

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN: SEBUAH KAJIAN LITERATUR PADA KONTEKS USAHA KECIL DAN MENENGAH

¹Sulistiyandari dan ²Sri Retno Handayani

Abstract

The future is now, The short term and the long term don't about one another with a clear line of demarcation five years from now. The short term and long term are tightly intertwined. To compete successfully for the future, senior managers must first understand just how competition for the future is different from competition for the present. Competing for the future requires not only a redefinition of strategy, but also a redefinition of top management's role in creating strategy. Strategy represents the phenomenon that triggers competitive advantage.

The research community treats competitive advantage in the SME context different from the large-scale organizational sector. In the SMEs (Small and Medium Enterprises), competitive strength means survival. This paper takes the framework of strategy as the main argument to explain competitive status of a business especially in the SMEs context on different perspectives on strategic sources ranging from resource-based view to market positioning and social capital as the means of generating and sustaining business competitive advantage.

Keywords: Sustainable competitive advantage, Business Strategy, Strategic Sources, Market Positioning, RBV (Resource-based view), Social Capital, SMEs (Small and Medium Enterprises)

¹ Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UNSOED

² Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UNSOED

1. Pendahuluan

Kajian literatur yang berkaitan dengan keunggulan bersaing perusahaan selama ini sepakat bahwa keunggulan bersaing tersebut ditentukan oleh tindakan-tindakan manajerial, seperti : inovasi sumber daya yang dihasilkan maupun posisi strategis yang dimiliki organisasi tersebut. Keunggulan bersaing merupakan alat dalam pencapaian tujuan-tujuan finansial organisasi untuk mendapatkan keberhasilan melebihi para pesaingnya.

Menurut Hameed (2009), dalam konteks industri, perusahaan yang berhasil dapat dilihat dari kemampuannya menghasilkan penjualan, laba dan *market share*. Lebih lanjut menurutnya strategi merupakan representasi dari fenomena yang memicu tercapainya keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing perusahaan berasal dari dua sumber yaitu lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang meliputi : sumber-sumber daya manusia, modal, pemasok/supplier, pelanggan dan juga mitra kerja.

Pada paper ini akan dibahas bagaimana keunggulan bersaing pada perusahaan kecil dan menengah (UKM) yang dicapai melalui evolusi teoritis keunggulan bersaing dan sumber-sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan kecil dan menengah (UKM).

2. Faktor-faktor Penentu Keunggulan Bersaing Perusahaan

Pembahasan tentang keunggulan bersaing perusahaan sudah lama menggemuka, banyak definisi diberikan berkaitan dengan keunggulan bersaing ini. Beberapa ahli menyebutkan bahwa : keunggulan bersaing merupakan fungsi identifikasi dimensi produk pasar yang tepat bagi positioning perusahaan (Ansoff, 1965 dalam Hameed : 2009). Demikian pula Porter (1985) dalam bukunya menyatakan bahwa keunggulan bersaing sebagai upaya penciptaan nilai pelanggan yang lebih baik dibandingkan pesaingnya dengan cara melakukan aktivitas-aktivitas spesifik secara ekonomis ataupun kualitas superior / pelayanan ataupun

kombinasi keduanya dibandingkan dengan para kompetitornya.

Keunggulan bersaing dapat juga berasal dari sumber daya yang dimiliki perusahaan, perspektif ini dikenal dengan *Resource Based View* (RBV) atau perspektif berbasis sumber daya yang dicetuskan oleh Penrose (1959) dalam Hameed (2009). Menurutnya, keunggulan bersaing dapat dicapai dengan menciptakan skala ekonomis, meningkatkan kapabilitas manajemen dan kapasitas teknologi (Penrose, 1959 dalam Hameed, 2009).

D'Aveni (1994) dalam Syafar (2004) menyatakan keunggulan bersaing pada dasarnya merupakan sesuatu yang dinamis, dan tidak dapat dipertahankan. Hal ini disebabkan karena persaingan hari ini dan persaingan di masa yang akan datang haruslah dipandang sebagai persaingan dengan dinamika yang tinggi dan bukan merupakan sesuatu yang statis sehingga membutuhkan strategi yang tepat.

