

Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, dan Rahasia Jiwa Kewirausahaan sebagai Landasan Strategi Diferensiasi, serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Tanaman Hias di Kota Denpasar

NLP. RIA NURLINA, N. SUPARTA¹⁾, N. SUTJIPTA²⁾

Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana

E-mail: toetrea@yahoo.com

¹⁾Fakultas Peternakan, Universitas Udayana

²⁾ Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana

Abstract

Environment Internal External Environment and The Soul of Entrepreneurship Secret as a Differentiation Strategy Basis and Their Effect on Competitive a Advantage Micro Business Ornamental Plants in The City of Denpasar

This study aims to examine and explain the influence of the internal environmental, external environment, and the soul of entrepreneurship secret of the strategy differentiation and their competitive advantage. The Study was conducted on small medium enterprises (SME) of ornamental plants located in the city of Denpasar based on data obtained from the Department of Agriculture and Horticulture Denpasar. Sampel study was determined using 67 business units, and selected using methods of *proportional sampling* with the owners as respondents. Entire data obtained from the distribution of research instruments were used for analysis. Furthermore, the data were analyzed using structural equation model (SEM) also known as *variance-based Partial Least Square (PLS)*.

The results showed that the internal control environment and the soul of entrepreneurship secret are important basis for micro-entrepreneurs in the preparation of differentiation strategy, according differentiation strategies are capable and properly applied to increase in competitive advantage. Differentiation strategy is a key mediator integrating internal control environment and the secret of entrepreneurial spirit to generate increased competitive advantage. Meanwhile the soul of entrepreneurship secret is a another important capability in the implementation of the differentiation strategy to achieve greater competition. Interesting finding, the external environment is a direct determinant of competitive advantage. The implementation of the differentiation strategy based on internal and secret environment entrepreneurial spirit, and together with the support of the external environment are attribute to the success of micro-entrepreneurs to archieve competitive advantage.

Keywords : internal environment, external environment, entrepreneurial secret, differentiation strategy, and competitive advantage.

Pendahuluan

Latar Belakang

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) terbukti mampu sebagai penopang perekonomian nasional dan mampu bertahan terhadap krisis ekonomi yang pernah melanda Indonesia. Hal ini dikarenakan usaha kecil cukup fleksibel dan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Sementara, jiwa *entrepreneurship* yang dimiliki pelaku UMKM sebagai pemicu dan pendorong dalam menghasilkan kesuksesan usaha dan memberikan kontribusi bagi kemajuan ekonomi nasional (Suryana, 2003). Dengan demikian, upaya-upaya pengembangan dan pemberdayaan UMKM menjadi semakin kritis terkait dengan perubahan dramatis lingkungan bisnis yang dihadapi. Sementara, UMKM dituntut untuk mampu berkompetisi agar eksistensi usaha berlanjut. Namun disadari, daya saing dari UMKM di Indonesia masih sangat rendah dan rentan terhadap dinamika lingkungan bisnis yang semakin tak pasti. Kondisi ini memberikan dampak rendahnya produktivitas yang dihasilkan dan eksistensi usaha menjadi terancam. Hal ini disebabkan rendahnya adaptasi dan responsivitas UMKM dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis ekternal, karena keterbatasan kemampuan internal yang dimiliki (Zimmerer, 2005).

Usaha tanaman hias merupakan salah satu industri yang sebagian besar pelakunya didominasi oleh usaha mikro dan kecil. Dalam periode lima tahun terakhir (2002-2007), industri tanaman hias menunjukkan perkembangan yang pesat yaitu meningkat mencapai 15-20% per tahun (Deptan, 2006). Kota Denpasar merupakan salah satu sentra industri tanaman hias di Provinsi Bali yang semakin pesat perkembangannya. Terbukti produktivitas industri tanaman hias di Kota Denpasar mengalami peningkatan 60% dari tahun 2009 – 2010 (BPS Kota Denpasar, 2011). Hal ini terjadi karena implikasi dari program pengembangan produksi tanaman hias yang semakin digalakkan, baik di tingkat petani, pengusaha, maupun pemerintah. Industri tanaman hias semakin dikembangkan karena memiliki prospek yang menjanjikan di masa yang akan datang seiring meningkatnya permintaan masyarakat dan penghobi tanaman hias. Pada sisi lainnya, adanya dukungan pemerintah dalam kampanye Bali *Go Green* dan pulau seribu bunga, serta program pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Bagaimanapun, semakin berkembangnya industri tanaman hias mengakibatkan meningkatnya persaingan yang terjadi. Pengusaha tanaman hias yang semakin bertambah dengan menawarkan harga jual yang sama atau lebih murah (Durachim, dkk., 2004). Kondisi tersebut mendorong pengusaha tanaman hias untuk meningkatkan daya saingnya agar mampu mempertahankan eksistensinya.

Dalam berbagai konsep strategi bersaing dikemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan internal (*resource-based theory*) (Pandian, 1992 dalam Suryana 2003), *entrepreneurship secret* yaitu kreativitas, inovasi dan keberanian (Zimmerer, 2005) dan tantangan eksternal *dynamic theory* (Porter, 1993). Hal ini didukung dengan pernyataan dari Suryana (2003) bahwa dibutuhkan sumber daya yang berkualitas yang dapat menciptakan berbagai keunggulan, baik keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif diantaranya melalui analisis lingkungan internal dan eksternal serta melalui proses kreatif dan inovatif wirausaha. Sementara, Mahoney & Pandian (1992) yang dikutip Suryana (2003) menyampaikan, untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menggunakan pendekatan strategi berbasis sumber daya (*resource based*

