

**ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION AND BUSINESS  
STRATEGIES ROLE TO ACHIEVE COMPETITIVE  
ADVANTAGE  
IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE**

**Sri Retno Handayani<sup>1)</sup>**

**Intan Shaferi<sup>1)</sup>**

**Alisa Tri Nawarini<sup>1)</sup>**

E-mail : [handayani\\_sriretno@yahoo.co.id](mailto:handayani_sriretno@yahoo.co.id)

[ishaferi@yahoo.com](mailto:ishaferi@yahoo.com)

[alisa\\_tri\\_nawarini@yahoo.co.id](mailto:alisa_tri_nawarini@yahoo.co.id)

<sup>1)</sup>Economics Faculty of Jenderal Soedirman University

**ABSTRACT**

*Small Medium Enterprise developing indirectly help economics a state. But SME are still have various weakness from external and internal factor. Qualified human resource needed to settle that problem in the effort to render competitive advantage for enterprise. Competitive Advantage is a positioning be worked organization as effort to defeat competitor and increases firm performance. One of human resource development factor is ability in entrepreneur orientation. Entrepreneur Orientation will increase enterprise resource ability in establish business strategy that enterprise benefit so enterprise have uniqueness and Competitive Advantage to be compared with by the other firm.*

**Keywords:** *Small Medium Enterprise, Competitive Advantage, Entrepreneur Orientation, Business Strategy*

**ABSTRAK**

Perkembangan Usaha Kecil Menengah secara tidak langsung membantu perekonomian suatu negara. Namun UKM masih mempunyai berbagai kelemahan yang bersifat eksternal maupun internal. Kelemahan tersebut dapat diatasi dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dilakukan dalam upaya untuk mewujudkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing dan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu faktor pengembangan sumber daya manusia adalah dengan kemampuan orientasi kewirausahaan. Kemampuan orientasi kewirausahaan akan

meningkatkan kemampuan sumber daya perusahaan dalam menetapkan strategi bisnis yang bermanfaat bagi perusahaan sehingga perusahaan memiliki keunikan dan keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan yang lain.

*Kata Kunci : Usaha Kecil Menengah, Keunggulan Bersaing, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Bisnis*

## PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah, tidak terkecuali di Indonesia. Perkembangan ini secara tidak langsung membantu perekonomian suatu negara.

Kontribusi usaha kecil dan menengah terhadap ekspor non migas nasional sebesar 19,9%. Potensi ini sangat mungkin untuk dikembangkan lagi. Dengan demikian pertumbuhan usaha kecil dan menengah di Indonesia sangatlah diperlukan (Ardiana, 2010). Pertumbuhan akan dapat dicapai apabila usaha kecil dan menengah memiliki daya saing.

Melihat besarnya jumlah unit pelaku ekonomi dan kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja, maka UKM layak mendapat perhatian. Berkembangnya UKM akan memperkuat struktur ekonomi domestik, karena terserapnya angkatan kerja dalam lapangan kerja dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang pada gilirannya akan memperbesar tingkat permintaan. Permintaan yang tinggi akan mendorong pertumbuhan ekonomi. (Najib, 2006).

Namun UKM masih mempunyai berbagai kelemahan yang bersifat eksternal, seperti

**kurangnya kemampuan untuk beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan yang strategis, kurang cekatan dalam peluang – peluang usaha, kurangnya kreativitas dan inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan sebagai akibat resesi ekonomi yang berkepanjangan. Disamping itu faktor internal dari sebagian UKM yaitu kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan, kurangnya akses terhadap informasi teknologi, permodalan dan pasar.** Kelemahan internal ini disebabkan sebagian SDM pengelola UKM kurang berkualitas dalam mengantisipasi berbagai masalah yang sedang dihadapi.

Dari berbagai kekurangan yang tersebut diatas diperlukan adanya perhatian khusus terhadap nasib dari keberadaan UKM sebagai penunjang ekonomi riil masyarakat. Persaingan usaha yang begitu ketat mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan bersaing, jika tidak maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan lama.

Keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi dapat diperoleh dengan memperhatikan nilai superior bagi pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk membawa perbaikan pada efisiensi dan efektivitas. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan perusahaan

pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker,1995)

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, **memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan** (Porter,1990). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Bharadwaj et al.,( 1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya.

Di sisi lain, dunia bisnis kini mulai menganut pemikiran baru, dimana kewirausahaan disebut sebagai salah satu faktor untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan

berdaya saing tinggi. Wirausaha sendiri berarti suatu kegiatan manusia dengan mengerahkan tenaga pikiran atau badan untuk menciptakan atau mencapai suatu pekerjaan yang dapat mewujudkan insan mulia ( Weerawerdena,2003 ).

Orientasi kewirausahaan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang pemimpinnya berorientasi wirausaha memiliki visi yang jelas dan berani untuk menghadapi risiko sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik. Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan.

Di negara-negara lain, seperti disebutkan dalam penelitian di Mexico (Salazar, 2012) bahwa tingkat daya saing para pelaku usaha bisnis kecil dan menengah adalah rendah. Daya saing ini kemudian dikaitkan dengan keputusan keuangan dan strategi bisnisnya terkait keputusan keuangannya tersebut. Pemilik dan manajemen berpengaruh kuat terhadap strategi perusahaan (Bell, 2004).

Strategi bisnis tidak hanya dapat diterapkan dalam perusahaan dengan skala besar. Usaha kecil pun sebaiknya mempunyai bahkan menerapkan strategi bisnis. Penelitian terdahulu dan artikel telah membahas penerapan strategi bisnis pada usaha kecil. Kesimpulan umum yang didapat yaitu kurangnya pengetahuan akan manajemen strategi merupakan hambatan serius bagi pemilik bisnis kecil (David, 2003). **Dengan demikian orientasi kewirausahaan dan strategi bisnis memiliki peranan penting**

**terhadap perkembangan daya saing perusahaan, dalam mengatasi kelemahan internal dan eksternal perusahaan.**

## **PEMBAHASAN**

### **Orientasi Kewirausahaan**

Dalam menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu melihat kemampuan sumber daya yang dimilikinya, khususnya pada faktor sumber daya manusia. Salah satu faktor yang harus dikembangkan adalah kemampuan orientasi kewirausahaan.

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Beberapa literatur manajemen memberikan tiga landasan dimensi – dimensi dari kecenderungan organisasional untuk proses manajemen kewirausahaan, yakni kemampuan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan sifat proaktif (Weerawardeena, 2003).

1. Kemampuan inovasi berhubungan dengan persepsi dan aktivitas terhadap aktivitas – aktivitas bisnis yang baru dan unik. Kemampuan berinovasi adalah titik penting kewirausahaan dan esensi dari karakteristik kewirausahaan. Beberapa hasil penelitian dan literatur kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan lebih signifikan mempunyai

kemampuan inovasi daripada yang tidak memiliki kemampuan dalam kewirausahaan (Koh, 1997).

2. Proaktifitas seseorang untuk berusaha berprestasi merupakan petunjuk lain dari aplikasi atas orientasi kewirausahaan secara pribadi. Demikian pula bila suatu perusahaan menekankan proaktifitas dalam kegiatan bisnisnya, maka perusahaan tersebut telah melakukan aktivitas kewirausahaan yang akan secara otomatis mendorong tingginya kinerja (Weerawardeena, 2003).
3. Seseorang berani mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Hambatan risiko merupakan faktor kunci yang membedakan perusahaan dengan jiwa wirausaha dan tidak. Fungsi utama dari tingginya orientasi kewirausahaan adalah bagaimana melibatkan pengukuran risiko dan pengambilan risiko secara optimal.
4. Peranan berusaha juga sangat memegang peranan penting dalam kemampuan pimpinan, selain tingkat pendidikan dan kemampuan pengambilan risiko, karena dengan pengalaman berusaha yang tinggi maka kemampuan pimpinan untuk melihat

keinginan konsumen pada suatu produk juga sangat tinggi (Hadjimanolis,2000).