Lado, Byod dan Wright (1992) dalam model keunggulan bersaing yang berkelanjutan mengakui bahwa produktivitas manajerial dalam

kinerja bisnis dengan pendekatan seleksi strategis akan memfokuskan perhatian pada variabel organisasi yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Konsep ini kemudian didefinisi ulang oleh Barney (1991) yang menjelaskan bahwa karakteristik sumber daya yang bernilai bagi keunggulan bersaing adalah yang berkaitan dengan sumber daya yang bernilai, kompleks, eksklusif, mudah digeneralisasi, dan susah ditiru pesaing. Pada perspektif tersebut keunggulan bersaing strategis diperoleh dari sumber daya inti (*core resources*) dan kompetensi inti (*core competence*) yang bernilai, langka, susah ditiru, dan tidak ada penggantinya (*substitutability*). Kemampuan dan sumberdaya dikatakan *substitutability* dalam dua arti, pertama tidak dapat ditiru atau justru dapat menggantikan sumber daya sejenis yang dimiliki pesaing (Barney, 1991), sehingga penting bagi organisasi untuk bisa membuat produknya susah ditiru ataupun menggeser milik pesaing.

Perspektif terkini tentang keunggulan bersaing dijelaskan oleh Adner dan Zemsky (2006) yang mempertimbangkan perspektif berbasis permintaan. Menurut konsep ini keunggulan bersaing dapat dilihat dari tingkat kepentingan kualitas terhadap pasar dan mengklasifikasikan ke dalam 4 (empat) tipe sumber daya dalam penciptaan nilai, yaitu : proses sumber daya untuk menurunkan struktur biaya perusahaan, sumber daya produk untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sumber daya waktu untuk menghantarkan nilai sesuai waktu pasar, dan sumber daya inovasi untuk mempengaruhi teknologi. Menurut Adner dan Zemsky, sumber daya-sumber daya ini dan sumber daya lainnya membentuk penciptaan nilai dalam proses pengembangan posisi keunggulan bersaing perusahaan.

Pendekatan lain juga menjelaskan bahwa pendekatan kolaboratif merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan. Pendekatan ini sering kali disebut sebagai “teori modal sosial”. Modal sosial sebagaimana yang

dikemukakan oleh Timberlake (2005) merupakan sebuah konsep yang telah diterima sebagai suatu aset bernilai untuk melindungi dan mengamankan masyarakat, pemberdayaan organisasi, dan masyarakat. Lebih lanjut dikatakan bahwa modal sosial memainkan peranan penting dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan memberikan kontribusi bagi keberlangsungan hidup organisasi di era persaingan global saat ini. Hal tersebut merupakan sarana manajemen dalam mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan berbiaya rendah. Atau dengan kata lain, modal sosial memfasilitasi aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), penciptaan nilai (*value creation*), keunggulan bersaing (*competitive advantage*), kinerja yang lebih baik, dan pengembangan organisasi, (Abili dan Faraji, 2009).

Ada dua tipe modal sosial, yaitu internal dan eksternal. Modal internal sosial merujuk pada struktur dan isi dari hubungan antar karyawan dalam unit-unit organisasi. Sebagaimana yang dijelaskan Nahapiet dan Ghosal (1998) tipe ini memiliki tiga dimensi, yaitu: dimensi

