

KEUNGGULAN BERSAING UMKM BERBASIS SUMBER DAYA DI TENGAH PANDEMI COVID-19

Anfas¹, Ida Hidayanti²
Universitas Terbuka¹, Universitas Khairun²
anfas_st_m@ecampus.ut.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan langkah-langkah strategis yang dapat diimplementasikan UMKM, agar dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai keunggulan bersaing, terutama dalam kondisi ketidakpastian, seperti pandemi covid-19 saat ini. Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu dengan studi kepustakaan atau *library research*. Adapun langkah-langkah pengumpulan informasi dan data dilakukan secara bertahap, yakni mulai dari desain, pelaksanaan, analisis, dan penataan dan penelitian ulasan. Hasil penelitian menunjukkan, variabel kemampuan inovasi dan kreatifitas, merupakan sumber daya yang memiliki pengaruh dominan terhadap keunggulan bersaing. Selain itu variabel dominan lainnya yang juga berpengaruh terhadap keunggulan bersaing adalah SDM, karena SDM memegang kunci penting dalam menjalankan roda bisnis UMK, termasuk dalam menciptakan berbagai inovasi dan kreatifitas. Untuk itu, langkah strategis yang harus dilakukan UMKM adalah meningkatkan inovasi dan kreatifitas, jika ingin tetap bertahan dan berdaya saing dalam kondisi apapun, terutama dalam kondisi ketidakpastian. Simpulan, dalam mencapai keunggulan bersaing, banyak variabel sumber daya yang mempengaruhinya. Sebagaimana teori evolusi Darwin: *The Survival of the Fittest*, pelaku UMKM harus siap beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang mempengaruhi bisnis.

Kata kunci: Inovasi, Daya Saing, Keunggulan Bersaing, Kreatifitas, Sumber Daya, UMKM

ABSTRACT

*This study aims to describe the strategic steps that can be applied by MSMEs, in order to be able to utilize their resources to achieve competitive advantage, especially in conditions of uncertainty, such as the current covid-19 pandemic. The method used in this research is library research. The steps for collecting information and data are carried out in stages, starting from: (i) Design, (ii) Implementation, (iii) Analysis, and (iv) Compiling and writing a review. The results show that in achieving competitive advantage there are many resource variables that influence it. The results showed that the variables of innovation ability and creativity are resources that have a dominant influence on competitive advantage. In addition, another dominant variable that also affects competitive advantage is HR, because HR holds an important key in running the MSE business, including in creating various innovations and creativity. For this reason, the strategic steps that must be taken by MSMEs are to increase innovation and creativity, if they want to survive and be able to compete in any conditions, especially in conditions of uncertainty. Like Darwin's theory of evolution: *The Survival of the Fittest*, SMEs must be prepared to adapt to changes in the environment that affect business.*

Keywords: Innovation, Creativity, Competitiveness, Competitive Advantage, Resources, MSME

PENDAHULUAN

Keberadaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian, baik dalam menyerap tenaga kerja, menyumbang devisa maupun kontribusinya dalam menyumbang pendapatan daerah (Darwanto, 2013). Di tahun 2015 terjadi perlambatan ekonomi Indonesia, UMKM menjadi pelaku utama pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Anfas, 2020). Demikian juga ketika krisis ekonomi 1998, UMKM mampu membuktikan diri sebagai salah satu pilar yang mampu memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, baik lokal, regional maupun nasional (Susilawati & Puryandani, 2020). Di saat perusahaan-perusahaan besar di berbagai sektor industri terpuruk, UMKM justru mampu bertahan dan memberikan lapangan kerja bagi mereka yang terkena PHK.

