

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Keunggulan Bersaing

2.1.1.1.Pengertian Keunggulan Bersaing

Dewasa ini semakin diyakini bahwa kunci utama dalam memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga bersaing (Tjiptono, 2012). Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih daripada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan.

Penawaran pasar disebut juga dengan keunggulan bersaing (Kotler, 2012), dimana perusahaan memiliki keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. Perusahaan perlu memahami pesaing sekaligus pelanggan melalui analisis untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut.

Dasar mencapai keunggulan bersaing menurut Leonardus Saiman (2010) adalah:

1. Harga atau nilai, seorang pengusaha harus mampu menghasilkan produk atau jasa rendah biaya, sehingga strategi dalam menetapkan

harga (tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah dibandingkan dengan produk pesaing).

2. Menyenangkan konsumen, keunggulan kedua yang harus diupayakan agar produk dapat bersaing dengan para kompetitor adalah diupayakan agar produk dapat menyenangkan konsumen.
3. Pengalaman konsumen, pengalaman baik atau buruk yang kita sampaikan dan yang dialami oleh seorang konsumen umumnya akan menjadi catatan penting.
4. Atribut produk yang dapat dicatat, manfaat dari catatan atribut adalah agar produk dapat ditingkatkan dari atribut yang sudah ada sebelumnya.
5. Keistimewaan layanan yang baik, jika keempat unsur tersebut telah mencapai posisi unggul, hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana keistimewaan layanan yang unik dapat ditampilkan.

Porter dalam Jatmiko (2008) menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh pelanggan.
2. Strategi Differensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang

dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal- hal penting dan unik bagi mereka.

3. Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segemen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi tertentu (*special product for special segemen, or special market*)

2.1.1.2. Dimensi Keunggulan Bersaing

Adapun dimensi dari keunggulan bersaing (Kotler & Keller, 2012) yaitu:

1. Mempertahankan Konsumen

Mempertahankan konsumen adalah bagaimana mempertahankan supaya konsumen tetap loyal dengan perusahaan tersebut, lebih sulit dari mencari pelanggan baru dibandingkan mempertahankan yang sudah ada.

2. Meningkatkan Loyalitas

Konsumen loyalitas konsumen merupakan suatu keseluruhan yang harus dicapai oleh perusahaan, karena dengan pelayanan yang loyal akan sangat menguntungkan perusahaan.

3. Pengembangan Kualitas

Teknologi layanan pengembangan kualitas teknologi layanan yaitu menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan menggunakan teknologi layanan yang lebih unggul. Kualitas yang dihasilkan harus

lebih baik dan perusahaan juga harus mampu menciptakan teknologi layanan yang unggul.

2.1.1.3.Indikator Keunggulan Bersaing

Dari beberapa indikator keunggulan bersaing diatas, penulis mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Bharadwaj (2010) bahwa indikator keunggulan bersaing adalah: 1) Bernilai. 2) Berbeda dengan yang lain. 3) Tidak mudah digantikan, karena sesuatu barang yang bernilai, berbeda dari yang lain, dan tidak mudah digantikan merupakan suatu nilai tambah tersendiri yang akan menjadi suatu keunggulan dari suatu perusahaan itu sendiri. Menurut pendapat Porter indikator keunggulan bersaing ada 3 yaitu:

1. Keunggulan Biaya

Kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.

2. Diferensiasi

Perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli.

3. Fokus

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industry. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam

segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan produk, kualitas produk, dan harga bersaing (Setiawan, 2012). Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Kualitas produk adalah kualitas inovasi produk dari produk perusahaan. Sedangkan harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.

Keunggulan bersaing adalah ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama) suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapat tingkat keuntungan atau memiliki potensi untuk mendapatkan laba lebih tinggi” (Rangkuti, 2010) dengan indikator sebagai berikut:

1. Menarik
2. Sulit ditiru
3. Teknologi yang canggih
4. Ketahanan dan keamanan
5. Fasilitas yang lengkap

2.1.2. Orientasi Pasar

2.1.2.1. Pengertian Orientasi Pasar

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia ori-en-ta-si /orientasi adalah peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat, dan sebagainya)

yg tepat dan benar, atau pandangan yg mendasari pikiran, perhatian atau kecenderungan (KBBI, 2018). Pasar adalah sebuah mekanisme pertukaran produk baik berupa barang maupun jasa yang alamiah dan telah berlangsung sejak peradaban awal manusia (Arif & Amalia, 2010).