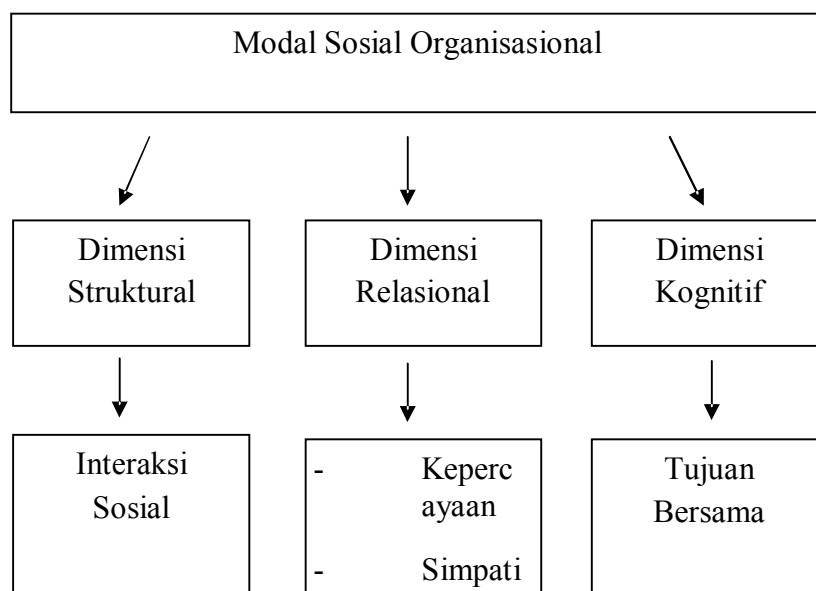
struktural, relasional, dan kognitif. Sementara modal sosial eksternal berkaitan dengan hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dengan stakeholdernya dan meningkatkan kapabilitas prediksi organisasional dalam berinteraksi dengan lingkungannya dan memberikan peluang-peluang bagi pihak manajemen perusahaan.

Menurut Nahapiet dan Ghosal (1998), modal sosial organisasional merupakan sekumpulan sumber daya-sumber daya yang ada dan sumber

daya potensial yang dihasilkan dari jaringan relasional yang dimiliki individu ataupun unit sosial, sebagai dasar kepercayaan dan kerjasama antar anggota organisasi yang mengarahkan kepada hubungan sosial yang baik dan perbaikan kinerja organisasi.

Gambar berikut ini menunjukkan dimensi modal sosial organisasi sebagaimana yang dijelaskan oleh Nahapiet dan Ghosal (1998)

Gambar 1. Modal Sosial Organisasi



Keterangan:

- Dimensi struktural mengacu pada hubungan non-personal antar individu-individu ataupun unit-unit dalam organisasi. Dimensi ini menunjuk pada siapa dan bagaimana karyawan mempunyai akses kepada dan bagaimana karyawan berinteraksi untuk tujuan pembelajaran, berbagi dan bertukar informasi, ide dan pengetahuan
- Dimensi relasional mengacu pada hubungan interpersonal diantara individu-individu. Dimensi ini fokus pada hubungan khusus, seperti: rasa hormat, persahabatan, yang mempengaruhi perilaku karyawan. Hal tersebut menunjukkan seberapa banyak kepercayaan yang ada diantara karyawan, dan seberapa banyak mereka bersedia membantu satu dengan yang lainnya pada saat dibutuhkan
- Dimensi kognitif mengacu pada sumber-sumber yang menyediakan konsep dan interpretasi bersama diantara individu organisasi. Hal tersebut menunjukkan seberapa banyak karyawan mempunyai

pemahaman dan persepsi yang jelas tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan seberapa banyak mereka menerimanya dan memiliki komitmen akan hal tersebut.

Sebagaimana yang dijelaskan Pfeffer dan Solancik (1978) dalam Hameed (2009), suatu organisasi akan selalu bergantung hidupnya pada lingkungan sekitar mereka yang menyediakan sumber daya. Lebih lanjut jaringan internal dan eksternal perusahaan dapat menjadi instrumen kinerjanya. Teori ini menekankan pada kolaborasi jaringan di kedua sisi, baik sisi permintaan maupun sisi penawaran.

Pada akhirnya modal sosial organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing berkelanjutan suatu organisasi yang merefleksikan kualitas hubungan dalam organisasi dan mengukur keterkaitan antar anggota organisasinya (Pastoriza, 2009)

3. Keunggulan Bersaing pada Perusahaan Kecil dan Menengah (UKM)

Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan yang beroperasi di pasar yang kompetitif. Keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan atau organisasi bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang ada, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1995 dalam Asmarani, 2006).

Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu kesatuan dan keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung penjualan (Porter, 1998 dalam Hameed, 2009), sehingga keunggulan bersaing merupakan suatu posisi yang

masih dilakukan organisasi dalam rangka memenangkan persaingan.

Keunggulan bersaing tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, tetapi juga perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, atau seringkali kita sebut dengan UKM. Kalangan peneliti melihat keunggulan bersaing pada konteks bisnis UKM berbeda dengan keunggulan bersaing pada perusahaan-perusahaan besar. Pembahasan keunggulan bersaing UKM merupakan hal yang penting, mengingat di Indonesia UKM merupakan sektor yang memberikan kontribusi penting bagi perkembangan perekonomian Indonesia yang terbukti mampu bertahan di tengah guncangan krisis ekonomi global. Beaver dan Prince (2004) melihat keunggulan bersaing pada bisnis UKM lebih merupakan alat untuk bertahan hidup (*survive*) dibandingkan alat untuk tumbuh (*growth*). Hal tersebut serupa sebagaimana yang dikatakan Jones dalam Hameed (2009), bahwa perusahaan-perusahaan kecil seyogianya fokus

pada penambahan nilai dalam proses produksi maupun inovasi jasa sebagai tolok ukur keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan laba ataupun *market share*-nya.

Lebih lanjut diungkapkan, bahwa keunggulan bersaing UKM membutuhkan keterlibatan ataupun peran serta pelaku usaha (wirausahawan), sumber daya-sumber daya perusahaan (Hannon dan Atherton, 1998 dalam Hameed 2009) , kapabilitas (Collis dan Montgomerrey, 1995) , dukungan para mitra terkait (Kettunen, 2002), *branding* (Anarnkaporn, 2007), dan *clustering* (Guzey dan Tasseven, 2011).

Dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, tumbuh dan bersaing dalam iklim persaingan saat ini, pengusaha UKM seyogianya mempelajari kondisi pasar dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Menurut Anarnkaporn (2007) Salah satu dari semua alat untuk memenangkan persaingan UKM

yang menempati urutan pertama adalah *branding*.

Merek (*brand*) dalam lingkup pasar yang kecil memiliki peluang besar mencuri *market share* dari merek-merek besar yang ada, dengan kemampuannya dalam melayani pelanggan dengan lebih fleksibel dan cara-cara yang lebih kreatif dibanding perusahaan besar terkenal. Menurut Stibel (1988) dalam Anarnkaporn (2007) menyatakan bahwa melalui penerapan strategi merek yang terencana dengan baik, tidak hanya perusahaan nasional saja tetapi juga perusahaan kecil dan menengah (UKM) dapat memenangkan persaingan.

Investasi melalui media menghabiskan banyak dana perusahaan. Miskonsepsi inilah yang mendorong Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berpikir bahwa mereka hanya perlu fokus pada produk dan harganya saja. Sementara yang sebenarnya terjadi adalah bahwa merek global terpaksa menginvestasikan begitu banyak dana pada media karena kurangnya kemampuan mereka

untuk selalu tersedia secara lokal di setiap tempat. Proses inilah yang membuat pelanggan merasa lebih dekat dengan merek global dibandingkan merek-merek lokal atau merek kecil yang sebenarnya secara fisik lebih dekat dengan mereka (Anarnkaporn, 2007). Padahal perlu dipahami bahwa mengembangkan merek itu tidak hanya dapat dilakukan menggunakan periklanan dan media semata, periklanan hanya sebagian kecil saja dari upaya mengembangkan merek. UKM dapat menggunakan kedekatan fisiknya dengan pelanggan untuk menciptakan pengalaman produk dengan pelanggan. Mereka dapat menekankannya pada kekuatan merek dan kredibilitas mereka dengan pelanggan dan meyakinkan pelanggan bahwa merek mereka merupakan pilihan yang lebih baik.

Lebih lanjut menurut Anarnkaporn (2007), Usaha Kecil dan Menengah (UKM) perlu menciptakan merek khusus (*distinctive brand*) bagi produk mereka dengan tujuan agar dapat

diterima secara nasional bahkan di pasar luar negeri. Dengan demikian untuk kepentingan tersebut pengusaha UKM perlu memperhatikan kualitas produknya agar dapat memberikan kepuasan bagi pelanggannya dan membangun kepercayaan terhadap produk-produk UKM.