Bahkan di saat pandemi covid-19 yang sedang melanda dunia saat ini, termasuk Indonesia, sekali lagi UMKM membuktikan tetap mampu memberikan kontribusi bagi penciptakaan lapangan kerja. UMKM ditargetkan mampu berkontribusi sebesar 18% terhadap perekonomian Indonesia pada 2020 hingga 2024. Memang jumlahnya di tahun 2020 turun dibanding tahun 2019. Sesuai data Asosiasi UMKM Indonesia (Akumindo), selama tahun 2020 sekitar 30 juta UMKM yang bangkrut karena pandemi covid-19. Akhirnya dari 64,7 juta UMKM yang terdata di tahun 2019, kini jumlahnya tinggal 34 juta. Namun dari jumlah yang bertahan tersebut, ada yang justru mengalami peningkatan pendapatan. Salah satunya yakni pelaku UMKM pada sektor pertanian, seperti perkebunan kopra, dimana kini harganya naik 33% dibanding tahun 2019 sebelum adanya covid-19 (Tribun, 2020).

Selain sektor pertanian, sektor usaha kuliner dan kesehatan individu (*Personal and Healthcare*) juga tetap memiliki daya tahan terhadap krisis pandemi covid-19. Dengan memanfaatkan pemasaran digital banyak UMKM yang bergerak di bidang usaha kuliner mampu memasarkan produknya hingga ke mancanegara. Demikian juga dengan sektor usaha kesehatan individu, seperti usaha jamu, makanan dan minuman kesehatan berbahan herbal, mampu meningkatkan omset penjualannya. Selain itu rumah makan dan retail juga masih tetap eksis.

Terlepas dari keberhasilan UMKM sebagai “tulang punggung” ekonomi dan telah mampu membuktikan diri sebagai pelaku usaha yang “tahan banting”, namun perhatian terhadap UMKM tentunya masih perlu ditingkatkan. Terutama upaya

mengembalikan 30 juta UMKM yang bangkuk, sebagaimana disebutkan di awal tulisan ini, agar mampu kembali bangkit dan memulai lagi bisnisnya. Sebab jumlah itu sangat banyak dan menjadi lahan penyerapan tenaga kerja. Apalagi kini telah hampir dua tahun covid-19 melanda dunia, tentu jumlah UMKM yang terdampak semakin banyak. Sesuai survei Katadata Insight Center (KIC) tahun 2021 mayoritas UMKM (82,9%) telah merasakan dampak negatif dari pandemi covid-19 dan hanya sebagian kecil (5,9%) yang mengalami pertumbuhan positif (Ekon, 2021).

Memang saat ini pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan dalam upaya menolong UMKM agar tetap bertahan menghadapi krisis ekonomi karena pandemi covid-19. Pemerintah berupaya menyediakan sejumlah stimulus melalui kebijakan restrukturisasi pinjaman, tambahan bantuan modal, keringanan pembayaran tagihan listrik, dan dukungan pembiayaan lainnya kepada UMKM agar dapat meringankan beban operasional mereka (Ekon, 2021).

Namun pertanyaannya adalah apa langkah strategis yang harus dilakukan oleh UMKM dalam memanfaatkan kebijakan pemerintah di atas? Sebab berbagai kebijakan dan dukungan pemerintah, tidak akan optimal jika tidak dibarengi dengan langkah strategi yang tepat yang perlu dilakukan oleh UMKM. Apalagi di lapangan, implementasi kebijakan pemerintah terkadang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Contohnya dalam kebijakan pemerintah berkaitan dengan Kredit Usaha Rakyat (KUR) melalui Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2007. Kebijakan ini bertujuan memperluas akses Usaha Mikro, Kecil dan Menengah agar dapat menikmati kredit perbankan serta meningkatkan produksi pada sektor riil di Indonesia. Namun nyatanya belum semua UMKM menikmati kebijakan ini. Penelitian oleh Atjo Mea pada tahun 2021 di Kabupaten Majene, dimana bantuan modal usaha berupa KUR belumlah merata dinikmati oleh semua UMKM. Dalam penelitian tersebut, Atjo Mea mengutip laporan BRI Majene tahun 2019, dimana dari total 7.000 UMKM baru 454 UMKM yang dapat mengakses KUR.

