatkan kepuasan para pelanggan, yang berarti kepuasan akhir konsumen akan diperoleh jika konsumen mampu merasakan keseluruhan pengalaman yang dibentuk (Schmitt, 1999).

Penelitian lain menyatakan bahwa *sense, feel, think, act, dan relate* pada *experiential marketing* secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan (Hadiwidjaja & Dharmayanti, 2014).

Dalam kegiatan pengalaman pemasaran terdapat sebuah strategi yang disebut *marketing mix*. Bauran pemasaran (*marketing mix*) mencakup empat hal pokok dan dapat dikontrol oleh perusahaan yang meliputi produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*) (Kotler dan Armstrong, 2018). Dengan demikian variabel dari Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) *Product*

Product (Produk) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi kebutuhan. Produk yang ditawarkan meliputi barang atau jasa. Pada produk terdapat unsur-unsur yang dipandang penting oleh konsumen yang dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan pembeli, seperti ragam produk, merek, kemasan, dan jaminan.

b) *Price*

Kebijakan harga turut menentukan keberhasilan pemasaran produk, dan harga merupakan satu-satunya unsur yang dapat memberikan pemasukan atau pendapatan bagi seorang wirausaha. Terdapat banyak trik pemasaran terkait dengan harga, seperti dengan memberikan diskon, potongan harga, dan pemberian layanan kredit pembelian

c) *Place or distribution*

Saluran distribusi merupakan suatu sistem yang aktivitasnya bertujuan untuk menggerakkan atau menyalurkan produk dari produsen ke konsumen. Tujuan distribusi adalah untuk mencapai pasar tertentu yang merupakan tujuan akhir kegiatan saluran distribusi yang meliputi pilihan lokasi penjualan, persediaan produk penjualan, dan pilihan transportasi yang digunakan.

d) *Promotion*

Pengalaman merupakan guru yang terbaik. Kompetensi hanya dapat dicapai dalam jangka panjang. Kompleksitas pelaku dan perilaku bisnis akan mempengaruhi kehidupan bisnis. Kurang pengalaman dalam hal bisnis adalah hal yang wajar. Adakalanya,

kurang pengalaman dalam hal bergaul, memahami orang, memahami aturan komunitas, hukum dan aturan lain dalam kehidupan bisnis menjadi sumber kegagalan bisnis. Maka dari itu, pengalaman harus dipupuk terus-menerus untuk mencapai kinerja usaha yang berkompeten (Kristanto, 2009).

Pengetahuan Usaha

Davenport (1998) mendefinisikan pengetahuan sebagai kombinasi dari frame pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi. Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat diperoleh, dikirim atau terpadu untuk mencapai keuntungan kompetitif (Jayne, 2004). Pengetahuan usaha dapat diukur dengan:

1) *Pengetahuan Tacit dan Eksplisit*

Pengetahuan tacit mempunyai komponen personal yang menjadikannya sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Disisi lain pengetahuan eksplisit bisa dengan mudah dikomunikasikan menggunakan bahasa yang sistematis. Dalam pencapaian *competitive advantage* pengetahuan tacit mempunyai peran penting sebagai aset strategis karena pengetahuan tacit lebih sulit untuk ditiru, ditukar, ditransfer dan diukur (Nonaka, 1991)

2) *Tingkat Kekhususan (Degree of Specificity)*

Tingkat kekhususan pengetahuan mempunyai dampak penting yang serupa untuk membangun *competitive advantage* yaitu bahwa sumber pengetahuan yang memiliki asset kekhususan merupakan sumber pengetahuan yang mengakibatkan ambiguitas sehingga hal tersebut membuat pengetahuan akan sulit untuk ditiru (Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

3) *Pengetahuan Sistemik dan Independen*

Semakin sistemik dan independen suatu pengetahuan maka makin sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain karena terdapat masalah kordinasi dalam proses

pembentukan pengetahuannya (Gopalakrishnan & Bierly 2001).