strategy). Strategi ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan dalam keadaan krisis ekonomi yang berkepanjangan di Indonesia seperti sekarang. Pada hakikatnya, strategi berbasis sumber daya mensyaratkan adanya transparansi, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Terkait dengan penelitian ini, formulasi dan implementasi strategi yang digunakan sebagai landasan meraih keunggulan kompetitif adalah strategi diferensiasi. Hal ini didasarkan hasil kajian Bishop & Megics (2002) bahwa strategi diferensiasi merupakan salah satu strategi bersaing yang mampu menciptakan keunggulan bersaing pada usaha kecil dan menengah (SME). Strategi diferensiasi lebih menekankan kepada pengembangan produk yang unik/khas dan variatif. Bennett & Smith (2002) mengemukakan pernyataan yang sama bahwa perusahaan kecil manufaktur dan jasa yang berkembang cenderung menggunakan strategi diferensiasi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Sementara, upaya-upaya untuk menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif perusahaan masih menarik untuk dikaji, khususnya bagi UMKM. Terkait dengan penelitian ini, kajian dilakukan pada usaha mikro yang bergerak dalam industri tanaman hias di Kota Denpasar. Kajian ini relevan dilakukan mengingat upaya-upaya kritis yang perlu dilakukan oleh pengusaha tanaman hias di Kota Denpasar dalam berkompetisi dan mempertahankan eksistensi usaha.

Berdasarkan rangkaian paparan latar belakang di atas, maka dapat disampaikan bahwa perkembangan lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan sangat dinamis menuntut para pengusaha untuk segera berubah dan adaptif melalui transformasi usaha. Proses transformasi usaha merupakan upaya strategis untuk meraih keunggulan bersaing yang didasari penguasaan atau pengendalian kemampuan internal yang didukung jiwa kewirausahaan sebagai kapabilitas sebagai landasan strategi untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal yang dihadapi. Sementara itu, temuan penelitian-penelitian terdahulu masih terbatas dan belum berhasil menjelaskan secara empiris hubungan lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan dengan keunggulan bersaing, serta melalui mediasi strategi diferensiasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan karena dirasakan penting untuk menjawab pertanyaan penelitian “*Bagaimanakah peran lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan sebagai landasan strategi diferensiasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing usaha?*”

Perumusan Masalah

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah disampaikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian terkait dengan usaha mikro tanaman hias di Kota Denpasar, antara lain :

1. Apakah lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap strategi diferensiasi?
2. Apakah lingkungan internal, lingkungan eksternal, rahasia jiwa kewirausahaan, serta strategi diferensiasi berpengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan bersaing?
3. Apakah lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi?

Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menjelaskan lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap strategi diferensiasi.
2. Untuk menguji dan menjelaskan lingkungan internal, lingkungan eksternal, rahasia jiwa kewirausahaan, serta strategi diferensiasi berpengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan bersaing.
3. Untuk menguji dan menjelaskan lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi.

Kerangka Konsep dan Hipotesis

Kerangka Konsep

Faktor-faktor yang dapat memprediksi keunggulan bersaing dalam penelitian ini antara lain: lingkungan internal, lingkungan eksternal dan rahasia jiwa kewirausahaan. Lingkungan internal dan eksternal akan memberikan peluang maupun ancaman bagi usaha mikro. Oleh karena itu, identifikasi lingkungan internal dan eksternal perlu dilakukan untuk mengembangkan kemampuan adaptif usaha mikro berupa kemampuan mengakses lingkungan dan dapat menyesuaikan diri memanfaatkan kekuatan-kekuatan lingkungan yang ada. Selain itu, jiwa kewirausahaan berperan penting untuk mengembangkan solusi terhadap setiap permasalahan yang dihadapi usaha mikro. Rahasia jiwa kewirausahaan yang mencakup kreativitas, inovasi dan keberanian dapat menciptakan tindakan yang tepat dari hasil temuan analisis lingkungan sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing diperlukan suatu strategi yang tepat untuk berkompetisi. Beberapa kajian empiris menunjukkan bahwa strategi yang digunakan usaha mikro-kecil dalam meraih keunggulan dan kesuksesan usaha adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi ini diyakini sebagai kapabilitas yang dapat mengintegrasikan faktor lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan dalam meraih keunggulan bersaing, sehingga nantinya usaha mikro tanaman hias dapat mempertahankan eksistensinya.

Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan terhadap strategi diferensiasi.
 - Hipotesis 1a (H_{1a}): Lingkungan internal berpengaruh positif secara langsung terhadap strategi diferensiasi.
 - Hipotesis 1b (H_{1b}): Lingkungan eksternal berpengaruh positif secara langsung terhadap strategi diferensiasi.
 - Hipotesis 1c (H_{1c}): Rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap strategi diferensiasi.
2. Pengaruh lingkungan internal, lingkungan eksternal, rahasia jiwa kewirausahaan, dan strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing.

- Hipotesis 2a (H_{2a}): Lingkungan internal berpengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan bersaing.
- Hipotesis 2b (H_{2b}): Lingkungan eksternal berpengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan bersaing.
- Hipotesis 2c (H_{2c}): Rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan bersaing.
- Hipotesis 2d (H_{2d}): Strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.
3. Pengaruh tak langsung lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan rahasia jiwa kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi.
- Hipotesis 3a (H_{3a}): Lingkungan internal berpengaruh positif secara tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi.
- Hipotesis 3b (H_{3b}): Lingkungan eksternal berpengaruh positif secara tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi.
- Hipotesis 3c (H_{3c}): Rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif secara tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada usaha mikro tanaman hias kota Denpasar yang berlokasi di kawasan Jl. Sedap Malam, Jl. Hang Tuah, Jl. Prof. Ida Bagus mantra, Jl. Hayam Wuruk, dan Jl. By Pass Ngurah Rai, Denpasar. Pelaksanaan penelitian ini melalui *survey* dalam rangka menguji hipotesis dan menjelaskan peran lingkungan internal, lingkungan eksternal, rahasia jiwa kewirausahaan terhadap strategi diferensiasi dan keunggulan bersaing. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha mikro tanaman hias yang berada di kawasan Kota Denpasar berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Denpasar dengan jumlah sebanyak 207 unit usaha. Menggunakan pendekatan statistik dari Yamane (Ferdinand, 2006), jumlah sampel yang dapat diambil dalam penelitian adalah sebanyak 67 unit. Penentuan sampel menggunakan metode *proportional sampling* yang didasarkan pada penentuan jumlah sampel, serta pemilik usaha mikro tanaman hias ditentukan sebagai responden.

