

## **Integrasi Budaya Terhadap Kapabilitas Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) Usaha Kecil Dan Usaha Mikro Etnis Maluku Di Kota Ambon**

**Fenri. A. S. Tupamahu**

Program Studi Pendidikan Ekonomi FKIP Universitas Pattimura  
fayvanya@yahoo.co.id

### **Abstract**

This research was aimed at to analyse the direct and indirect effects of the cultural integration on the capability and the sustainable competitive excellence. This was an exploratory study, and the investigation applied the correlational study, with the quantitative approach, whileas the research model was survey. Sample taken through a non-probability sampling, and the selection of the sample using judgment sampling. The amount of sample was 124 entrepreneurs. The data was analysed by applying inferential statistics measure, namely the path analysis. The research result shows that the Moluccan culture has significant direct effect on the capability. And the cultural integration influences sustainable competitive excellence of the small-scale and micro businesses. Capability influences sustainable competitive excellence of the Moluccans small-scale and micro businesses. Capability mediates the effects of cultural integration on sustainable competitive excellence.

Keywords: Culture, Capability, Sustainable competitive excellence.

### **PENDAHULUAN**

Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) menjadi perhatian utama manajemen suatu perusahaan. Argumen tersebut dibuktikan pada berbagai kajian manajemen strategik, serta dijelaskan melalui pendekatan *resource-based theory of the firm*, antara lain oleh Amit and Schoemaker (1993), Barney (1991), Bharadwaj *et al.*, (1993), Oliver (1997) dalam Ferdinand (2003), Chaharbaghi and Lynch (1999), Hoffman (2000). Merujuk pada *Resource-Based Theory Of Firm* (RBT), salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan

(*sustainable competitive advantage*) adalah dengan menciptakan atau menggenerasi suatu jenis sumberdaya dan kapabilitas yang khas perusahaan serta sulit ditiru.

Kenyataanya hasil kajian-kajian terdahulu mengungkapkan kontroversi atau gab alur pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) pada perusahaan skala besar dengan usaha mikro dan usaha kecil, apabila konsep *resource-based* dijustifikasi sebagai suatu konsep dasar untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Argumen tersebut didasarkan pada karak-

teristik komposisi kapabilitas dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan berskala kecil atau usaha kecil, tidak bervariasi dan dengan jumlah yang relatif terbatas, dibandingkan perusahaan besar. Kontroversi atau gap tersebut mengungkap tendensi posisi sumberdaya internal relatif tidak mutlak sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Hasil kajian Sadri *and* Lees (2001) mengungkapkan *ambivalensi* konsep *resource-based theory*, yang secara khusus belum menguji konteks lingkungan *social culture* (tradisi sosial dan budaya) dipertimbangkan dalam kombinasi sumberdaya dan kapabilitas sebagai sumber keunggulan bersaing. Kontroversi pandangan Sadri *and* Lees (2001) tentang konsep *resource-based theory view of the firm* secara universal sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) didukung oleh teori kontingensi serta fakta bahwa organisasi dipandang sebagai sistem terbuka dimana lingkungan (lingkungan eksternal) ekonomi, informasi dan sosial budaya akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi (Lawrence *and* Lorch, 1967; Thompson, 1967; Reed, 1992, dalam Gardiner, 2000). Kontroversi atau gap hasil penelitian tersebut memunculkan pertanyaan umum tentang relevansi konsep *resource-based theory view of the firm* sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi usaha kecil dan usaha mikro.