Beberapa penulis mengatakan ada 4 kondisi karakter pengetahuan yang harus dipenuhi untuk tercapainya pengetahuan sebagai aset strategis: tidak mudah untuk dipindahkan, tidak mudah untuk ditiru, tidak mudah untuk ditukar dan mempunyai kekuatan tingkat stabilitas yang baik (Amit dan Schomer, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Pengetahuan usaha juga dibentuk oleh karakteristik dari pribadi. Karakteristik pribadi memberikan kontribusi terhadap pencapaian usaha (Sabihaini dan Prasetio, JE, 2016).

Adaptabilitas Lingkungan Usaha

Adaptabilitas pada kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Adaptabilitas sebuah organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang bersal dari lingkungan dan menjabarkan kedalam perubahan kognitif dan perilaku (Denison, 1995). Kesuksesan organisasi tergantung dari adaptasi internal pada lingkungan (Gibbon, 2003).

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal (*external environment*), dapat dibagi menjadi tiga sub-kategori yang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan operasi, faktor-faktor dalam lingkungan jauh dan faktor-faktor dalam lingkungan industry

Lingkungan operasi disebut juga sebagai lingkungan kompetitif, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Diantara faktor-faktor ini, yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok, dan kreditor, dan

kemampuan merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh (Pearce dan Robinson, 2007).

Lingkungan Jauh (*remote environment*) terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait, dengan situasi operasi suatu perusahaan: (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, (5) ekologi. Lingkungan ini memberikan peluang, ancaman dan batasan bagi perusahaan, tetapi jarang sekali ada suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh timbal balik yang cukup besar (Pearce dan Robinson, 2007).

Adaptabilitas merupakan variabel penting yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan makna budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi. Studi pada 200 perusahaan di beberapa negara Asia, Eropa dan Amerika menghasilkan temuan bahwa budaya yang kuat dan adaptif memiliki suatu kekuatan dan sumbangan nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Kotter & Heskett, 1992).

Variabel adaptabilitas lingkungan memiliki dimensional indikatornya sebagai berikut:

- 1) Kemampuan memahami pelanggan
Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan reguler.
- 2) Kemampuan memahami pesaing
Badan usaha dapat mengenali pesaingnya dari sudut pandang industri dan badan usaha harus memahami pola persaingan dalam industrinya bila berharap dapat menjadi pemain efektif dalam industri tersebut.
- 3) Kemampuan bekerjasama dengan penyalur
Kemampuan bekerja sama dengan penyalur yaitu bagaimana sebuah badan usaha mengelola hubungan yang dilakukan oleh beberapa orang atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Pearce dan Robinson, 2007).

Kualitas Strategi Bersaing

Strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 2003). Strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya strategis (Rupidara, 2008).

Strategi bersaing perusahaan juga berupaya memanfaatkan lingkungan dan pengorganisasian kapabilitas perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan (Montgomery, 1997). Kualitas strategi bersaing bertujuan untuk memberdayakan sumber daya yang berpotensi sebagai sumber dari keunggulan kinerja perusahaan. Karakter sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing merupakan sumberdaya yang *valuable, rare, imperfect imitable, and non-substitutable (VRIN)* (Barney, 1991)

Pengukuran strategi bersaing, yaitu:

- 1) *Value*, sumber daya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam artian bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan.
- 2) *Rareness*, sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam artian keberadaannya adalah langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau yang potensial dihadapi.
- 3) *Imperfect Imitability*, sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah yang bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna, dalam artian bahwa sumber

daya dan kompetensi ini cukup mahal (*costly*) atau sulit untuk ditiru.

- 4) *NON-Substitutability*, sumber daya yang dimiliki dan digunakan haruslah tidak mudah untuk substitusi, ia haruslah tidak memiliki substitusi yang sama karena akan menjadi masalah misalnya walaupun ia bersifat *valuable* tetapi bukanlah sesuatu yang jarang dan bukan pula mudah ditiru

Kinerja Usaha (KU)

Kinerja adalah hasil akhir dari suatu perusahaan yang diperoleh sebagai akibat dari sejumlah aktivitas internal. Setiap perusahaan menyadari bahwa ada kebutuhan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh keunggulan kapabilitas sosio-kognitif perusahaan, khususnya dalam berbagai tim pengembangan dan implementasi strategi (Giasberg, 1994). Dua dimensi pokok dari kapabilitas sosio-kognitif adalah SDM (kemampuan kognitif dan kompetensi-kompetensi sosial) dan sumber daya organisasi, serta desain struktur organisasi dan insentif). Kapabilitas sosio-kognitif organisasi menentukan pengembangan strategi.