Terdapat tiga variabel eksogen, yaitu lingkungan internal (X₁), lingkungan eksternal (X₂), dan rahasia jiwa kewirausahaan (X₃), sedangkan variabel endogennya adalah strategi diferensiasi (Y₁) dan keunggulan bersaing (Y₂). Khusus untuk variabel strategi diferensiasi (Y₁), selain sebagai variabel endogen juga sebagai variabel antara/*intervene* dalam model penelitian ini. Variabel-variabel yang telah disampaikan merupakan variabel laten (*unobserved*) yang diukur dari beberapa indikator. Tiap-tiap indikator terdiri atas beberapa item yang dijabarkan dalam instrumen penelitian sebagai variabel terobservasi.

Operasionalisasi variabel lingkungan internal (X₁) menggunakan 4 (empat) indikator, yaitu: kemampuan SDM (dijabarkan melalui 5 item), sumber daya keuangan (4 item), sumber daya produksi (5 item), dan sumber daya teknologi (5 item). Pada lingkungan eksternal (X₂) menggunakan 4 (empat) indikator, yaitu: kemampuan

pembeli (dijabarkan melalui 3 item), informasi (2 item), dukungan infrastruktur (3 item), serta pendidikan dan pelatihan (4 item). Selanjutnya, variabel rahasia jiwa kewirausahaan (X_3) menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kreativitas (dijabarkan melalui 6 item), keinovasian (5 item), dan keberanian (4 item).

Variabel strategi diferensiasi (Y_1) diukur melalui tiga indikator yang beritem tunggal, meliputi: menawarkan produk baru, pemberian layanan berbeda, dan pencitraan yang khas. Sedangkan, keunggulan bersaing (Y_2) direfleksikan melalui lima indikator beritem tunggal, antara lain: tanaman hias yang berkualitas, kelengkapan tanaman, harga terjangkau, tidak mudah ditiru dan pelayanan purna jual.

Data yang diperoleh dari hasil distribusi kuesioner, selanjutnya dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yang diaplikasikan dalam *software Smart-PLS*. Alasan digunakan metode analisis PLS ini, karena tidak mengasumsikan data harus menggunakan pengukuran skala tertentu, digunakan pada jumlah sampel kecil (30 – 50 unit atau < 100 unit), dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.*, 2010).

Hasil dan Pembahasan

Tahap awal sebelum melaksanakan uji hipotesis dalam analisis PLS (*Partial Least Square*) dilakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Hasil evaluasi pada *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* menunjukkan indikator-indikator variabel laten yang diteliti merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Selanjutnya, pada evaluasi *inner model* tampak nilai Q^2 (0.795) mendekati angka 1. Dengan kata lain, informasi yang terkandung dalam data sebesar 79.5 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya, yaitu 20.5 persen dijelaskan oleh *error* dan variabel lain yang belum terdapat dalam mode. Dengan demikian, hasil evaluasi ini memberi bukti bahwa model struktural memiliki kesesuaian (*goodness of fit*) yang baik.

Berkaitan dengan hasil analisis di atas, maka model penelitian mampu memprediksi keterkaitan antar variabel yang diterjemahkan melalui pengujian hipotesis dengan hasil tersaji dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Hasil Pengujian Efek Langsung dan Variabel Mediasi

Hubungan Variabel	Direct Effect		Indirect Effect	Total Effect	Keputusan
	Koef	P-Value			
Lingkungan Internal (X_1) → Strategi Diferensiasi (Y_1)	0.337	2.079	-	0.337	H_{1a} diterima
Lingkungan Eksternal (X_2) → Strategi Diferensiasi (Y_1)	0.103	0.343	-	0.103	H_{1b} ditolak
Rahasia Jiwa Kewirausahaan (X_3) → Strategi Diferensiasi (Y_1)	0.488	4.770	-	0.488	H_{1c} diterima
Lingkungan Internal (X_1) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.047	0.586	0.137	0.184	H_{2a} ditolak
Lingkungan Eksternal (X_2) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.319	2.116	0.042	0.361	H_{2b} diterima
Rahasia Jiwa Kewirausahaan (X_3) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.205	1.291	0.199	0.404	H_{2c} ditolak
Strategi Diferensiasi (Y_1) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.407	2.098	-	0.407	H_{2d} diterima

Pemeriksaan Strategi Diferensiasi (Y_1) sebagai Variabel Mediasi :

Model Tanpa Variabel *Intervene* (Mediasi)

Hubungan Variabel	Koef	P-Value	Keputusan
Lingkungan Internal (X_1) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.199	1.377 (Tidak Signifikan)	H_{3a} diterima (Full Mediation)
Lingkungan Eksternal (X_2) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.327	2.203 (Signifikan)	H_{3b} ditolak (No Mediation)
Rahasia Jiwa Kewirausahaan (X_3) → Keunggulan Bersaing (Y_2)	0.433	2.582 (Signifikan)	H_{3c} diterima (Full Mediation)