Untuk itu, UMKM tidak bisa hanya mengandalkan bantuan pemerintah untuk dapat berdaya saing. Perlu ada langkah strategis yang dikembangkan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan langkah-langkah strategis tersebut yang dapat diimplementasikan UMKM, agar dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai keunggulan bersaing.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gagasan bagi UMKM dan *stakeholders* di bidang pemberdayaan UMKM, dalam membangun kembali UMKM yang sempat terpuruk akibat krisis ekonomi karena pandemi covid-19.

KAJIAN TEORI

Keunggulan Bersaing

Di era industri 4.0 saat ini, yang ditandai dengan semakin kompleksnya dinamika lingkungan bisnis, telah memotivasi perusahaan untuk memperkuat basis strategi melalui konsep yang fokus pada pelanggan, agar tetap dapat menerobos pasarnya serta menjamin pertumbuhan berkelanjutan. Bagi perusahaan yang telah menjadikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi, biasanya akan berfokus pada kebutuhan pasar eksternal, sehingga keinginan dan permintaan pasar menjadi dasar dalam penyusunan strategi di tiap-tiap unit bisnisnya dan kemudian berdasarkan strategi tersebut, perusahaan menetapkan indikator keberhasilannya.

Keunggulan bersaing adalah strategi profit oleh perusahaan untuk berkompetisi lebih efektif di pasar. Strategi yang dirancang bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing jangka panjang yang bersifat terus menerus, sehingga perusahaan dapat terus menguasai pasar, bahkan menjadi pemimpin di tengah persaingan tersebut. Agar dapat memiliki keunggulan bersaing, maka perusahaan harus mampu menciptakan nilai ekonomi lebih dibanding perusahaan lain yang juga melakukan tindakan serupa di suatu industri atau pasar (Djodjobo & Tawas, 2014).

Menurut Barney (1991), keunggulan bersaing dapat diraih jika aktivitas dalam suatu industri atau pasar mampu penciptaan nilai ekonomi secara kompetitif. Sedangkan menurut Porter (2008), keunggulan bersaing adalah di saat suatu entitas bisnis mampu memberikan nilai lebih (keunggulan) kepada konsumen dibandingkan pesaing.

Sumber Daya

Sumber daya adalah sekumpulan aset, baik dalam bentuk aset berwujud maupun aset tidak berwujud. Aset berwujud di antaranya meliputi: tanah, sarana fisik, maupun peralatan dan bahan baku. Sedangkan aset tidak berwujud meliputi Sumber Daya Manusia, reputasi perusahaan, dan penguasaan informasi dan teknologi (Sopandi, 2017).

Bagi perusahaan yang sudah menerapkan budaya organisasi berbasis sumber daya (*Resource-Based View of Firm*), menjadikan jenis-jenis sumber daya yang dimilikinya, diupayakan untuk dikendalikannya agar dapat menjadi potensi dalam menghasilkan keunggulan bersaing. Tentu tujuan akhirnya agar sumber daya tersebut mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, sumber daya seperti brand image, teknologi, pegawai yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien, serta modal, akan digunakan seoptimal mungkin demi mencapai keunggulan bersaing. Maka dari itu, sumber daya dan keunggulan bersaing, merupakan dua variabel yang tidak dapat terpisahkan (Witjaksono, 2014).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan atau *library research*. Adapun langkah-langkah pengumpulan informasi dan data dilakukan secara bertahap, yakni mulai daridesain, pelaksanaan, analisis, dan penataan dan penelitian ulasan.

Pada langkah pertama yaitu desain, fokus pada tinjauan yang diperlukan dan kontribusinya. Dalam fase kedua yaitu perilaku, fokus pada rencana praktis untuk memilih artikel dan proses pencarian serta seleksi akan didokumentasikan, termasuk proses pencarian dan seleksi akan dinilai. Dalam fase ketiga yaitu analisis, fokus pada jenis informasi yang perlu diabstraksikan untuk memenuhi tujuan tinjauan spesifik, termasuk jenis informasi yang diperlukan untuk melakukan analisis spesifik dan proses ini akan didokumentasikan dan dilaporkan. Pada fase keempat yaitu penataan dan penelitian tinjauan, peneliti fokus pada standar pelaporan yang sesuai untuk tinjauan khusus ini, informasi yang perlu dimasukkan dalam tinjauan, dan kemudian hasil yang akan disajikan dan dijabarkan.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan beberapa model pemanfaatan sumber daya yang dikembangkan oleh UMKM dalam upaya meningkatkan daya saing. Sumber daya tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni pertama bersifat *tangible*, seperti SDM dan teknologi. Kedua, bersifat *intangibile*, seperti budaya organisasi, lingkungan bisnis (internal dan eksternal), inovasi dan kreatifitas. UMKM dapat