Penelitian terkini Guzey dan Tasseven (2011) yang berkaitan dengan penciptaan keunggulan bersaing pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mengkaji peran pengelompokan (*clustering*) UKM dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi anggota dalam *cluster* tersebut. Penelitian yang dilakukan pada Industri kecil dan menengah di Istanbul ini menyatakan bahwa ada hubungan antara keunggulan bersaing dengan keanggotaan *cluster*. Lebih lanjut ditemukan bahwa terdapat hubungan antara teknik produksi, bahan mentah, dan input-input dengan manfaat yang diperoleh dari keanggotaan *cluster*, peluang kerjasama dengan perusahaan lain, dan kemitraan dengan anggota

cluster lainnya, strategi perusahaan dan hubungan antar anggota *cluster*. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Porter (1998) dalam Anarnkaporn (2007) yang menyatakan bahwa cluster merupakan sistem dari sekumpulan perusahaan-perusahaan yang saling terhubung yang dapat memberikan nilai lebih besar melebihi jumlah dari perusahaan-perusahaan anggotanya, dengan kata lain cluster memberikan sinergi bagi anggota-anggotanya.

Lebih lanjut, pada tingkatan individu, para wirausahawan memiliki peranan dalam menentukan budaya organisasional, arahan strategis, dan fokus pada penyebaran dan alokasi sumber daya-sumber daya. Hrebniak dan Joyce (1985) juga menyatakan bahwa peran wirausaha penting dalam mengidentifikasi peluang, mengembangkan strategi, mengalokasikan sumber daya-sumber daya organisasi, dan mengambil inisiatif dalam

membawa organisasi ke arah keberhasilan.

Penelitian tentang keunggulan bersaing UKM juga pernah dilakukan oleh Rusman (2008) yang meneliti upaya UKM dalam membangun keunggulan bersaingnya. Penelitian yang dilakukan pada UKM sektor Pertambangan Batubara di Kabupaten Tapin Kalimantan Selatan ini menemukan bahwa untuk membangun keunggulan bersaingnya secara berkelanjutan, perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat secara konsisten dan berkesinambungan dan menciptakan strategi yang sukar ditiru pesaingnya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan baik apabila: kondisi perekonomian secara makro stabil (harga minyak dunia stabil dan tidak terjadi inflasi), serta pemerintah melalui kebijakannya yang mendukung agar industri pertambangan batubara masih menjadi salah satu sumber energi dan devisa negara