Kinerja bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya

Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh tim mulai dari tahap penilaian atas situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan hingga implementasi strategi. James dan Hatten, (1994) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi. Dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi.

Pengaruh pengalaman usaha terhadap kualitas strategi bersaing

Pengalaman menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri atas suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Karyawan yang berpengalaman memiliki keunggulan dalam hal : (1) mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian, (Tubbs,1992). Pendapat lainnya menyatakan bahwa menyatakan pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing (Obon, 2012).

H1: Pengetahuan usaha berpengaruh positif langsung terhadap Kinerja Usaha.

Pengaruh pengetahuan usaha terhadap kualitas strategi bersaing

Strategi dibuat dan diciptakan agar organisasi mampu bertahan dalam perubahan lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Strategi organisasi harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat digali oleh organisasi adalah adanya pengetahuan usaha yang dimiliki oleh pengelola usaha (Obon, 2012).

H2: Pengalaman usaha berpengaruh positif langsung terhadap Kinerja Usaha.

Pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kualitas strategi bersaing

Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti. Untuk menyikapi perubahan tersebut suatu organisasi perlu memahami, pengelola dan aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang (Papulova, 2006). Sunyoto dan Raharti (2014) menemukan bahwa adaptasi lingkungan berpengaruh terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian lainnya menyatakan adaptabilitas lingkungan usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing (Walter Obon, 2012).

H3: Adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif langsung terhadap Kinerja Usaha.

Pengaruh pengalaman usaha terhadap kinerja usaha

Pengalaman dalam berwirausaha memberikan pengaruh pada keberhasilan usaha kecil. Pengalaman berwirausaha diperoleh bila seseorang terlibat secara langsung dalam kegiatan-kegiatan wirausaha, (Riyanti, 2003) Hal ini didukung oleh penelitian lainnya dengan kesimpulan pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap keberhasilan UMKM (Firdarini, 2019).

H4: Pengalaman usaha memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui kualitas strategi bersaing.

Pengaruh pengetahuan usaha terhadap kinerja usaha

Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat diperoleh, dikirim atau terpadu untuk mencapai keuntungan kompetitif (Eisenhardt & Santos dalam Jayne, 2004). Penelitian lainnya menyimpulkan pengetahuan kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha (Marihi, 2017).

H5: Pengetahuan usaha memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui kualitas strategi bersaing

Pengaruh Adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja usaha

Adaptabilitas lingkungan usaha boleh dikatakan sebagai konsepsi multidimensi, dengan demikian apabila manajer membangun strategi dengan giat mencari peluang baru dan dengan cepat merespon perubahan adaptabilitas lingkungan usaha, akan menghasilkan strategi usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (Mintzberg, 1990) Hal ini di dukung oleh penelitian lainnya, dengan kesimpulan adaptabilitas lingkungan usaha mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis(Nugroho, Miyasto, dan Sugiarto, 2012).

H6: Adaptabilitas Lingkungan usaha memiliki pengaruh tidak langsung terhadap

kinerja usaha melalui kualitas strategi bersaing.

Pengaruh kualitas strategi bersaing terhadap kinerja usaha

Kualitas strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Dapat juga diambil kesimpulan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis (Nugroho, Miyasto, dan Sugiarto, 2012).

Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan terintegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan (Rachmawati, 2006). Hal ini didukung dengan hasil penelitian lainnya, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kualitas strategi bersaing terhadap kinerja usaha (Sunyoto dan Raharti, 2014; Sabihaini, 2013).