Menurut Gibran dalam skripsinya yang berjudul Pengaruh Orientasi pasar dan inovasi produk terhadap Keunggulan bersaing pada *factory outlet the summit* Bandung mengartikan orientasi pasar sebagai suatu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut (Gibran, 2014).

Menurut Kotler (2012) mendefinisikan orientasi pasar (*market orientation*) suatu tanggapan atau respon atas perubahan pasar. Tanggapan atau respon atas perubahan pasar dimaksudkan adalah bagaimana reaksi suatu perusahaan atau organisasi bisnis menanggapi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dan apa yang dibutuhkan pelanggan untuk masa kini maupun masa yang akan datang sesuai dengan perkembangan suatu produk atau jasa yang ditawarkan.

Dapat disimpulkan orientasi pasar merupakan kemampuan untuk mencermati kekuatan dan kelemahan pesaing dan strategi-strategi yang dilakukan oleh pesaing.

2.1.2.2.Konsep Strategi Orientasi Pasar

Konsep utama dalam orientasi pasar adalah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Orientasi pasar merupakan suatu filosofi dalam strategi pemasaran yang menganggap bahwa penjualan produk tidak tergantung pada strategi penjualan tetapi lebih pada keputusan konsumen dalam membeli produk. Oleh karena itu, membutuhkan perhatian secara tepat pada orientasi pelanggan dan orientasi pesaing dalam rangka menyediakan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan memberi nilai terbaik (Lamb, 2010).

2.1.2.3.Skala Pengukuran Orientasi Pasar

Skala pengukuran orientasi pasar dilihat dari orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan orientasi laba.

1. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan mencakup semua aktivitas yang berkontribusi pada pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan preferensi para pelanggan sarannya dan pada kemampuan perusahaan untuk merancang produk dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan dan preferensi tersebut (Tjiptono,2012). Dibawah ini ada beberapa item pengukuran orientasi pelanggan:

- a. Manajer puncak mendiskusikan kebutuhan dan preferensi pelanggan.
- b. Berkomitmen pada penyediaan layanan bagi para pelanggan sekalipun transaksi penjualan telah selesai.

- c. Perusahaan memiliki database pelanggan rinci.
- d. Secara rutin mengkaji kemungkinan dampak perubahan lingkungan bisnis (seperti peraturan pemerintah) terhadap pelanggan.
- e. Kadangkala perusahaan bermaksud mengabaikan perubahan-perubahan kebutuhan produk atau jasa pelanggan.

2. Orientasi Pesaing

Orientasi pesaing mencerminkan pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial utama perusahaan, serta kemampuan merespon aktivitas dan strategi pesaing. Dibawah ini ada beberapa item pengukuran orientasi pesaing:

- a. Merespon secara cepat tindakan-tindakan pesaing berkenaan dengan strategi penetapan harga mereka.
- b. Manajer puncak mendiskusikan strategi dan perilaku pesaing.
- c. Secara rutin memantau aktivitas para pesaing.

3. Koordinasi Antar fungsi

Koordinasi antarfungsi mengacu pada tingkat koordinasi antar fungsi atau departemen berbeda dalam sebuah perusahaan dan tingkat penyebarluasan informasi antar departemen. Dibawah ini ada beberapa item pengukuran koordinasi antar fungsi:

- a. Aktivitas berbagai departemen berbeda dikoordinasikan dengan baik.

- b. Staf pemasaran meluangkan waktu untuk mendiskusikan kebutuhan masa depan para pelanggan dengan departemen lainnya.
- c. Data kepuasan pelanggan disebarluaskan kepada semua departemen secara rutin.
- d. Ada pertemuan antar departemen setidaknya sekali setiap tiga bulan untuk mendiskusikan trend dan perkembangan pasar.

4. Orientasi Laba

Orientasi laba meliputi pemantauan dan pemahaman terhadap profitabilitas masing-masing kategori produk individual dan produk pemasok. Dibawah ini ada beberapa item pengukuran orientasi laba

- a. Kemampuan untuk menentukan profitabilitas kategori produk individual.
- b. Diskusi setiap tiga bulan menyangkut potensi penjualan setiap produk pemasok untuk 3 tahun ke depan.
- c. Penilaian setiap tiga bulan terhadap kategori produk individual untuk memastikan bahwa setiap kategori masih berkontribusi terhadap profitabilitas.