Sumber: Data diolah, 2012

Berdasarkan informasi dari Tabel 1 di atas, maka hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, dan Rahasia Jiwa Kewirausahaan Terhadap Strategi Diferensiasi

a). Lingkungan internal berpengaruh positif terhadap penerapan strategi diferensiasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi diferensiasi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.337 dengan $T\text{-statistic} = 2.079$ ($T\text{-statistic} > 1.96$), sehingga hipotesis-1a (H_{1a}) dapat dibuktikan. Hasil ini memberi makna bahwa semakin kuat lingkungan internal yang dikuasai mampu meningkatkan penerapan strategi diferensiasi pengusaha mikro tanaman hias. Temuan penelitian ini memberikan gambaran bahwa pengusaha mikro tanaman hias telah melakukan upaya-upaya yang baik untuk menguasai dan mengendalikan lingkungan internal yang dijadikan sebagai kompetensi inti dan landasan penyusunan strategi-strategi untuk berkompetisi. Melalui penguasaan dan pengendalian lingkungan internal dengan mengedepankan sumber daya produksi yang didukung kemampuan SDM petani, sumber daya keuangan dan penguasaan teknologi, maka penerapan strategi diferensiasi dari pengusaha mikro tanaman hias menjadi semakin tepat untuk merespon peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis (eksternal) yang dihadapi.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Nurhajati (2003) bahwa faktor lingkungan internal memiliki peranan yang besar dalam penentuan strategi usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Selain itu, penelitian ini juga sesuai dengan temuan Suardhika (2012) yang melaporkan bahwa semakin kuat penguasaan sumber daya strategis yang mencakup sumber daya fisik, pencapaian sumber daya reputasi, kemampuan mengelola sumber daya organisasi, sumber daya keuangan, dan sumber daya manusia, serta penguasaan sumber daya teknologi merupakan landasan penting bagi UKM untuk menerapkan strategi bersaing dengan tepat. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Muafi (2008) yang melaporkan bahwa lingkungan internal memiliki pengaruh negatif terhadap postur strategi, sehingga perusahaan lebih memilih dan mengimplementasikan postur strategi berbasis *entrepreneur*.

b). Lingkungan eksternal tidak memiliki pengaruh terhadap penerapan strategi diferensiasi

Hasil dari pengujian hipotesis, lingkungan eksternal tidak secara langsung berpengaruh terhadap strategi diferensiasi. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.103 dengan $T\text{-statistic} = 0.343$ atau di bawah ketentuan ($T\text{-statistic} < 1.96$), sehingga hipotesis-1b (H_{1b}) gagal diterima. Temuan

ini memberikan petunjuk bahwa peningkatan lingkungan eksternal tidak memberikan makna bagi pengusaha mikro tanaman hias dalam penyusunan dan penerapan strategi diferensiasi. Arti lain, pengusaha mikro tanaman hias dapat menyusun maupun menerapkan strategi diferensiasi tanpa mempertimbangkan dukungan lingkungan eksternal. Temuan ini memadai, karena sebagian besar hasil wawancara mengindikasikan bahwa proses penyusunan strategi diferensiasi dari pengusaha mikro tanaman hias cenderung bersifat informal dan kolegal. Selain itu, upaya-upaya strategis yang dilakukan cenderung mengandalkan intuisi berdasarkan ketersediaan sumber daya yang dimiliki. Sementara, ketersediaan diklat yang merupakan unsur penting dalam lingkungan eksternal masih sangat terbatas pelaksanaannya bagi pengusaha mikro tanaman hias. Lebih lanjut disampaikan, para pengusaha sangat jarang atau tidak sama sekali mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh pemerintah atau asosiasi terkait, serta upaya-upaya untuk mengetahui kemampuan pembeli, ketersediaan informasi dan dukungan infrastruktur tidak dilakukan secara spesifik atau dianggap sebagai kegiatan yang melekat saat betransaksi dengan pembeli tanaman hias. Hasil wawancara tersebut menandakan dalam proses penyusunan strategi diferensiasi pengusaha tidak mempertimbangkan lingkungan eksternal, karena kurang memberikan kontribusi dalam kegiatan usaha.

Temuan penelitian ini sesuai dengan Nurhajati (2003) bahwa perubahan-perubahan faktor eksternal tidak digunakan sebagai dasar penyusunan strategi usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Namun, hasil penelitian tidak konsisten dengan hasil kajian Bishop & Megicks (2002); Muafi (2008); dan Suardhika (2012) yang menyatakan peran sentral dari pengamatan lingkungan bisnis (eksternal) dalam perencanaan strategi, sehingga mengarahkan perusahaan untuk proaktif mencari pola yang dapat membantu dalam memahami dan mengadaptasi lingkungan bisnisnya dengan baik, sehingga mampu mengungguli para pesaing yang ada dalam industri tanaman hias. Perbedaan hasil temuan ini bisa terjadi, karena adanya perbedaan indikator-indikator yang digunakan. Penelitian ini menggunakan indikator-indikator lingkungan eksternal yang mengarah pada ketersediaan peluang (kemampuan pembeli, ketersediaan informasi, dukungan infrastruktur, dan ketersediaan diklat) untuk penyusunan strategi diferensiasi. Sedangkan, indikator lingkungan eksternal yang digunakan penelitian-penelitian terdahulu lebih mengarah pada kondisi dinamis dan kompetitif (ancaman) dalam penyusunan strategi.

c). Rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi diferensiasi

Hasil uji hipotesis memberikan petunjuk, rahasia jiwa kewirausahaan mampu meningkatkan penerapan strategi diferensiasi dengan koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.448 pada $T\text{-statistic} = 4.770$ ($T\text{-statistic} > 1.96$), sehingga hipotesis-1c (H_{1c}) dapat dibuktikan secara empirik. Temuan ini memberikan arah bahwa peningkatan sikap dan perilaku kewirausahaan yang mengedepankan usaha-usaha inovatif dan kreatif, serta didasari sikap berani dalam pengambilan keputusan mengarahkan pengusaha mikro tanaman hias untuk menerapkan strategi diferensiasi dengan tepat.

Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil kajian Suardhika (2012) bahwa perusahaan yang berorientasi wirausahaan melalui keinovasian, sikap proaktif dan keberanian mengambil risiko mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan dari

dinamika lingkungan yang dihadapi melalui proses perencanaan strategi. Dalam proses tersebut, strategi bersaing yang dipilih UKM dapat diterapkan dengan tepat untuk memanfaatkan dan mengeksploitasi peluang bisnis dari dinamika lingkungannya. Selain itu, konsisten dengan laporan empirik Beaver & Prince (2002), penelitian ini menemukan sikap inovatif dari rahasia jiwa kewirausahaan sebagai faktor utama dibandingkan sikap kreatif dan keberanian dalam menentukan ketepatan penerapan strategi diferensiasi.

Sesuai realita di lapangan, pengusaha mikro tanaman hias di kawasan Kota Denpasar melaksanakan kegiatan usaha yang mengutamakan sikap inovatif sebagai rahasia jiwa kewirausahaan. Hal ini diindikasikan dari variasi produk tanaman hias yang ditawarkan dengan kemasan pot yang menarik, serta pelayanan yang memuaskan. Hasil *survey* lapangan, konsumen lebih tertarik untuk membeli tanaman dari *display* tanaman yang menarik, dikemas dalam pot atau gerabah dengan ornamen yang menarik, dan informatif dalam pemeliharaan. Oleh karena itu, pengusaha mikro tanaman hias yang mengedepankan keinovasian dalam kegiatan usahanya sebagai kunci sukses dalam memperoleh dan mempertahankan pembeli tanaman hias.

2. Pengaruh Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Rahasia Jiwa Kewirausahaan, serta Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing

a). Lingkungan internal tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing

Pada pengujian hipotesis telah memberikan hasil lingkungan internal tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing, karena koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0.047 dengan $T\text{-statistic} = 0.586$ atau di bawah ketentuan ($T\text{-statistic} < 1.96$) yang mengarah hipotesis-2a (H_{2a}) tidak terbukti dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dimaknai bahwa lingkungan internal yang dikuasai dengan baik (sumber daya produksi, kemampuan SDM petani, sumber daya keuangan, dan penguasaan teknologi) secara langsung belum mampu meningkatkan secara langsung keunggulan kompetitif usaha tanaman hias. Temuan ini memberikan hasil berbeda dengan penelitian yang dilakukan Nurhajati (2003) dan Gerhana (2006). Nurhajati (2003) mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan keunggulan bersaing usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur melaporkan bahwa lingkungan internal yang mencakup sumber daya keuangan, produksi, sumber daya manusia, R&D, dan pemasaran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing usaha kecil. Selain itu, Gerhana (2006) melaporkan hasil kajiannya bahwa sumber daya fisik, sumber daya organisasi, reputasi dan inovasi mampu mendukung daya saing industri kecil Bubut Kayu Jati di Kecamatan Kasiman Kabupaten Bojonegoro.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu bisa terjadi, karena adanya perbedaan ukuran usaha, kondisi industri, dan pengukuran yang digunakan. Bagaimanapun, sesuai petunjuk Suardhika (2012), Grant (2010), Barney (2001) dan Aaker (2001), perusahaan mampu menciptakan dan meraih keunggulan kompetitif apabila sumber daya yang dimiliki memberikan makna bagi operasi dan kompetisi, serta digenerasi dan digerakkan melalui upaya-upaya strategis (misalnya, penerapan strategi bisnis). Barney (2001) menambahkan, kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi. Berdasarkan petunjuk di atas dapat disampaikan penelitian ini

bahwa lingkungan internal yang dimiliki dan dikuasai pengusaha mikro tanaman hias dapat dikatakan belum sebagai instrumen strategis, karena tidak secara langsung menciptakan keunggulan kompetitif. Namun demikian, lingkungan internal yang dimiliki dan dikuasai mampu meraih keunggulan kompetitif apabila digenerasi dan digerakkan melalui proses pengelolaan strategi, sehingga strategi yang dipilih dapat diterapkan dengan tepat oleh pengusaha mikro tanaman hias untuk memperoleh posisi persaingan yang lebih baik.

b). Lingkungan eksternal berpengaruh langsung secara positif terhadap keunggulan bersaing

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis bahwa lingkungan eksternal dapat meningkatkan keunggulan bersaing secara langsung dengan koefisien jalur yang bernilai positif sebesar 0.319 pada $T\text{-statistic} = 2.116$ ($T\text{-statistic} > 1.96$). Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis-2b (H_{2b}) dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Temuan ini memberikan petunjuk bahwa ketersediaan diklat, kemampuan pembeli, ketersediaan informasi, dan dukungan infrastruktur dalam lingkungan eksternal dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan keunggulan bersaing usaha tanaman hias. Dengan demikian, temuan ini dapat memberikan penyadaran bagi pengusaha tanaman hias dan aparat terkait tentang peran penting dukungan lingkungan eksternal tersebut guna meraih keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Beaver & Prince (2002) dan Gomez *et al.* (2007) bahwa dukungan pemerintah atau institusi terkait mampu memberikan motivasi bagi industri untuk meraih keunggulan kompetitif. Berbeda dengan laporan Benett & Smith (2002), Nurhajati (2003), dan Dhany (2003), lingkungan eksternal tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Lain halnya dengan Muafi (2008) yang menemukan intensitas persaingan dalam lingkungan eksternal dapat mengancam perusahaan dalam meraih keunggulan bersaing. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu cukup memadai, karena lingkungan eksternal yang digunakan dalam penelitian ini lebih menyoroti faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat mendukung untuk meraih keunggulan bersaing. Sedangkan, penelitian-penelitian terdahulu menggunakan ukuran yang lebih mengarah pada dinamika atau *hostility* dari lingkungan eksternal.