Dengan demikian hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan orientasi kewirausahaan, yaitu flexibel, proaktif, keberanian mengambil risiko, pengalaman berusaha, dan antisipatif. Mengambil risiko dapat didefinisikan sebagai seseorang yang berorientasi pada peluang dalam ketidakpastian konteks pengambilan keputusan. Flexibel adalah dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan. Proaktif adalah perusahaan dimana pemimpinnya mempunyai kemampuan untuk mengenali peluang dan komitmen untuk inovasi. Pengalaman berusaha adalah sikap berwirausaha dan konsekuensi dari perilaku kepada inovasi yang dipengaruhi oleh latar belakang pemimpinnya yang menyangkut pengalaman berusaha pemimpinnya. Antisipatif adalah kemampuan perusahaan dalam penanggulangan atau mengantisipasi terhadap segala perubahan.

### **Strategi Bisnis**

Strategi bisnis tidak hanya dapat diterapkan dalam perusahaan dengan skala besar. Usaha kecil pun sebaiknya mempunyai bahkan menerapkan strategi bisnis. Banyak penelitian dan artikel menyangkut penerapan strategi bisnis pada usaha kecil. Kesimpulan umum yang didapat bahwa kurangnya pengetahuan akan manajemen strategi merupakan hambatan serius

bagi pemilik bisnis kecil (David, 2003).

Alternatif strategi dalam berbisnis yang dapat digunakan meliputi strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang), strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk), strategi diversifikasi (diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal). Selain itu terdapat strategi alternatif lain yaitu strategi defensif (*retrenchment*, divestasi, dan likuidasi) (David, 2003).

#### 1. Strategi integrasi

a. Integrasi ke depan, yaitu strategi dengan meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Enam pedoman untuk menentukan saat yang paling tepat menggunakan strategi integrasi ke depan yaitu:

- Ketika para distributor mematok harga mahal, tidak dapat diandalkan, tidak dapat memenuhi kebutuhan pasokan.
- Ketika keberadaan distributor berkualitas sangat terbatas sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang menetapkan integrasi ke depan.
- Ketika suatu organisasi perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh dan diharapkan akan terus tumbuh dengan pesat.

- Ketika organisasi perusahaan mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru mendistribusikan produknya sendiri.
  - Ketika proses produksi sangat stabil.
  - Ketika distributor dan pengecer saat ini mempunyai margin keuntungan yang tinggi, keadaan ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri dan memberi harga yang lebih bersaing dengan melakukan integrasi ke depan.
- b. Integrasi ke belakang, yaitu strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan. Tujuh pedoman dalam menerapkan strategi ini:
- Ketika pemasok yang ada saat ini mahal, tidak dapat diandalkan, tidak dapat memenuhi kebutuhan.
  - Ketika jumlah pemasok kecil, sedangkan jumlah pesaing besar.
  - Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh dengan cepat.
  - Ketika organisasi perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru memasok bahan bakunya sendiri.
  - Ketika kestabilan harga menjadi sangat penting.
  - Ketika pemasok saat ini mempunyai margin keuntungan yang tinggi.
  - Ketika suatu organisasi perusahaan perlu memperoleh sumber daya yang diperlukan dengan cepat.
- c. Integrasi horisontal, yaitu strategi yang mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Pedoman yang digunakan untuk menerapkan strategi ini:
- Ketika suatu organisasi perusahaan seperti suatu monopoli suatu kawasan tanpa dituntut pemerintah.
  - Ketika organisasi perusahaan bersaing dalam industri yang sedang mundur.
  - Ketika naiknya skala ekonomi menjadi keunggulan kompetitif yang besar.
  - Ketika organisasi perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola dengan baik perusahaan yang semakin besar.

- Ketika pesaing mengalami kesulitan karena kurangnya keahlian manajerial atau sumber daya tertentu.