bertahan dalam menghadapi krisis akibat pandemi covid-19, tidak lepas dari kemampuannya berinovasi. Inovasi yang dilakukan sangat variatif, baik dalam bentuk kebaruan maupun dalam bentuk pembaharuan. Semuanya dilakukan dalam upaya menciptakan keunggulan berupa bentuk produk baru, proses (jalur distribusi) baru, dan pangsa pasar baru sebagai upaya menciptakan profit.

PEMBAHASAN

Ada dua pemahaman tentang keunggulan bersaing yang memiliki pengertian yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pemahaman pertama berpandangan pada basis sumber daya dan pemahaman kedua berpandangan kekuatan kompetitif (Dalimunthe, 2017). Pengertian pertama, menitikberatkan pada keunggulan sumber daya dan keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kapasitas dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing. Berbekalkan ketiga bidang kompetensi itu, maka perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen. Dalam artikelnya berjudul “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, Barney (1991) menawarkan sebuah konsep bernama *resource based view* (RBV) sebagai konsep yang mampu menciptakan daya saing berkelanjutan. Dalam konsep RBV dikatakan bahwa sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada tiap perusahaan adalah sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat dijiplak, dan tidak ada alternatifnya. Sumber daya yang dimaksud mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumber daya ini berada dalam kontrol perusahaan untuk mengimplementasikan strateginya agar mewujudkan keefektifan dan efisiensi (Purnomo, 2013).

Sedangkan pengertian kedua, keunggulan bersaing lebih ditekankan pada keunggulan pencapaian kinerja dalam satu periode tertentu. Bagi penganut paham ini, mereka menganggap keunggulan bersaing erat kaitannya dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Perusahaan yang terus berkonsentrasi terhadap perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, maka akan memiliki peluang mencapai derajat persaingan yang baik. Dalam kondisi ini sebenarnya perusahaan telah mempunyai modal yang kuat untuk terus bersaing dengan

perusahaan lain (Droge et al., 1994). Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Porter (1986), beberapa cara untuk memperoleh keunggulan bersaing antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum (*cost leadership*), menawarkan produk atau jasa yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya (*differntiation*), atau memfokuskan diri pada segmen tertentu.

Berdasarkan kajian pustaka yang berhasil peneliti kumpulkan, maka ada beberapa model pemanfaatan sumber daya yang dikembangkan oleh UMKM dalam upaya meningkatkan daya saing. Sumber daya tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni bersifat *tangible*, seperti: SDM dan teknologi. Serta, bersifat *intangible*, seperti budaya organisasi, lingkungan bisnis (internal dan eksternal), inovasi dan kreatifitas.

Hasil penelitian Paulus & Murdapa, (2016) menunjukkan bahwa pengembangan budaya organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Budaya organisasi adalah asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan, perilaku dan sikap bersama yang dianut organisasi yang dijadikan acuan dalam memahami lingkungan internal dan eksternal demi tercapainya tujuan organisasi (Schein, 2004).

Adapun pengaruh lingkungan bisnis terhadap keunggulan bersaing dibuktikan oleh hasil Riyanto (2018) dan Wahyuningsih (2018). Pada konteks manajemen strategi, lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi (Riyanto, 2018). Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi disebut juga *task environment* atau *industry environment* (Hitt et al., 2001) atau juga dikenal dengan istilah *specific environment* (Robbins, 1995), yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup: pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment* (Robbins, 1995) atau *remote environment* (Pearce & Robinson, 2000).