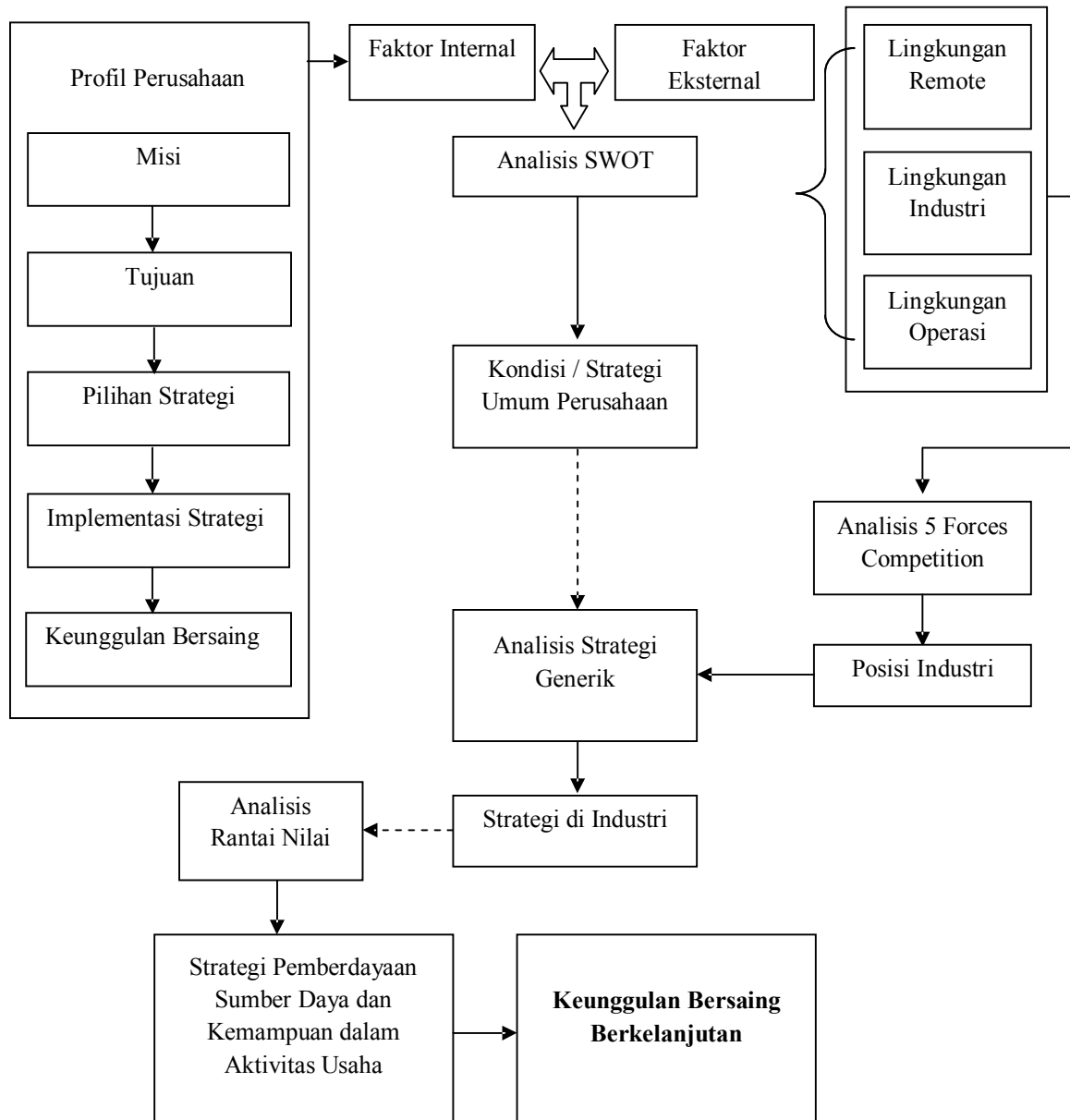
Faktor lain yang juga penting dalam membangun keunggulan bersaing UKM antara lain adalah, dukungan dari pemerintah dan sektor swasta dalam menyediakan berbagai macam fasilitas bagi UKM. Menurut Kettunen (2002), pemerintah dan asosiasi industri, pusat pelatihan, lembaga keuangan, institusi pendidikan dan pelatihan memainkan peran penting dalam memfasilitasi UKM dalam memperbaiki keunggulan bersaingnya.

Pada konteks kekinian, dimana internet sudah sedemikian rupa berkembang, maka keberadaan internet memiliki dampak bagi bisnis saat ini. Porter (2001) dalam Hameed (2009) menyatakan bahwa dengan memfokuskan bisnis pada efektivitas operasional dan posisi strategis khusus, internet

perusahaan dapat membantu pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Web atau situs internet merupakan wilayah aktif untuk menerapkan posisi strategis perusahaan sebagaimana yang disebutkan Porter (2001) sebelumnya yang tidak hanya memberikan dan melakukan sesuatu secara berbeda dibanding pesaing, tetapi juga menyediakan nilai bagi pasar sasaran secara unik. Situs perusahaan yang dibuat untuk melayani kebutuhan pasar dunia inilah yang dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan termasuk usaha kecil dan menengah (UKM).