## 2. Strategi Intensif

Strategi ini disebut intensif karena memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

a. Penetrasi pasar, berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Lima hal yang menjadi landasan dalam melaksanakan strategi ini:

- Ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
- Ketika angka penggunaan oleh para pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.
- Ketika pangsa pasar para pesaing utama sedang merosot sedangkan total penjualan industri sedang meningkat.
- Ketika korelasi antara penjualan dalam dolar dan biaya pemasaran dalam dolar secara historis tinggi.
- Ketika naiknya skala ekonomi menjadi keunggulan kompetitif yang besar.

b. Pengembangan pasar, merupakan upaya memperkenalkan produk atau

jasa yang ada ke wilayah geografis baru dan iklim pengembangan pasar internasional terus menjadi kondusif. Pedoman dalam melaksanakan strategi ini:

- Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- Ketika organisasi perusahaan sangat berhasil dalam hal yang dikerjakan.
- Ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh.
- Ketika organisasi perusahaan mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- Ketika organisasi perusahaan mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.
- Ketika lingkup industri dasar organisasi perusahaan menjadi global dan cepat.

c. Pengembangan produk, yaitu strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk dan jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar. Pedoman dalam menerapkan strategi ini:

- Ketika organisasi perusahaan memiliki produk sukses.

- Ketika organisasi perusahaan bersaing dalam industri dengan pertumbuhan teknologi yang cepat.
  - Ketika persaingan menawarkan produk yang lebih bermutu dengan harga sebanding.
  - Ketika organisasi perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
  - Ketika organisasi perusahaan mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang kuat.
3. Strategi Diversifikasi
- a. Diversifikasi konsentris, jika perusahaan menambah produk baru namun masih terkait. Pedoman untuk dapat diterapkannya strategi ini:
- Ketika organisasi perusahaan bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
  - Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan menignaktkan penjualan produk saat ini secara signifikan.
  - Ketika produk abru, namun masih terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat tinggi.
  - Ketika produk baru, namun mansih terkait mempunyai fluktuasi penjualan yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan saat ini.
- b. Diversifikasi horizontal, jika perusahaan menambah produk atau jasas baru yang tidak terkait utnuk pelanggan yang sudah ada.
- Ketika pendapatan perusahaan yang berasal dari produk atau jasa yang sudah ada dapat meningakt secara signifikan dengan penambahan produk abru yang tidak terkait.
  - Ketika oraganisasi perusahaan bersaing dalam industri yang sangat kompetitif dan atau tidak tumbuh, memiliki margin kecil.
  - Ketika saluran distribusi organisasi perusahaan saat ini dapat digunakan untuk memaasarkan produk-produk baru bagi para pelangggan yang sudah ada.
  - Ketika produk-produk baru mempunyai pola penjualan yang siklusnya berbeda dengan produk saat ini.
- c. Diversifikasi konglomerat, jika menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait.
- Ketika industri dasar sedang menagalami penjualand dan laba tahunan yang merosot.
  - Ketika organisasi perusahaan memiliki



modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk bersaing.

- Ketika organisasi perusahaan mempunyai peluang investasi yang menarik.
- Ketika ada sinergi financial antara perusahaan yang diakuisis dan mengakuisisi.
- Ketika pasar yang ada telah jenuh.
- Ketika tindakan anti-monopoli (*antitrust*) dapat dilakukan terhadap organisasi yang secara historis memusatkan perhatian pada satu industri saja.

### **Keunggulan Bersaing**

Pengertian keunggulan bersaing sendiri memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pengertian pertama menekankan pada keunggulan atau superior dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber – sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk laku di pasaran. Sedangkan pengertian kedua menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selamaini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan apa

pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi persaingan yang baik maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk terus bersaing dengan perusahaan lain ( Dogre dan Vickrey, 1994).