Perusahaan (termasuk usaha kecil dan usaha mikro) pada dasarnya dipandang sebagai sebuah

“*going concern*”, yang ada dan tumbuh bukan untuk kepentingan sesaat saja, melainkan berkelanjutan dalam jangka panjang, maka muncul pertanyaan bagaimana kelanggengan jangka panjang tersebut dapat dibangun dan dipertahankan? Solusi alternatif melalui konsepsi *social capital* dalam tatanan *resource based theory of firm*, yang menyatakan bahwa eksistensi jangka panjang perusahaan dan berbagai kiprah strategisnya bergantung pada derajat investasi modal sosial yang dilakukannya dalam lingkungan dimana unit tersebut beroperasi (Ferdinand, 2005). Konsepsi “*firm specific resource*” dipostulasikan sebagai dasar untuk menciptakan dan melanggengkan keberadaan perusahaan dalam jangka panjang atau keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Oliver (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang dikembangkan dengan latar belakang budaya holistiknya, atau dukungan budaya terhadap sumberdaya maupun kapabilitas (memiliki legitimasi atau *approval* sosial budaya) merupakan determinan penting dari *heterogeneity* dan sukses mereka. Hasil kajian empiris oleh Sangen (2005), Margono (2007) dan konsep teoritis yang dikemukakan oleh Zohar (2007) menyimpulkan bahwa gradasi nilai budaya etnik di Indonesia dan nilai-nilai agama terintegrasi dalam lingkungan internal perusahaan berpengaruh terhadap daya saing dan keberhasilan bisnis. Hasil penelitian Oliver (1997), Burke (1995), Sadri *and* Lees (2001), Roca (2001), Sangen (2005) dan Margono (2007) membuktikan bahwa integrasi lingkungan eksternal yakni sosial budaya sebagai sekumpulan aset khas dapat menjadi rumit secara social

(*socially complex*) mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

Penulis berasumsi integrasi budaya dalam kapabilitas merupakan suatu mekanisme isolasi, untuk mencapai serta mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Realita fenomena tendensi keterlibatan etnis Maluku secara menyeluruh dalam berbagai aktivitas bisnis (sebagai pelaku bisnis secara tetap). Bentuk usaha yang dimiliki oleh etnis Maluku, mayoritas merupakan usaha perseorangan dan memiliki keterbatasan sumberdaya (Balik, 2008) kondisi tersebut mengungkapkan potensi kelemahan bersaing. Seiring dengan membaiknya kondisi keamanan aktivitas bisnis di kota Ambon semakin baik dan pertumbuhan ekonomi Kota Ambon semakin meningkat, namun perkembangan pesat aktivitas bisnis di Kota Ambon mendorong persaingan bisnis yang semakin ketat, kondisi ini berpotensi tidak menentukannya keberhasilan maupun keberlangsungan usaha atau bisnis, termasuk usaha yang digeluti oleh etnis Maluku.

Apabila keberlangsungan usaha usaha kecil dan usaha mikro berdasar dan terfokus pada kemampuan faktor sumberdaya internal, maka usaha usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku cenderung memiliki berbagai potensi kelemahan untuk mencapai keberlangsungan usaha sebagai aktualisasi keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Karakteristik etnik Maluku pada segala aspek kehidupan berdasar dan tertata pada nilai agama dan falsafah budaya sebagai identitas anak negeri, terintegrasi dalam konteks aktivitas bisnis berpotensi membentuk sum-

berdaya (*resources*) dan kapabilitas sebagai aset yang khas. Integrasi nilai-nilai budaya Maluku melandasi kapabilitas sebagai "*social capital*" (kompleksitas sosial yang rumit, *superiorities*, fleksibel), dalam hal pembentukan perilaku personal maupun organisasi, selanjutnya membentuk kekhasan kapabilitas (berbeda dengan pesaing) yang dimiliki oleh usaha kecil dan usaha mikro anak negeri Maluku. Kombinasi nilai-nilai budaya Maluku dan kapabilitas merupakan asset strategik yang tidak gampang disubstitusi dan sulit ditiru oleh pengusaha etnis lain atau dibutuhkan waktu yang lama untuk meniru kombinasi yang khas tersebut dan berfungsi sebagai sumber potensial keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi usaha kecil etnik Maluku.