Berikut diberikan gambaran bagaimana perusahaan kecil dan menengah (UKM) dalam membangun keunggulan bersaingnya (Rusman, 2008)

Gambar 2. Skema Pencapaian Keunggulan Bersaing Berkelanjutan bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)



Sumber: Eddy Rusman, 2008. Tesis: Analisis Strategi UKM dalam membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Usaha Penunjang di Sektor Pertambangan Batubara. IPB. Bogor

4. Kesimpulan

Menciptakan keunggulan bersaing perusahaan merupakan hal yang penting bagi keberhasilan perusahaan, terutama mewujudkan tujuan keuangan superior. Tidak hanya perusahaan-perusahaan besar saja yang membutuhkan keunggulan bersaing ini, perusahaan kecil dan menengah (UKM) juga penting menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan setidaknya dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji upaya membangun keunggulan bersaing berkelanjutan. Berbagai perspektif sumber daya-sumber daya strategis perusahaan seperti positioning pasar, *resource based view* (RBV), dan modal sosial dipercaya mampu memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan termasuk perusahaan kecil dan menengah (UKM).

Keunggulan bersaing berkelanjutan juga dapat diperoleh dari dukungan pemerintah dan

berbagai lembaga kepada perusahaan, clustering, branding, maupun dari pemanfaatan teknologi informasi perusahaan (situs internet).

Referensi

- Adner, R. and Zemsky, P. 2006. A Demand-based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 27. Pp. 215-239
- Abili, K. and Faraji, H. 2009. A Comparative Study on Organizational Social Capital in Faculties of Humanities, Social and Behavioral Sciences at University of Tehran. Tehran. Iran
- Anarnkaporn, Angkana. 2007. Branding as a Competitive Advantage for SMEs. *RU International Journal*. Vol. 1 No. 1. Pp. 25-36
- Asmarani, Dinda Estika. 2006. Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan

- dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara). Tesis UNDIP . http://eprints.undip.ac.id/15482/1/Dinda_Estika_Asmarani.pdf. Diakses Oktober 2011
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 No.1. pp. 99-120
- Beaver, G. and Prince, C. 2004. Management, Strategy and Policy in UK Small Business Sector: a Critical Review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 11 No.3. pp. 34-49
- Collis, D. and Montgomery, C. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. Vol. 73. Pp. 118-128
- Guzey, Yildiz Yilmaz and Tasseven, Ozlem. 2011. Competitive Advantages and Clustering of SMEs: An Analysis of Clustering Effect on Competition in Small-Scale Enterprises in Istanbul. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. Vol. 7 No. 9. September. Pp.994-1003
- Hameed, Imran. 2009. Sources of Business Competitive Advantage: A Review. *Journal of Business & Economics*. July-December. Pp. 222-233
- Hrebiniak, L. and Joyce, W. 1985. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30 No. 3.pp.336-349
- Kettunen, P. 2002. Strengthening the Competitive Edge of SMEs through New Regional and Local Measures. www.igw.Unisg.ch/rencontres/band2002/D_05_Kettunen.pdf . Diakses Oktober 2011.
- Lado, A.A. Boyd, N.G., Wright, P. 1992. A Competency Based Model of Sustainable Competitive

- Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*. Vol 18 No. 1. Pp.77-91
- Nahapiet, J. and Ghosal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 2. Pp.242-266
- Pastoriza, D. Arino, M.A. and Ricart, J.E. 2009. Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in Firm. *Journal of Business Ethics*. No. 88.p. 477-489
- Rusman, Eddy. 2008. Analisis Strategi UKM dalam membangun Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Usaha Penunjang di Sektor Pertambangan Batubara (Studi Kasus pada CV Anugerah Rieski Agung di Kabupaten Tapin Kalimantan Selatan).
Tesis.http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/9175/2008eru_abstract.pdf?sequence=1.
Diakses Oktober 2011.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press, New York
- Syafar, A. W. 2004. Membangun daya Saing Daerah Melalui Kompetensi Khas (Distinctive Competence) Berbasis Komoditi Unggulan. *Usahawan*. No. 3 Tahun XXXIII Maret. Hal. 3-11
- Timberlake, S. 2005. Social Capital and Gender in Workplace. *Journal of Management Development*. Vol.24. No. 1. Pp. 34-44