Dari penelitian Rugian et al., (2019), menunjukkan bahwa keunggulan Sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. SDM dalam sebuah organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Beberapa organisasi menyebutnya sumber daya manusia sebagai staf atau tenaga kerja atau tenaga atau karyawan, tapi makna dasar

tetap sama (Tampubolon, 2016). Namun apapun penyebutannya, SDM yang dimaksud adalah erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki SDM dalam organisasi.

Selanjutnya, dari hasil penelitian Rugian et al., (2019), menunjukkan bahwa inovasi dan kreatifitas berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, baik dalam bentuk inovasi produk, kreatifitas pengembangan usaha maupun inovasi dalam pemasaran, semuanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Inovasi dalam pengertian luas, tidak hanya terbatas pada produk. Akan tetapi dapat berupa ide, metode ataupun obyek lainnya yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami. Sutarno (2012) mengemukakan inovasi adalah transformasi pengetahuan kepada produk, proses dan jasa baru, tindakan menggunakan sesuatu yang baru. Indikator Inovasi yaitu, 1) jumlah produk atau jasa baru; 2) perputaran penjualan produk atau jasa baru; 3) pengenalan system-sistem baru; 4) adaptasi produk atau jasa baru; 5) adaptasi system baru; 6) anggaran pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan (Tewal, 2010).

Terakhir, dari hasil penelitian Wardhana (2015), menunjukkan bahwa pemanfaatan *Information Technology* (IT), dalam hal ini *e-commerce* sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Demikian pula hasil penelitian Shidqi & Tricahyono (2017), menunjukkan bahwa strategis pemanfaatan IT (pelayanan hotel berbasis akses internet/wifi) berdampak pada keunggulan bersaing. Kita ketahui dalam era digital, manusia tentu tidak bisa lepas dari IT. Bahkan dari data terakhir dari Kemenkominfo R.I. menunjukkan bahwa tahun 2021 pengguna internet di Indonesia meningkat 11 persen dari tahun sebelumnya, yaitu dari 175,4 juta menjadi 202,6 juta pengguna (Kominfo, 2021). Jumlah tersebut tentunya menjadi pangsa pasar potensial bagi UMKM dalam memasarkan produknya melalui sistem *e-commerce*. Beberapa usaha jasa kini juga tidak lepas dari penyediaan fasilitas wifi, membuat IT menjadi salah satu sumber daya yang berpengaruh terhadap kemampuan berdaya saing dalam bisnis.

SIMPULAN

Dari data yang dikumpulkan pada beberapa penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai keunggulan bersaing, banyak variabel sumber daya yang mempengaruhinya. Namun demikian sebagian besar dari hasil penelitian

menunjukkan bahwa variabel kemampuan inovasi dan kreatifitas, merupakan sumber daya yang memiliki pengaruh (dominan) terhadap keunggulan bersaing. Selain itu variabel dominan lainnya yang juga berpengaruh terhadap keunggulan bersaing adalah SDM, karena SDM memegang kunci penting dalam menjalankan roda bisnis UMK, termasuk dalam menciptakan berbagai inovasi dan kreatifitas. Inilah langkah strategis UMKM, jika ingin tetap bertahan dan berdaya saing dalam kondisi apapun, terutama dalam kondisi ketidakpastian. Sebagaimana teori evolusi Darwin: *The Survival of the Fittest*, pelaku UMKM harus siap beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang mempengaruhi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Anfas, A. (2020). *Seni Mengelola Usaha UMKM*. Gorontalo: Ideas Publishing
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 18-31.
<https://doi.org/10.31289/jkbm.v3i2.357>
- Darwanto, D. (2013). Peningkatan Daya Saing Umkm Berbasis Inovasi dan Kreativitas (Strategi Penguatan Property Right Terhadap Inovasi Dan Kreativitas). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 20(2), 142–149.
<https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/3159>
- Djodjobo, C. V., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 2(3), 1214-1224.
<https://doi.org/10.35794/emba.2.3.2014.5800>
- Droge, C., Vickery, S., & Markland, R. E. (1994). Sources and Outcomes of Competitive Advantage: an Exploratory Study in the Furniture Industry. *Decision Sciences*, 25(56), 669-689.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1994.tb01865.x>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491. https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/06/Hitt_et_al-2001-Strategic_Management_Journal.pdf
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian RI. (2021). *Dukungan Pemerintah Bagi UMKM Agar Pulih di Masa Pandemi*.
<https://ekon.go.id/publikasi/detail/2939/dukungan-pemerintah-bagi-umkm-agar-pulih-di-masa-pandemi>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. (2021). *Warganet Meningkat, Indonesia Perlu Tingkatkan Nilai Budaya di Internet*.
<https://aptika.kominfo.go.id/2021/09/warganet-meningkat-indonesia-perlu-tingkatkan-nilai-budaya-di-internet/>