c). Rahasia jiwa kewirausahaan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing

Hasil uji hipotesis menunjukkan rahasia jiwa kewirausahaan tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing dengan koefisien jalur sebesar 0.205 pada $T\text{-statistic} = 1.291$ atau di bawah ketentuan ($T\text{-statistic} < 1.96$), sehingga hipotesis-2c (H_{2c}) tidak terbukti secara empirik. Hasil ini dapat dimaknai bahwa upaya-upaya inovatif, kreatif dan berani yang dimiliki pengusaha mikro tanaman hias dalam menjalankan kegiatan usaha belum cukup untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Temuan ini berbeda dengan hasil kajian Gomez *et al.* (2007) yang melaporkan bahwa semakin tinggi perilaku inovasi dan kreatif pengusaha dalam menghadapi permasalahan internal dan eksternal maka keunggulan bersaing semakin meningkat. Perbedaan hasil penelitian ini dikarenakan penelitian Gomez, *et al.*, (2007) merupakan penelitian eksplorasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif), sedangkan pada penelitian ini merupakan penelitian

eksplanasi yang mengkaji keterkaitan rahasia jiwa kewirausahaan dengan keunggulan bersaing.

Dalam kajian lebih lanjut, tidak adanya pengaruh rahasia jiwa kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing mungkin disebabkan upaya inovatif, kreatif dan keberanian belum dilaksanakan secara menyeluruh oleh pengusaha tanaman hias. Hal ini terbukti dari hasil wawancara yang diperoleh bahwa umumnya inovasi dan kreativitas yang dilakukan pengusaha cenderung mengikuti produk tanaman hias pesaing yang paling laku terjual. Kondisi ini akan memfokuskan pengusaha untuk berupaya menghasilkan beraneka ragam varietas tanaman hias yang sama dengan pesaing, dan upaya-upaya dilakukan pengusaha ini cenderung mengabaikan kualitas yang merupakan unsur paling penting dalam keunggulan kompetitif. Selain itu, upaya-upaya yang dilakukan menandakan kurang beraninya pengusaha tanaman hias untuk menerima tantangan dan risiko dalam kegiatan usahanya.

d). Strategi diferensiasi berpengaruh langsung secara positif terhadap keunggulan bersaing

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan peningkatan penerapan strategi diferensi mampu meningkatkan keunggulan bersaing dengan dibuktikan koefisien jalur yang diperoleh bernilai positif sebesar 0.407 dengan $T\text{-statistic} = 2.098$ ($T\text{-statistic} > 1.96$). Dengan demikian, hipotesis-2d (H_{2d}) dapat dibuktikan secara empirik. Hasil ini mengarahkan, peningkatan upaya-upaya untuk menawarkan produk baru, memiliki citra yang khas, dan memberikan pelayanan yang berbeda dari pesaing dapat memperbaiki dan meningkatkan posisi usaha dalam berkompetisi.

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini konsisten dengan hasil kajian Nurhajati (2003) bahwa penerapan strategi usaha yang tepat dapat memperkuat dan meningkatkan posisi kompetitifnya di pasar. Oleh karena itu, penerapan strategi yang mampu menggerakkan sumber daya dan kapabilitas untuk menyelaraskan dinamika lingkungan yang dihadapi mampu menciptakan kompetensi khusus untuk meraih keunggulan kompetitif (Barney, 2001). Dengan demikian temuan ini dapat memberikan petunjuk bahwa proses dan respon strategis dari pengusaha tanaman hias yang memfokuskan pada penawaran produk baru, memiliki citra yang khas, dan memberikan pelayanan yang berbeda dari pesaing dapat mengungguli para pesaing di pasar.

3. Pengaruh Tak Langsung Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Rahasia Jiwa Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Mediasi Strategi Diferensiasi

a). Lingkungan internal berpengaruh tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi

Hasil penelitian menunjukkan strategi diferensiasi memiliki makna dalam memediasi pengaruh lingkungan internal terhadap keunggulan bersaing dengan koefisien jalur sebesar 0.137. Temuan ini memberikan makna bahwa semakin kuat penguasaan lingkungan internal sebagai landasan penerapan strategi diferensiasi mampu meningkatkan keunggulan usaha dalam berkompetisi, sehingga hipotesis-3a (H_{3a}) dinyatakan terbukti kebenarannya. Selain itu dapat disampaikan bahwa strategi diferensiasi sebagai mediator kunci pada efek tak langsung lingkungan internal terhadap keunggulan bersaing, karena memediasi secara sempurna (*full mediation*).