Orientasi pasar memiliki fokus jangka panjang dalam usahanya meraih keuntungan dan juga dalam penerapan tiap-tiap komponen perilakunya. Untuk mencegah pesaing mengungguli superioritas nilai yang telah diciptakannya maka perusahaan harus selalu menemukan dan memberikan nilai tambah yang baru untuk pelanggannya dengan menerapkan skala pengukuran orientasi pasar yang sudah dijelaskan di

atas, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan orientasi laba.

2.1.2.4.Indikator Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan kemampuan untuk mencermati kekuatan dan kelemahan pesaing dan strategi-strategi yang dilakukan oleh pesaing Menurut Narver dan Slater dalam Anjas (2010) Indikator orientasi pasar adalah sebagai berikut:

1. Orientasi pelanggan
2. Orientasi pesaing
3. Informasi pasar

2.1.3. Managemen Pengetahuan

2.1.3.1.Pengertian Managemen Pengetahuan

Maimunah, et al., (2010) berpendapat bahwa *knowledge management* merupakan mengorganisir, aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. Ling, et al., (2010) mengatakan pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling penting dalam perusahaan.

Zaied (2012) juga menyatakan bahwa pemanfaatan pengetahuan yang efektif tidak hanya akan menciptakan keunggulan bersaing, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi Untuk memperoleh manfaat sebesar-

besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki.

Munir (2011) mengatakan perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui *knowledge management* Zaied (2012) juga mengatakan dalam dunia persaingan agresif sekarang ini, strategi *knowledge management* menjadi kendaraan utama untuk organisasi mencapai tujuan mereka, dan untuk bersaing dengan baik Sedangkan Fajar (2010) berpendapat bahwa *Knowledge Management* bertujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui komunikasi dan meningkatkan penguasaan pengetahuan melalui transfer pengetahuan (*knowledge sharing*).

Knowledge management merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan (Khan, 2012). *Knowledge management* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan (Zaied, 2012).

Knowledge management sebagai pengelolaan dari pengetahuan perusahaan dan aset intelektual yang dapat meningkatkan rentang karakteristik kinerja organisasi dan nilai tambah dengan memungkinkan suatu perusahaan untuk bertindak lebih cerdas (Khan, 2012). Oleh karena itu, manajemen pengetahuan mengubah data dan/atau informasi menjadi

pengetahuan ditindaklanjuti dalam format yang ketika itu dibuat tersedia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien di seluruh organisasi.

2.1.3.2. Proses Manajemen Pengetahuan

Proses *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan) Ada empat proses dalam *knowledge management* menurut Gold, Malhotra, dan Segars, Mills dan Smith (2010). Empat proses tersebut yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan.

1. Akuisisi pengetahuan (*Knowledge Acquisition*)

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Hal ini juga mengacu pada bagaimana pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber eksternal dan internal (Zaied, 2012).

2. Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*)

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis (Lee dan Suh dalam Mills dan Smith, 2011).

3. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*)

Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi (Zahra

dan George, 2002). Aplikasi pengetahuan adalah proses penggunaan aktual dari pengetahuan (Gold, Malhotra, dan Segars., 2008).

4. Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*)

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan asset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

2.1.3.3. Indikator Manajemen Pengetahuan

Knowledge management sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan (Zaied, 2012). Dengan indikator (Kusuma dan Devie, 2013) yaitu:

1. Akuisisi pengetahuan
2. Konversi pengetahuan
3. Aplikasi pengetahuan
4. Perlindungan pengetahuan

2.1.4. Strategi Diferensiasi

2.1.4.1. Pengertian Strategi Diferensiasi

Diferensiasi adalah cara merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari penawaran pesaingnya. Strategi

diferensiasi adalah suatu strategi yang dapat memelihara loyalitas pelanggan dimana dengan menggunakan strategi diferensiasi, pelanggan mendapat nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya (Kotler, 2012).

Menurut Kartajaya (2004), diferensiasi sebagai semua upaya *brand* atau perusahaan untuk menciptakan perbedaan di antara para pesaing dalam rangka membentuk value terbaik kepada pelanggan.

Diferensiasi adalah upaya untuk menciptakan perbedaan baik dari sisi konten, konteks, maupun infrastruktur. Tentu saja perbedaan itu bukan asal perbedaan, melainkan perbedaan yang mampu menghasilkan diferensiasi yang kokoh. Kartajaya (2009), mengemukakan tiga syarat sebagai acuan penentuan diferensiasi, yaitu:

1. Sebuah diferensiasi haruslah mampu mendatangkan excellent value ke konsumen. Produk yang diciptakan boleh berbeda, tapi tentu tidak boleh asal beda. Perbedaan tersebut harus punya makna dimata konsumen. Semakin perbedaan tersebut mendatangkan value yang tinggi, semakin kokoh pula diferensiasi yang dilakukan perusahaan tersebut.
2. Diferensiasi perusahaan haruslah merupakan keunggulan dibanding pesaing. Sebuah diferensiasi akan kokoh jika dapat menciptakan perbedaan dengan pesaing, dan perbedaan tersebut mencerminkan keunggulan dari produk yang dikeluarkan.