H7: Kualitas strategi bersaing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian korelasional karena peneliti dapat mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variabel. Penelitian korelasi atau korelasional adalah suatu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat

manipulasi variabel (Fraenkel & Wellen, 2008). Unit analisis yaitu UKM Gerabah Kasongan Bantul, dengan responden para pengelola UKM

Teknik sampling menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu metode penyampelan berdasar pada kriteria tertentu. Kriteria yang dimaksud: (1) Pengelola sudah mengelola UKM Gerabah di Kasongan selama minimal 5 tahun, (2) UKM memiliki omset penjualan per bulan minimal Rp. 5.000.000. berdasar kriteria tersebut maka didapat jumlah sampel sebanyak 82 UKM. Data Primer (pengalaman, pengetahuan, dan adaptabilitas lingkungan usaha, kualitas strategi bersaing, dan kinerja) dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran angket (Kuesioner) langsung kepada Pengrajin/Pengelola Gerabah Kasongan Bantul, Yogyakarta.

Pengalaman usaha adalah peristiwa atau kegiatan nyata pernah dialami saat berwirausaha, yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dapat diambil dari peristiwa tersebut. Indikator untuk pengalaman usaha meliputi: pengalaman pemasaran, pengalaman produksi, pengalaman manajemen keuangan. Pengetahuan Usaha, adalah kombinasi dari *frame* pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi. Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat diperoleh, dikirim atau terpadu untuk mencapai keuntungan kompetitif (Eisenhardt & Santos). Indikator pengetahuan usaha mengacu pada Jayne (2004) yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit, tingkat kekhususan, pengetahuan sistemik dan Independen. Adaptabilitas lingkungan usaha merupakan kemampuan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator kemampuan memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing, kemampuan bekerja sama dengan penyalur.

Kualitas strategi bersaing adalah sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai

sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, dengan indikator: *value, rareness, imperfect imitability, non-substitutability*. Kinerja Usaha adalah keunggulan kapabilitas sosio-kognitif perusahaan, khususnya dalam berbagai tim pengembangan dan implementasi strategi.. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh tim mulai dari tahap penilaian atas situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan hingga implementasi strategi, indikator yang digunakan adalah penilaian situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan, plementasi strategi Pengukuran semua variabel menggunakan Skala Likert dengan range skor 1-5. Alat analisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS)*.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Semua indikator dari masing-masing variable memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0.7, artinya variabel memiliki validitas konvergen yang baik. Hasil uji discriminant validity. Dari nilai cross loading yang diperoleh semua indikator-indikator yang digunakan dalam riset ini memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabel masing-masing. Hasil output SmartPLS menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* untuk semua konstruk

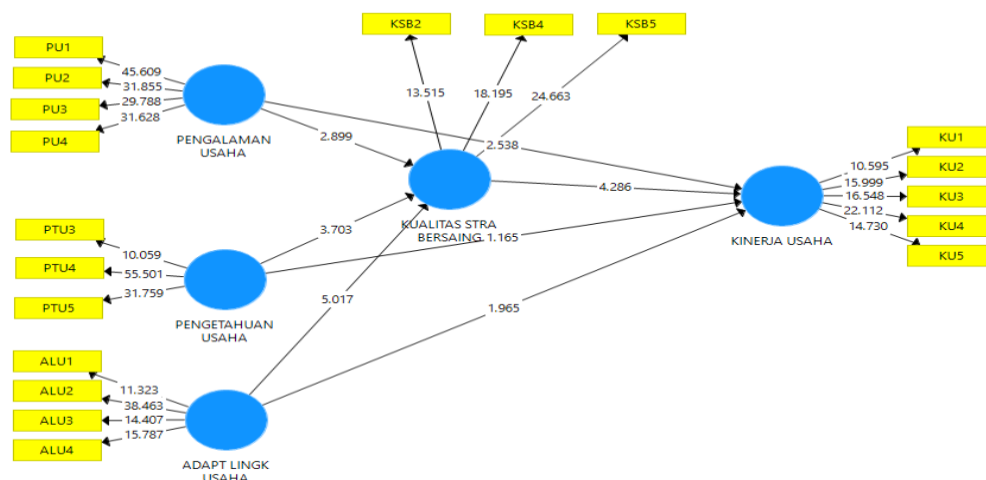
berada di atas 0,8. sehingga dapat dinyatakan reliabel. Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Kinerja usaha nilai *R Square* sebesar 0.607 berarti variabilitas konstruk pengalaman usaha, pengetahuan usaha, adaptabilitas lingkungan usaha dan kualitas strategi bersaing terhadap kinerja usaha interaksinya sebesar 60,7%. Sedangkan kualitas strategi bersaing *R Square* sebesar 0,532, artinya variabilitas konstruk pengalaman usaha, pengetahuan usaha, dan adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kualitas strategi bersaing interaksinya sebesar 53,2%. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai *R-Squares*:

Tabel 1. Nilai R Square

Konstruk	R Square
Kinerja Usaha	0,607
Kualitas Strategi Bersaing	0,532

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Hasil *Bootstrapping* ditunjukkan dalam Gambar 2 dan Tabel 2. Tabel 2 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki pengaruh positif. Dari ketujuh hipotesis yang diajukan hanya hipotesis 1 yang ditolak karena memiliki *Pvalue* lebih besar dari 0.05 (0,244).



Gambar 1. Hasil Calculate Bootstrapping

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan hipotesis ke 1 ditolak. Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian Marihi (2017) yang menyatakan bahwa pengetahuan kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja pengusaha. Namun, Ginting (2017) menemukan bahwa pengetahuan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha pada wirausaha mikro. Ada sejumlah kondisi kenapa seseorang menjadi pengusaha, yaitu (1) orang tersebut lahir dan atau dibesarkan dalam keluarga yang memiliki tradisi yang kuat di bidang usaha (*Confidence Modalities*); (2) orang tersebut berada dalam kondisi yang tertekan, sehingga tidak ada pilihan lain bagi dirinya selain menjadi wirausaha (*Tension Modalities*), dan (3) seseorang yang memang mempersiapkan diri untuk menjadi wirausahawan (*Emotion Modalities*) (Nurseto, 2004). Karakteristik daerah Kasongan yang turun temurun menjadi daerah sentra industri gerabah, memungkinkan sebagian besar pengelola adalah orang-orang yang memiliki tradisi keluarga yang kuat dalam hal industri gerabah di Kasongan. Seringkali mereka harus meneruskan mengelola perusahaan tanpa harus terlebih dahulu dibekali dengan pengetahuan formal tentang industri yang akan dikelolanya. Kurangnya pengetahuan usaha ini dapat berdampak terhadap kinerja usaha. Padahal dalam konteks peningkatan daya saing, penguasaan pengetahuan adalah faktor penting untuk mendongkrak daya saing.

Hipotesis ke 2 dalam penelitian ini diterima. Hasil pengujian tersebut mendukung pendapat dari Firdarini (2019), yang menyatakan bahwa Pengalaman usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha. Pengalaman dalam menjalankan usaha merupakan prediktor terbaik bagi keberhasilan, terutama bila bisnis baru itu berkaitan dengan pengalaman bisnis sebelumnya. Kebutuhan akan pengalaman mengolah usaha semakin diperlukan dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan. Ada bukti kuat bahwa wirausaha memiliki