Sesuai dengan penjelasan di atas, temuan ini memberikan bukti bahwa upaya penguasaan mikro tanaman hias dalam mengembangkan dan mengendalikan sumber daya dalam lingkungan internalnya untuk dijadikan landasan penerapan strategi diferensiasi mampu memperbaiki atau meningkatkan posisi kompetitifnya. Selaras dengan temuan Nurhajati (2003), faktor internal berperan penting dalam penerapan strategi yang dapat menciptakan peningkatan kinerja usaha dan keunggulan bersaing pada usaha kecil yang berorientasi ekspor di Jawa Timur. Lebih lanjut Nurhajati mengusulkan dari hasil temuannya, perlu adanya strategi-strategi yang spesifik untuk mengelola faktor-faktor internal sehingga lebih mampu berperan dalam meningkatkan kinerja usaha dan mengarah pada keunggulan bersaing. Selain itu, hasil penelitian mendukung konsepsi strategi berbasis sumber daya dari Grant (2010) bahwa pengendalian sumber daya yang baik dicerminkan melalui penguasaan sumber daya fisik, reputasi, organisasi, keuangan, manusia, dan teknologi merupakan sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

b). Strategi diferensiasi tidak mampu memediasi pengaruh tak langsung lingkungan eksternal terhadap keunggulan bersaing

Hasil uji hipotesis gagal membuktikan efek tak langsung lingkungan eksternal terhadap kinerja usaha dengan melibatkan strategi diferensiasi sebagai mediator, karena tidak memenuhi syarat pengujian mediasi. Dalam hal ini, lingkungan eksternal tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan strategi diferensiasi, namun memiliki efek langsung yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan tidak adanya efek mediasi pada hubungan lingkungan eksternal dengan keunggulan bersaing. Dengan demikian, hipotesis-3b (H_{3b}) gagal untuk diterima.

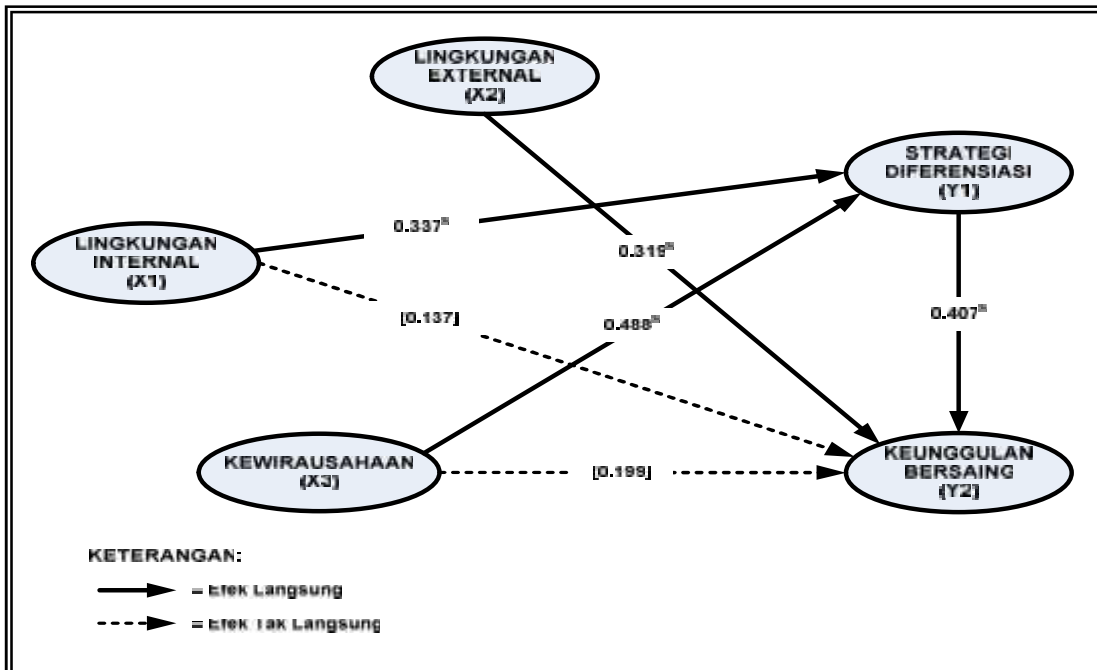
Berdasarkan penjelasan di atas, lingkungan eksternal yang mencakup ketersediaan diklat, kemampuan pembeli, ketersediaan informasi, dan dukungan infrastruktur merupakan determinan (penentu) yang penting bagi pengusaha mikro tanaman hias. Dengan kata lain, pengusaha mikro tanaman hias mampu menghasilkan keunggulan bersaing apabila adanya dukungan pemerintah untuk menyediakan pendidikan dan latihan (diklat), memiliki kapabilitas untuk mengetahui kemampuan pembeli, informasi yang tersedia bagi pengusaha mengenai perkembangan industri tanaman hias, dan dukungan infrastruktur (terutama sarana dan prasarana) yang memadai. Temuan ini relevan dengan Beaver & Prince (2002) bahwa pemerintah harus memikirkan motivasi yang dapat diberikan guna meningkatkan inovasi pengusaha dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin kompetitif dan dinamis.

c). Rahasia jiwa kewirausahaan berpengaruh tak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui mediasi strategi diferensiasi

Pengujian variabel mediasi strategi diferensiasi pada efek tak langsung rahasia jiwa kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing mengindikasikan hasil yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0.199, sehingga hipotesis-3c (H_{3c}) gagal untuk ditolak. Hasil ini memberikan arti, semakin kuat rahasia jiwa kewirausahaan yang dimiliki dapat meningkatkan ketepatan penerapan strategi diferensiasi, dan pada akhirnya mampu meningkatkan keunggulan kompetitif usaha. Informasi lebih lanjut, strategi diferensiasi merupakan mediator kunci pada efek tak langsung langsung rahasia jiwa kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, karena mediasinya bersifat penuh (*full mediation*)

Sesuai dengan hasil temuan Suardhika (2012), temuan penelitian ini memberikan bukti bahwa upaya penguasaha mikro tanaman hias mampu meraih keunggulan bersaing yang baik, apabila rahasia jiwa kewirausahaan dijadikan landasan dalam penerapan strategi diferensiasi. Hal ini dipahami, jiwa kewirausahaan yang dimiliki penguasaha mikro tanaman hias mampu menggerakkan sumber dayanya untuk mendeteksi peluang dan tantangan dari dinamika lingkungan yang dihadapi melalui proses perencanaan strategi. Dalam proses tersebut, strategi diferensiasi dapat diterapkan dengan tepat untuk memanfaatkan dan mengeksploitasi peluang-peluang yang tersedia dalam lingkungan bisnisnya.