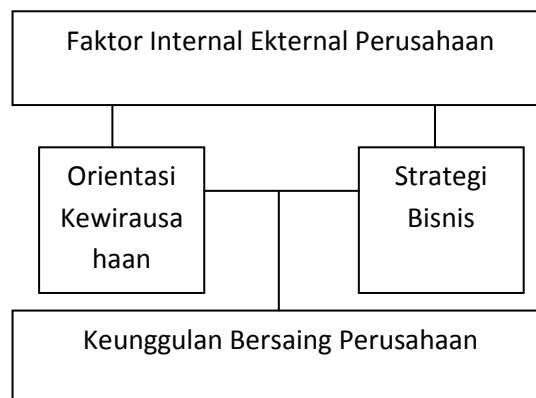
Bharadwaj et al., ( 1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter ( 1990) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing

diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru. Keunggulan bersaing

pada dasarnya tumbuh dari nilai – nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkan. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan.

### Kerangka Konsep



Sumber : Dikembangkan dari tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu

### Hubungan antara Orientasi Kewirausahaan, Strategi Bisnis dan Keunggulan Bersaing

Usaha Kecil dan Menengah memiliki kelemahan internal dan eksternal dalam menciptakan keunggulan bersaing, diperlukan pengelolaan yang tepat untuk mengatasi hal tersebut. Permasalahan yang utama adalah membentuk SDM yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan menciptakan keunikan bagi perusahaan sehingga meningkatkan daya saing.

SDM dapat dibentuk dengan orientasi kewirausahaan, dimana hal tersebut diwujudkan dengan penciptaan SDM yang memiliki

kemampuan kewirausahaan yang terdiri dari kemampuan inovasi, kemampuan mengambil resiko, dan sifat proaktif. Orientasi kewirausahaan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang pemimpinnya berorientasi wirausaha memiliki visi yang jelas dan berani untuk menghadapi risiko sehingga mampu menciptakan kinerja yang baik. Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan.

Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan kewirausahaan, memiliki keunggulan dalam menghadapi faktor internal

dan eksternal perusahaan, sehingga lebih mampu mengelola dalam mengelola faktor-faktor tersebut menjadi strategi bisnis yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan penetapan strategi yang tepat akan meningkatkan daya saing perusahaan.

Bharadwaj et al.,(1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya.

## KESIMPULAN

Dalam menciptakan keunggulan bersaing khususnya pada usaha kecil menengah, perlu diciptakan sumber daya manusia yang memiliki orientasi kewirausahaan untuk menghadapi faktor internal dan eksternal perusahaan. Dengan sumber daya manusia yang memiliki orientasi kewirausahaan, perusahaan dapat mengelola faktor-faktor tersebut menjadi strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Dengan strategi yang tepat perusahaan dapat

memiliki keunggulan bersaing yang berbeda, unik dan unggul dibandingkan dengan perusahaan yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. (1995). **Strategic Market Management**, John Wiley & Sons, Inc.
- Ardiana, dkk. 2010 Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**. Vol. 10 No. 1.
- Bell, Jim, et all. 2004. Small firm Internationalization and Business Strategy. **International Small Business Journal** .Vol.22 (1).
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions". **Journal of Marketing**. Vol.57.
- David, F. 2003. **Manajemen Strategis**. Printice Hall.
- Droge, Cornelia & Shownee Vickrey. (1994). " Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry". **Decision Sciences**. p.669-689.

Hadjimanolis, Athanasios, 2000, "An Investigation of Antecedents in Small Firm in the Context of a Small Developing Country", **R & D Management**, Vol. 30

Koh, Hian Chye. (1997). "Testing Hypothesis of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hongkong MBA Students". **Journal of Managerial Psychology**.

Porter, Michael, E. (1990). "Competitive Strategy". **The Free Press**. New York.

Salazar, Alejandra López, et all. 2012. The Impact Of Financial Decisions And Strategy On Small Business Competitiveness, **Global Journal of Business Research**.vol 6 number 2.

Weerawardena, Jay. (2003). "Exploring The Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy". **European Journal of Marketing**. Vol.37.