orang tua yang bekerja mandiri atau berbasis sebagai wirausahaan (Staw, 1991 dalam Riyanti. 2003). Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, jumlah responden yang mengelola usaha terbanyak adalah antara rentang waktu 11 th – 15 th adalah 38%, maka sebagian besar pengelola UKM telah mengelola usahanya untuk jangka waktu yang lama. Pengalaman usaha yang dimiliki oleh pengelola usaha memungkinkan mereka untuk mengembangkan inovasi-inovasi baru dalam hal desain gerabah, mendeteksi hambatan hambatan yang mengganggu usahanya, mengembangkan usahanya sehingga mampu bertahan untuk jangka waktu yang cukup lama, serta cenderung lebih memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih baik dalam pengelolaan sumberdaya sehingga pengalaman usaha yang mereka miliki berpotensi untuk meningkatkan keberhasilan usaha.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis menunjukkan hipotesis ke 3 diterima. Hasil pengujian tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis (Asyhari & Kurdaningsih, 2018). UKM diharapkan mampu secara terus menerus menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungannya, sebagai bagian dari usahanya bertahan hidup. Dimensi lingkungan usaha adalah berupa biaya material, tenaga kerja, pengangkutan, tingkat persaingan dan dinamisme pasar, yang berupa tingkat inovasi produk dan perubahan selera konsumen. Perubahan lingkungan usaha memang sangat berpengaruh pada kemampuan kinerja usaha, tetapi industri gerabah di Kasongan, nampaknya mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha dan mereka akan terlatih untuk memperbaiki kinerja usaha mereka, dengan menciptakan produk produk yang berubah sesuai dengan perkembangan peradapan, sehingga mereka tidak hanya memproduksi gerabah untuk keperluan rumah tangga, tetapi berbagai inovasi

gerabah untuk pot, ornamen, ataupun bentuk hiasan lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kualitas strategi bersaing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Sabihaini (2013), dimana strategi kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM di Yogyakarta. Strategi kompetitif diartikan berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan melaksanakan strategi generik ke dalam praktek. secara umum kualitas strategi bersaing berpengaruh meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian kualitas strategi bersaing memiliki peranan yang besar dalam meningkatkan kinerja UKM Gerabah di Kasongan Bantul. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kualitas strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM harus mampu mengelola pengetahuan usaha, pengalaman usaha, dan adaptabilitas lingkungan usaha untuk menjadi sebuah strategi bersaing sehingga mampu meningkatkan kinerja usaha.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas strategi bersaing, memediasi pengaruh pengalaman usaha, pengetahuan usaha dan adaptabilitas lingkungan usaha terhadap kinerja usaha. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, bahwa kualitas strategi bersaing terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan (Obon, 2018). Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Asyhari (2018), bahwa sebagai variabel mediasi, Keunggulan Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis. Dalam kegiatan bisnis, kualitas Strategi bersaing ditunjukkan dengan seberapa besar keunggulan kompetitif dicapai perusahaan. Keunggulan kompetitif merupakan perpaduan kemampuan internal dengan lingkungan external perusahaan. Konsep ini mempersyaratkan kemampuan perusahaan untuk mendayagunakan sumber daya perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang dalam lingkungan, terutama lingkungan pasar. Dalam

menentukan keunggulan bersaing, faktor internal meliputi antara lain pengalaman usaha, pengetahuan usaha, yang merupakan faktor yang bisa dikendalikan oleh pengelola, sedangkan lingkungan usaha merupakan faktor eksternal yang menuntut pengelola untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, faktor menunjukkan bahwa Pengalaman Usaha, Pengetahuan Usaha, Adaptabilitas Lingkungan Usaha yang dikelola dengan baik melalui Keunggulan Strategi Bersaing mampu memperbaiki kinerja Usaha Industri Gerabah di Kasongan Bantul.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian penelitian yang dilakukan, tentang pengaruh pengalaman usaha, pengetahuan usaha, adaptabilitas lingkungan usaha yang berpengaruh terhadap kualitas strategi bersaing yang berdampak pada kinerja ukm gerabah kasongan bantul, dapat disimpulkan bahwa: (1) Pengetahuan usaha tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. (2) pengalaman usaha berpengaruh positif langsung terhadap kinerja usaha. (3) Adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif langsung terhadap kinerja usaha. (4) Pengalaman usaha memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui kualitas strategi bersaing. (5) Pengetahuan usaha memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui kualitas strategi bersaing. (6) Adaptabilitas lingkungan usaha memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui kualitas strategi bersaing. (7) Kualitas strategi bersaing memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha.