3. Agar diferensiasi menjadi kokoh dan sustainable, maka perusahaan harus memiliki uniqueness sehingga tidak dapat di copy pesaing.

2.1.4.2. Indikator Strategi Diferensiasi

Strategi Diferensiasi merupakan salah satu cara perusahaan atau sebuah usaha yang bergerak di bidang *goods service* atau penjualan produk untuk membedakan produknya dengan produk lain sehingga mempunyai keunikan serta daya jualnya sendiri, Indikator dalam penelitian ini (Irani, 2019) adalah.

1. Perbedaan Kemudahan Pelayanan
2. Perbedaan Pengiriman
3. Perbedaan Pemasangan (penggunaan)
4. Perbedaan layanan konsultasi
5. Pengetahuan pekerjaan

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
1	Pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan Bersaing (studi pada hotel resty menara	Keunggulan Bersaing	Strategi diferensiasi	Strategi diferensiasi berpengaruh baik terhadap keunggulan Bersaing

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
	pekanbaru) Ratna Paryanti (2015)			
2.	<i>The Effect of Knowledge Management on Competitive Advantage</i> Bakhtiar Abbas, Muh. Syarif, Usman Rianse, Nurwati (2016)	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Knowledge Management</i>	Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing.
3.	Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Hotel Sumber Alam Cipanas Garut Andri Mohammad Nuroh dan Faisal M Ramdan (2017)	Keunggulan Bersaing	Strategi Diferensiasi	Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing pada Hotel Sumber Alam Cipanas Garut.
4.	Pengaruh Strategi Diferensiasi Terhadap Upaya Membangun Keunggulan Bersaing Pada Hotel Alila Ubud, Ni Putu Diah Erna Dewi dan Ni Ketut Seminari (2017)	Keunggulan Bersaing	Strategi Diferensiasi	Secara parsial <i>diferensiasi pelayanan, diferensiasi personil, dan diferensiasi citra</i> berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.
5.	Pengaruh orientasi kewirausahaan, <i>knowledge management</i> , dan strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing serta implikasinya pada kinerja perusahaan Muliastuti Kurniati Muchtar, Miyasto, Edy Rahardja (2018)	Keunggulan bersaing	Orientasi kewirausahaan, <i>knowledge management</i> , dan strategi kemitraan	1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 2. Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing 3. Strategi kemitraan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing

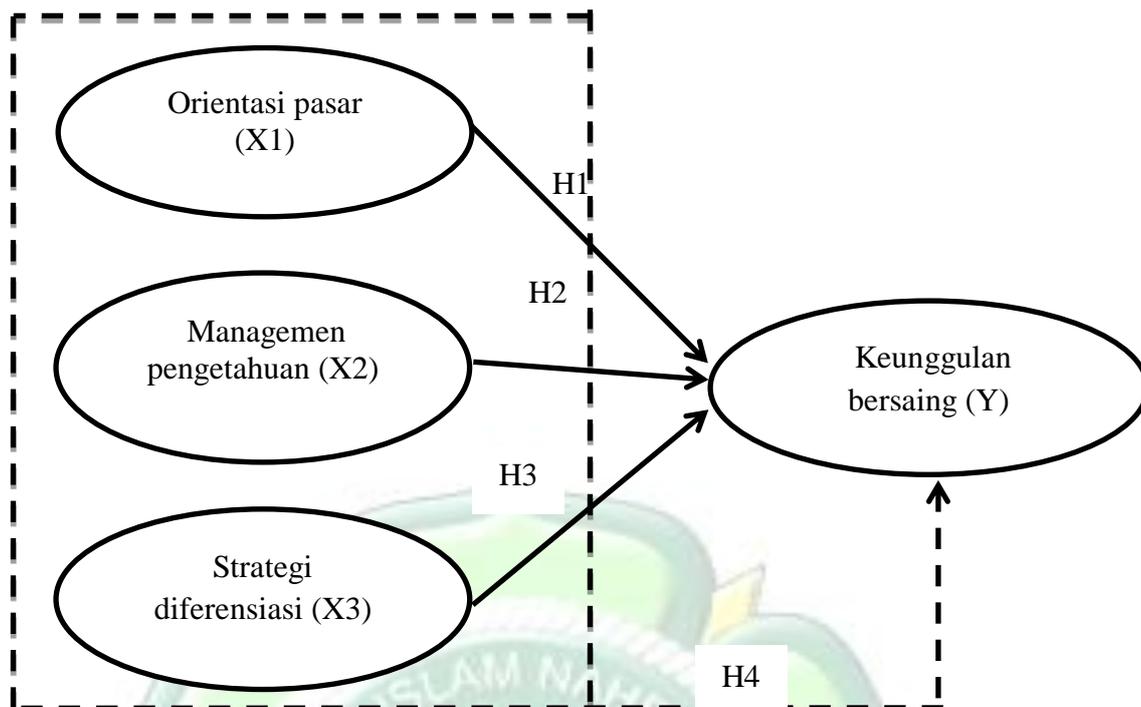
No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
6.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Dan Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Universitas Siti Samsiah, Evi Marlina dan Hendri Ali Ardi (2018)	Keunggulan Bersaing Dan Kinerja	<i>Knowledge Management</i> Teknologi Informasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge management</i> memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing 2. Teknologi informasi yang menunjukkan hasil tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing
7.	<i>The Role of Knowledge Management on the Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in South East Nigeria</i> , Josephine Ivoma Orga, Chikizie Sunday Nnadi, Emeh Ndidiamaka Chioma (2018)	<i>Competitive Advantage</i>	<i>Knowledge Management</i>	Pembelajaran organisasi yang ditingkatkan berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan itu dalam meningkatkan pangsa pasar di organisasi yang memimpin untuk keunggulan kompetitif
8.	Pengaruh strategi diferensiasi dan harga terhadap Keunggulan bersaing elzatta royal plaza Surabaya Muhammad Anang Firmansyah, Budi W Mahardhika, Ani Susanti (2019)	Keunggulan bersaing	Strategi diferensiasi dan harga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi diferensiasi produk berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing 2. kualitas layanan berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing 3. harga memiliki pengaruh parsial berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing 4. strategi diferensiasi gambar tidak berpengaruh pada keunggulan

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
				kompetitif 5. strategi diferensiasi saluran distribusi tidak berpengaruh pada keunggulan kompetitif. 6. Strategi diferensiasi produk yang paling dominan mempengaruhi keunggulan kompetitif.

Sumber: Ratna Paryanti (2015), Syarif, Usman Rianse, Nurwati (2016) Andri Mohammad Nuroni dan Faisal M Ramdan (2017), Ni Putu Diah Erna Dewi dan Ni Ketut Seminari (2017), Muliasari Kurniati Muchtar, Miyasto, Edy Rahardja (2018), Siti Samsiah, Evi Marlina dan Hendri Ali Ardi (2018), Josephine Ivoma Orga, Chikizie Sunday Nnadi, Emeh Ndidiamaka Chioma (2018) dan Muhammad Anang Firmansyah, Budi W Mahardhika, Ani Susanti (2019)

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis (KPT)

Model penelitian yang akan di kembangkan pada penelitian ini mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka yang telah di uraikan pada sub bab sebelumnya, maka dibuat gambar model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- : Uji secara parsial
 - - → : Uji secara simultan

2.4. Perumusan Hipotesis

Pengembangan hipotesis akan menjelaskan hipotesis penelitian, sebagai bagian yang akan diuji dan dibuktikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel.

Penguatan kewirausahaan, sebagai orientasi utama, menjadi tujuan penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan daya tanggapnya terhadap lingkungan yang global dan berubah. Perusahaan saat ini tidak akan terus bisa bertahan pada saat mutasi dan

menghadapi inovasi yang cepat jika mereka tidak mempertahankan kemampuan wirausaha.

Berdasarkan penelitian terdahulu Ni Ketut Pertiwi Satwika dan Ni Made Wulandari Kusuma Dewi (2018) Bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dan Tulus Haryono dan sabar marniyati (2017) menyimpulkan Orientasi pasar berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap daya saing CV Global Agrindo, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga orientasi pasar berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel

2. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel.

Di pasar modern, turbulen dan ketidakpastian saat ini, perusahaan menghadapi tantangan konstan, seperti pengurangan biaya, perubahan perilaku pembelian, peningkatan layanan pelanggan, pasar yang kompleks dan globalisasi (Massa & Testa, 2009). Sumber ekonomi paling vital untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah pengetahuan.