Berdasarkan paparan hasil dan pembahasan di atas, maka temuan penting penelitian ini dapat disampaikan bahwa penerapan strategi diferensiasi yang dilandasi lingkungan internal dan rahasia jiwa kewirausahaan, serta adanya dukungan dari lingkungan eksternal sebagai penentu keberhasilan pengusaha mikro tanaman hias utuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Untul lebih jelasnya, dapat disajikan model akhir penelitian pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1
Model Akhir Penelitian

Sumber: Data diolah, 2012

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan merupakan landasan penting bagi pengusaha mikro tanaman hias dalam penyusunan strategi diferensiasi, sehingga nantinya strategi diferensiasi mampu diterapkan dengan tepat dan mengarah pada peningkatan

keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, strategi diferensiasi merupakan mediator kunci yang mampu mengintegrasikan penguasaan lingkungan internal dan pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan untuk menghasilkan peningkatan keunggulan kompetitif. Selain itu, lingkungan eksternal merupakan determinan langsung dari keunggulan kompetitif, dan bukan dijadikan sebagai landasan penerapan strategi diferensiasi.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan terkait dengan hasil penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

1. Perhatian pengusaha mikro tanaman hias terhadap sumber daya produksi perlu ditingkatkan karena mampu memperkuat penguasaan lingkungan internal. Melalui upaya tersebut penerapan strategi diferensiasi dengan lebih mengutamakan penawaran produk tanaman hias yang baru dapat terlaksana, sehingga nantinya dapat keunggulan bersaing ditingkatkan.
2. Keinovasian sangat berperan dalam pelaksanaan rahasia jiwa kewirausahaan. Hal ini memberi petunjuk bagi pengusaha mikro tanaman hias untuk mengedepankan keinovasian dalam aktivitas usaha, dan diintegrasikan dengan sumber daya internal dalam perencanaan strategi diferensiasi. Berdasarkan upaya tersebut, strategi diferensiasi dapat diterapkan secara optimal dan unggul dalam persaingan.
3. Dukungan lingkungan eksternal yang mencakup ketersediaan diklat, kemampuan pembeli, ketersediaan informasi, dan dukungan infrastruktur juga sebagai penentu kesuksesan dalam meraih keunggulan bersaing. Temuan ini mengarahkan pengusaha tanaman hias dan aparat terkait untuk memperhatikan serta mengimplementasikan dukungan lingkungan eksternal yang mencakup penyediaan diklat, mengidentifikasi kemampuan pembeli, ketersediaan informasi, dan dukungan infrastruktur.
4. Bagi peneliti mendatang hendaknya menggunakan ukuran atau indikator yang lebih komprehensif untuk lingkungan eksternal, seperti : kemitraan dengan lembaga keuangan maupun perusahaan lain (misalnya: *developer*), sehingga diperoleh informasi yang lebih obyektif. Penelitian mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini atau memodifikasinya untuk diterapkan pada sektor usaha selain usaha mikro tanaman hias, seperti: usaha kerajinan atau industri-industri spesifik lainnya.

Daftar Pustaka

- Anonim, 2005. Mendukung Usaha Kecil dan Menengah. Indonesia Policy Briefs. Indonesia Gagasan Untuk Masa Depan. <http://www.worldbank.or.id>. 12 Desember 2005
- Anonim. 2011. *Profil Tanaman Hias Kota Denpasar*. Denpasar : Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kodya Denpasar.
- Beaver, G. dan Prince, C. 2002. *Innovation, Entrepreneurship and Competitive Advantage In The Enterpreneurial Venture*. Vol 9:1. MCB University Press. p.150-161

- Bennet,R. dan Smith,C. 2002. *Competitive, Conditions, Competitive Advantage And The Location of SME's*. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol 9:2. MCB University Press.pp.73-86.
- Durachim,E.,Ismail,S.,Rosyadi,S.2004. Harmonisasi Statistik Tanaman Hias. <http://dithias.holtikultura.go.id>. Malang 10 Desember.
- Gerhana. D.L, 2006. “Pengaruh Strategi Resourch Based dan Inovasi Terhadap Pencapaian Keunggulan Daya Saing Industri Kecil Bubut Kayu Jati di Kecamatan Kasiman Kabupaten Bojonegoro”. (*Tesis*). Malang ; Universitas Brawijaya
- Muafi. 2008.“ Model Integrasi , Konfigurasi, dan Kontigensi Lingkungan, Strategi , Kinerja”. (*Disertasi*). Malang : Universitas Brawijaya.
- Nurhajati. 2003. “Analisis Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur.(*Disertasi*). Malang : Universitas Brawijaya.
- Porter,M.E.1980. 1993. *Competitive Advantage*.(Tim Binarupa Aksara, Pentj). Jakarta : Binarupa Aksara.
- Paul.B dan Megicks,P. 2002. *Competitive Strategy And Firm Size In The Agency Industry*. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol 9:2. MCB University Press.pp.150-161.
- Suryana.2003. Kewirausahaan , Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses. Jakarta : Salemba Empat.
- Suardhika,. 2012. ‘ Model Integrasi dalam RBV untuk Penerapan Strategi Bersaing dan Pencapaian Kinerja Usaha’. (*desertasi*). Malang : Universitas Brawijaya.
- Zimmerer,T.W. 2005. *Essentials of Enterpreneurship and Small Business Management*. Forth Edition. Pearson Prentice Hall,Inc.