Saran yang perlu disampaikan: (1) Pengetahuan usaha masih perlu ditingkatkan melalui peningkatan pengetahuan para pengelola UKM untuk meningkatkan kualitas strategi bersaing, seperti peningkatan pendidikan para pengelola UKM. Secara berkelompok, baik pendidikan secara informal maupun formal. UKM Gerabah Kasongan dapat mengajukan bantuan pembinaan melalui

Dinas terkait, ataupun lembaga pendidikan yang ada disekitarnya; (2) Lebih meningkatkan kemampuan adaptabilitas lingkungan usaha, diharapkan pengelola UKM Gerabah Kasongan lebih menyesuaikan lingkungan dengan menawarkan produk sesuai dengan perubahan selera pangsa pasar yang dituju, agar meningkatkan hubungan kepada para pelanggan UKM; (3) Lebih meningkatkan pengalaman usaha, diharapkan pengelola UKM Keunggulan kompetitif UKM Gerabah Kasongan menyarankan untuk lebih membuat perhitungan usaha yang lebih terperinci lagi, Agar memiliki pendataan tentang alur perputaran keuangan UKM yang lebih konkret; (4) Lebih meningkatkan kualitas strategi bersaing, disarankan kepada pengelola UKM Gerabah Kasongan, untuk lebih meningkatkan keunggulan kompetitif melalui manajemen harga yang efektif dan manajemen produk yang tidak mudah ditiru. Dalam konteks strategi produksi UKM Gerabah Kasongan harus mampu menjangkau konsumen dengan produk yang inovatif, sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen dan dalam konteks pemasaran UKM Gerabah Kasongan dapat menjangkau konsumen secara lebih baik dengan harga yang bersaing. Dengan segala keterbatasan penelitian ini dan responden penelitian ini adalah pengelola UKM Gerabah di Kasongan, Bantul, Yogyakarta, sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus di luar UKM industri yang memiliki karakteristik berbeda dengan UKM industri tersebut. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan lebih mengembangkan penelitian lebih lanjut agar menambah kaidah keilmuan yang lebih baik. Dengan obyek penelitian yang berbeda, atau dengan variabel penelitian yang berbeda

Daftar Pustaka

- Amit, & Schoemaker. 1993. Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14:33-46.
- Asyhari, Sri Hindah Pudjihastuti, & Kurdaningsi, Dian Marhaeni. 2018. Peran mediasi keunggulan kompetitif pada faktor determinan kinerja bisnis UKM di sentra tenun batik di Jawa Tengah, *Jurnal Siasat bisnis*, 22 (2):111-131.
- Barney, Jay, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage (1991). *Journal of Management*, 17 (1):99-120.
- Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. 1998. Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39:43-57.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): 204–223
- Ferdinand, A. 2003. *Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang: BP UNDIP.
- Firdarini, & Cahya, Khoirunnisa. 2019. Pengaruh Pengalaman Usaha Dan Penggunaan Informasi Akuntansi Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah Terhadap Keberhasilan Usaha, *Jurnal Riset Manajemen Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen* 6 (1) (2019): 25 – 37
- Fraenkel, J. ., & Wellen, N. 2008. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill.
- Gibbins, M. 1984. Propositions about the Psychology of Professional Judgement in Public Accounting. *Journal of Accounting Research*, 22:103-125.
- Gibbons, R. 2003. Team theory, garbage cans, and real organizations: some history and prospects of economic research on decision-making in organizations. *Industrial and Corporate Change* 12: 753–787.
- Ginsberg, A. 1994. Minding the competition: from mapping to mastery, *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 153–74.
- Ginting, Rio Iman. 2017. Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan Karakteristik