Berdasar pada penjelasan fenomena, konsep teoritis dan temuan penelitian terdahulu yang melatar belakangi karakteristik dan aktivitas bisnis usaha kecil dan usaha mikro etnik Maluku, postulat penulis yakni, usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku yang bertahan dalam persaingan, memiliki asset kapabilitas yang berkualifikasi *socially complex* yang khas, berbeda (secara dinamis) mencapai keberlangsungan usaha.

Fokus pengembangan penelitian ini adalah mengkaji seberapa besar pengaruh integrasi aspek lingkungan eksternal (*gradasi* diantarnya nilai-nilai budaya tradisional etnis Maluku) sebagai nilai dasar dan norma dalam kapabilitas yang khas, sebagai suatu mekanisme isolasi guna mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi usaha kecil dan usaha mikro, khususnya usaha kecil dan usaha mikro

yang dimiliki dan dikelola oleh etnis Maluku dalam suatu konsep empirik.

## **KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).**

Porter (2008:15) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan yang menciptakannya. Sumber bagi pengembangan keunggulan bersaing adalah kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan.

Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan (Mahoney and Pandian, 1992; Penrose, 1959; Prahalad and Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984 dalam Lado and Wilson, 1994). Perusahaan pada umumnya mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu, karena ditiru oleh pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Sehingga tidak cukup untuk memiliki keunggulan kompetitif saja, perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan: (1) Selalu terus-menerus beradaptasi (dinamis) dengan trend dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi dan sumberdaya internal; (2) secara efektif memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi serta mengambil keuntungan dari faktor faktor tersebut (David, 2006:11).

Barney (1991) menyatakan bahwa keterampilan dan sumberdaya spesifik bisa berkontribusi pada

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Hitt *et al.* (2001:101) menyatakan bahwa keunggulan yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dicapai ketika perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai yang didasarkan pada sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensi yang unik.

Hotman (2000) mengungkapkan bahwa dengan menggabungkan keterampilan dan sumberdaya dalam cara yang unik dan tahan lama, maka perusahaan akan sukses membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Argumen tersebut diperkuat oleh pendapat Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) hanya akan diperoleh, bila para pesaing tidak dapat dengan mudah meniru.

### **Kapabilitas.**

Sariningrum (2006:43) menyatakan bahwa kapabilitas berasal dari kata dasar kapabel yang berarti sanggup, mampu atau cakap, kapabilitas mengandung arti kesanggupan atau pembawaan. Kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumberdaya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan (Hitt *et al.*,2001:112). Kapabilitas muncul dari interaksi kompleks diantara sumberdaya berwujud (*tangible assets*) dan tidak berwujud (*intangible assets*). Kapabilitas dapat dipahami sebagai kompetensi berbasis sumberdaya, berdasarkan asset insani dan asset non-insani, asset *tangible* dan asset *intangible* yang memungkinkan perusahaan untuk mengungguli pesaingnya untuk se-

buah jangka waktu yang berkelanjutan (Ferdinand, 2003:26).

Kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk “menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal dan mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan ketika digunakan dengan wawasan dan ketangkasan (Hitt *et al.*,2001:113). Kapabilitas identik dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan anggota organisasi, kapabilitas mampu menyediakan solusi-solusi strategis, kreatif dan berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi bagi perusahaan. Hayes *et al.*,(1996) secara konsisten menekankan bahwa kapabilitas strategik memegang peranan penting bagi perusahaan untuk bertahan dalam persaingan; sehingga harus dikembangkan secara kontinyu.

Sumberdaya yang dimiliki perusahaan digabungkan, hasilnya menjadi sejumlah kapabilitas, yang merupakan keahlian-keahlian yang terdapat pada individu-individu dalam perusahaan tersebut (Hunger dan wheelen, 2003:157). Kapabilitas menjadi penting ketika dikombinasikan secara unik untuk menciptakan kompetensi inti yang memiliki nilai strategik dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