- Manado Post. (2022). *Harga Kopra melonjak 10 ribu, Olly Banjir Apresiasi Petani*. <https://manadopost.jawapos.com/publika/13/11/2020/harga-kopra-melonjak-10-ribu-olly-banjir-apresiasi-petani/>
- Paulus, A. L., & Murdapa, P. S. (2016). Pemanfaatan Teori *Resource-Based View* pada Ritel Minimarket: Implikasinya Terhadap Strategi dan Keunggulan Bersaing. *Journal of Research in Economics and Management*, 16(2), 215-224. <http://dx.doi.org/10.17970/jrem.16.160204.ID>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control* (7th ed.). Boston: Irwin, McGraw-Hill
- Porter, M. E. (1986). Changing Patterns International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40. <https://doi.org/10.2307%2F41165182>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)*. Tangerang: Karisma Publishing Group
- Purnomo, R. (2013). *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*. *Jurnal Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1), 1-16. <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/111>
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi*, 5(3), 159-168. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>
- Robbins, S. P. (1995). *Fundamental Of Managemant: Essential Concept And Applications*. USA: Prentice Hall Inc
- Rugian, M. S., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing Rumah Kopi Modern di Manado. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5943-5952. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26575>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Shidqi, M. F., & Tricahyono, D. (2017). Formulasi Strategi Hotel Rumah Tawa dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Pendekatan *Resource – Based View*. *e-Proceeding of Management*, 4(2), 1487-1493. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/3502>
- Sopandi, E. (2017). Analisis Keunikan Sumberdaya dan Strategi Keunggulan Bersaing Produk Kreatif Bambu (Studi pada Saung Angklung Udjo Bandung Jawa Barat). *Journal of Management and Business Review*, 14(2), 176-204. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v14i2.92>
- Susilawati, E., & Puryandani, S. (2020). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Keputusan Struktur Modal UMKM dengan Inklusi Keuangan sebagai Pemoderasi (Studi pada UMKM Klaster Mebel dan Furnitur Kota Semarang). *Majalah Ilmiah Solusi*, 18(2), 41-70. <http://dx.doi.org/10.26623/slsi.v18i2.2298>
- Sutarno, S. (2012). *Serba Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Papas Sinar Sinanti
- Tewal, B. (2010). Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), 464-470. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/345>

- Wahyuningsih, R. (2018). Pengaruh Adaptasi Lingkungan Usaha dan Keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk Anyaman Pandan di Jombang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis, dan Manajemen*, 2(1), 35-44. <http://dx.doi.org/10.32682/jpekbm.v2i1.727>
- Wardhana, A. (2015). Strategi Digital Marketing Dan Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing UKM Di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Forum Keuangan dan Bisnis IV*, 327-337. Bandung
- Witjaksono, H. P. (2014). Analisis Orientasi Kewirausahaan dan Sumber Daya Internal Perusahaan Terhadap Kinerja Melalui Keunggulan Bersaing (Studi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Furniture Kabupaten Jepara). *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 23(1), 82-110. <https://doi.org/10.14710/jbs.23.1.82-110>