Menurut Rahimli (2012), pengetahuan merupakan aset strategis yang merupakan kemampuan dan sumber daya yang sangat sulit untuk disalin dan dikomersialkan karena mereka langka. Pentingnya

pengetahuan ketika tingkat ekonomi dan produksi perusahaan lebih bergantung pada kekuatan otak, sumber daya manusia, dan modal intelektual. Organisasi harus mendistribusikan pengetahuan yang dikumpulkan ke dalam organisasi dan mencocokkan prosesnya dengan pengetahuan terintegrasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif yang layak untuk sebuah organisasi.

Edvardsson et al (2013) juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang telah mengadopsi program dan strategi *Knowledge Management* telah meningkatkan keterampilan karyawan lebih banyak daripada perusahaan lain dan mewujudkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk penanganan pelanggan, inovasi, dan persaingan. Secara umum, ini berarti *Knowledge Management* berkontribusi terhadap penciptaan nilai dengan meningkatkan keterampilan dan inovasi karyawan yang, pada gilirannya dapat memperkuat keterampilan menangani pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Diduga manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel.

3. Pengaruh strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel.

Strategi diferensiasi adalah suatu strategi perusahaan yang berusaha menciptakan produk unik guna menghadapi pesaing dalam

industri. Keunikan tersebut terlihat dari ciri produk yang menawarkan nilai yang dicari konsumen sehingga menjadikan produk tersebut unik dan beberapa di mata konsumen. Konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersepsikan sebagai produk yang unik dan berbeda olehnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu Andri Mohammad Nuroni dan Faisal M Ramdan (2017) Strategi Diferensiasi di Hotel Sumber Alam Cipanas Garut termasuk dalam kategori baik, artinya pihak Hotel Sumber Alam Cipanas Garut sudah mampu menciptakan strategi diferensiasi yang dapat menciptakan daya saing selain itu juga Ratna Paryanti (2015) menyimpulkan Strategi diferensiasi dikategorikan baik serta tepat untuk diterapkan, terlihat dari variabel strategi diferensiasi sebagian besar konsumen memberikan tanggapan setuju, yang artinya strategi diferensiasi adalah strategi yang baik untuk diterapkan pada Hotel Resty Menara Pekanbaru. Karena dengan strategi diferensiasi yang tepat dapat tercipta keunggulan bersaing, sehingga dapat tercapai tujuan dari perusahaan tersebut, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Diduga strategi diferensiasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel

4. Pengaruh orientasi pasar, manajemen pengetahuan dan strategi diferensiasi secara bersama-sama terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel.

Persaingan dunia bisnis di era globalisasi ini semakin tinggi, salah satunya dipicu oleh perkembangan teknologi yang pesat. Persaingan yang ketat dalam bisnis mengakibatkan perusahaan dituntut untuk lebih inovatif, mengerti serta memahami apa yang terjadi di pasar dan mengetahui apa yang sekarang ini dibutuhkan oleh konsumen. Pelaku usaha juga perlu mengetahui perubahan yang ada di lingkungan bisnis sehingga dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain. Adanya tekanan bisnis dari pesaing yang kuat, secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja bisnis, sehingga penting untuk mengetahui beberapa pengaruh yang berkaitan dengan keunggulan bersaing diantaranya pengaruh orientasi pasar, pengaruh manajemen pengetahuan dan strategi diferensiasi (Ni Ketut Pertiwi Satwika dan Ni Made Wulandari Kusuma Dewi, 2018).

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan Ni Ketut Pertiwi Satwika dan Ni Made Wulandari Kusuma Dewi (2018) Bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, begitu pula dengan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Selanjutnya Muliasari Kurniati Muchtar, Miyasto, Edy Rahardja (2018) Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.110 dengan tingkat probabilitas 0,035. Hal tersebut menandakan bahwa hubungan antara

knowledge management terhadap keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif signifikan karena nilai dari CR >1,97 dan nilai p-value < 0,05.

Andri Mohammad Nuroni dan Faisal M Ramdan (2017) Strategi Diferensiasi di Hotel Sumber Alam Cipanas Garut termasuk dalam kategori baik, artinya pihak Hotel Sumber Alam Cipanas Garut sudah mampu menciptakan strategi diferensiasi yang dapat menciptakan daya saing, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Diduga orientasi pasar, manajemen pengetahuan dan strategi diferensiasi secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing D'season Premiere Hotel