### **Budaya.**

Budaya dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial, penting untuk disadari bahwa budaya dipelajari untuk membantu manusia dalam usaha mereka berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain dalam masyarakat (Luthans, 2006:47). Tjiptono (2005:63) menyatakan bahwa kebudayaan berkaitan dengan pola perilaku dan

keyakinan dalam masyarakat. Kebudayaan meliputi keyakinan, norma, nilai, asumsi, harapan, dan rencana-rencana tindakan. Kebudayaan memiliki karakteristik dan mempunyai pengaruh terhadap perilaku, hubungan kerja yang terjalin antar individu, kelompok dalam suatu organisasi maupun perusahaan (Sexton, 1992). Kebudayaan merupakan pengetahuan, kepercayaan, kesenian, dan kemampuan lain serta kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat secara komprehensif (Taylor, 1996, dalam Ralalahu, 2006:37).

Budaya merupakan keseluruhan yang kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, akhlak, hukum, kebiasaan, dan berbagai kemampuan lain yang diperoleh untuk diikuti dalam anggota masyarakat (Kottk, 1991:37, dalam Zaid, 2010). Menurut Hodgetts *and* Luthans (1997) dalam Rahayu (2005:33) yang menyatakan bahwa budaya sebagai *acquired knowledge* atau pengetahuan yang dimiliki seseorang guna mengintegrasikan pengalamannya dan mempengaruhi perilakunya.

### **Budaya Etnis Maluku.**

Menurut Barth (1998) dalam Rahayu (2005:33), kelompok etnis adalah suatu populasi yang secara biologis mampu berkembang biak dan bertahan, mempunyai nilai-nilai budaya yang sama dan sadar akan kebersamaan dalam suatu budaya, membentuk jaringan komunikasi interaksi sendiri, menentukan sendiri ciri kelompoknya, yang diterima oleh kelompok lain dan dapat dibedakan dengan kelompok lain. Sebagai pembeda satu sama lain, lazimnya suatu etnis memiliki tanah leluhur (*hometown*). Budaya yang berkembang dan

dianut oleh kelompok etnis merupakan budaya lokal.

Zaid (2010) menyatakan bahwa budaya lokal dapat diberlakukan secara formal, informal, maupun nonformal terbatas pada lingkungan sosio-sistim dan ekosistim tertentu. Watloly (2005:129) mengungkapkan konfigurasi suku orang Maluku terdiri dari 137 kelompok etnis dan subetnis (budaya), serta 137 ragam bahasa etnis. Peran budaya bagi pelaku usaha etnis Maluku merupakan dasar dinamika kehidupan, etika (hukum tak tertulis), pemersatu (dalam ikatan kekeluargaan) dan sebagai patron aktivitas kehidupan sosial/ekonomi masyarakat. Sehingga segala aktivitas, tatanan kehidupan dipandang baik jika selaras dengan budaya. Nilai-nilai sosial budaya yang telah mengakar dalam kehidupan masyarakat Maluku berkorrelasi menjadi faktor penghambat dan pendorong kemajuan kesejahteraan, kualitas hidup anak negeri, termasuk didalamnya kemajuan dan keberhasilan aktivitas bisnis (Watloly, 2005:129). Nilai budaya bagi anak negeri Maluku dalam kegiatan atau aktivitas ekonomi/bisnis menjadi dasar pola pikir, pola bertindak.

### **Pengembangan Hipotesis.**

Budaya merupakan aktualisasi tingkah laku bisnis seseorang pengusaha karena keputusan yang diambil sering dipengaruhi oleh identitas budaya yang unsur-unsurnya merupakan corak budaya dan mewarnai secara khas dalam manajemen.