- Kewirausahaan Terhadap Keberhasilan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kelurahan Karang Berombak Luther <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/1865> Downloaded from Repositori Institusi USU, Universitas Sumatera Utara.
- Gopalakrishnan, S., & Bierly, P. 2001. Analyzing innovation adoption using a Knowledge-based approach, *Journal of engineering and technology management*, 18: 107-130.
- Jayne, Vicky. 2004. Social Responsibility: Corporate Philanthropy, *New Zealand Management*, Sept, 2004.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. 2018. *Principles of Marketing*. Edisi 15 Global Edition. Pearson.
- Kotter, John P., & Heskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
- Marih, La Ode Future. 2017. Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan dan Kemandirian Pribadi Terhadap Kinerja Pengusaha Depot Air Minum Isi Ulang di Kota Jayapura, *Future Jurnal Manajemen dan Akuntansi* 5 (1): 42-51.
- Montgomery. 1997. Corporate strategy: Resources and the scope of the firm, Irwin: McGraw Hill.
- Murphy, G, & Wright, J. 1984. Changes in Conceptual Structure with Expertise: Differences between Real World Experts and Novices. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 10:144-155.
- Muttaqien, Ahmad. 2008. Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik Dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang), Fakultas Ekonomi, UNDIP.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- Nurseto, Tejo 2004. Strategi Menumbuhkan Wirausaha Kecil Menengah yang Tangguh, *Jurnal Ekonomi dan pendidikan*, 8 (1): 96-105
- Obon, W. 2012. Mengembangkan Kualitas Strategi Bersaing Yang Berdampak Pada Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Penggilingan Batu Putih di Kabupaten Pati dan Jepara). Universitas Diponegoro.
- Papulova, E, & Z Papulova. 2006. Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia, *E-Leader Slovakia*:1-8.
- Pearce, J.A., & Richard B. Robinson, Jr. 2007. *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*. Tenth Edition McGraw Hill. New York
- Peteraf, M. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 14:179-191
- Rachmawati, M. 2006. Mengembangkan Strategi Keunggulan Bersaing Usahaferdi Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Pasar yang Kuat dan Berkelanjutan dalam Era Global. *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Ekonomi*, 8(1)
- Riyanti, B. P. D. 2003. *Kewirausahaan Dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta: PT. Grasindo
- Rupidara, Neil, 2008. Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Sabihaini. 2011. Environmental and Strategy Changing and the Implications on Performance in the Banking Sector, *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 1(2): 165-196.
- Sabihaini. 2013. Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in Yogyakarta, 2nd *International Management Conference 2013 (IMaC'2013): "Inspiring the Future with Wealth Sustainability And Value Innovation*, 14th – 15th December 2013,

- Universiti Sultan Zainal Abidin (UnISZA).
- Sabihaini, & Prasetyo, JE. 2018. Non-Market Capability: Improving Performance Banking Industry *Journal of Engineering and Applied Science Volume: 13 (10): 8142-8147*
- Sabihaini, & Prasetyo, JE. 2016. Analisis Karakteristik Individu Pengusaha terhadap Keberhasilan dan Kegagalan Usaha Kecil Menengah, Prosiding Seminar Nasional dan Pameran Hasil Penelitian dan Pengabdian KemenristekDikti RI, Economic & Social, LP2M UPN "Veteran" Yogyakarta, Tahun Ke-2: 150-154.
- Sabihaini, Pratomo, Awang Hendrianto, & Rustamaji, Heru Cahya, & Sudaryatie 2019. Environmental Factors Affecting Traditional Fishermen in Maintaining the Resilience of Marine Areas in the Context of Indonesian State Defense, *Humanities & Social Science Reviews*, 6 (3): 46-54
- Sabihaini, Djumilah, H., & Djumahir, Mintarti, R. 2012. Kompleksitas Lingkungan dan Regulasi Pemerintah: Implikasinya Terhadap Kinerja Perbankan di Jawa Timur, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 16 (3): 455-471.
- Schmitt, Bernd. 1999. *Experiential Marketing*. The Free Press New York
- Sunyoto, D, & Raharti R. 2014. Kualitas Strategi Bersaing Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada UKM dan Koperasi Gerabah Kasongan Bantul, *EFEKTIF Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 5 (2):160 - 173
- Tubbs, R. M. 1992. The Effect of Experience on Auditor's Organization and Amount of Knowledge. *The Accounting Review*, 67:783–801
- Weber, R., & Crocker, J. 1983. Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5): 961–977