Budaya dapat didefinisikan sebagai *acquired knowledge* atau pengetahuan yang dimiliki seseorang guna menginterpretasikan pengalamannya dan mempengaruhi perilakunya. Pengetahuan ini memben-

tuk nilai, sikap, dan mempengaruhi perilaku (Hodgetts *and* Luthans, 1997, dalam Rahayu, 2005). Peran budaya bagi pelaku usaha etnis Maluku/anak negeri Maluku merupakan dasar dinamika kehidupan, etika (hukum tak tertulis), pemersatu serta sebagai patron aktivitas kehidupan sosial masyarakat, termasuk aktivitas ekonomi/bisnis serta berpotensi memberikan nilai tambah (*value added*). Budaya akan merangsang inovasi dan kreativitas setiap anak negeri Maluku untuk terlibat secara utuh, *otentik* dan *aktual* untuk mengaktualisasi diri sebagai subjek dan aktor bagi pembangunan diri dan masyarakatnya (Watloly, 2005:130).

Hasil penelitian Oliver (1997), Burke (1995), Sadri *and* Lees (2001), Roca (2001), Sangen (2005) dan Margono (2007) membuktikan bahwa integrasi lingkungan eksternal yakni sosial budaya sebagai sekumpulan aset khas dapat menjadi rumit secara sosial (*socially complex*) mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan. Bertolak dari uraian konsep teoritis dan kajian terdahulu maka, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut,

Hipotesis 1, Integrasi budaya Maluku berpengaruh langsung terhadap kapabilitas usaha kecil dan usaha mikro Entis Maluku.

Hipotesis 2, Integrasi budaya Maluku secara langsung mempengaruhi peningkatan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro Entis Maluku.

Hipotesis 3, Kapabilitas berpengaruh langsung meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advan-*

tage) usaha kecil dan usaha mikro Entis Maluku

**METODE PENELITIAN**

**Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi eksploratif, jenis investigasi dalam penelitian merupakan studi korelasional, pendekatan analisis dalam penelitian merupakan penelitian kuantitatif, model penelitian ini adalah penelitian survey. Sumber data dalam penelitian ini merupakan data primer, dikumpulkan menggunakan instrument kuesioner, pengukuran data menggunakan skala interval, dengan skor skala Likert lima point.

Pendekatan analisis dalam penelitian ini analisis kuantitatif. Unit analisis dalam penelitian ini yakni individu pengusaha etnis Maluku yang memiliki dan mengelola usaha mikro dan usaha kecil di Kota Ambon. Populasi dalam penelitian ini adalah kesesuruhan pengusaha etnis Maluku yang melakukan aktivitas bisnis usaha mikro dan usaha kecil di Kota Ambon. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan jenis *non probability sampling*, pemilihan sampel dalam

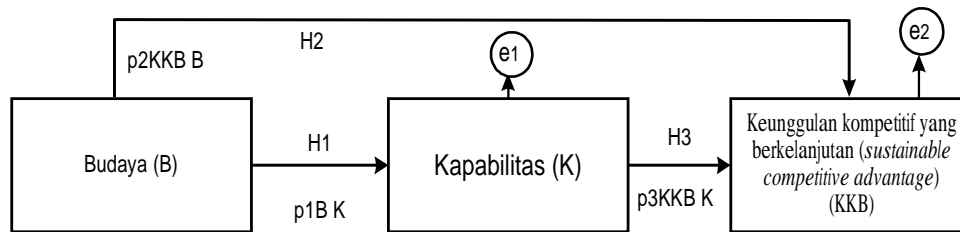
penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel *judgment sampling*.

Kriteria sebagai pertimbangan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Responden adalah pengusaha usaha kecil dan usaha mikro yang melakukan aktivitas bisnis usaha mikro dan usaha kecil di wilayah Kota Ambon selama minimal 5 tahun.
2. Responden adalah pengusaha usaha kecil dan usaha mikro yang memiliki unit usaha mikro dan usaha kecil, atau bukan dalam bentuk usaha patungan.

Besarnya sampel (*sampel size*) merujuk pada kriteria yang mendasari alat analisis yakni sebanyak 30-500 unit (Ferdinand, 2014:173), berdasarkan listing, pemeriksaan kelengkapan informasi yang diberikan melalui kuisisioner maka, jumlah sampel yang lengkap untuk dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 124 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analisis*), model analisis jalur dalam penelitian ini sebagai berikut.

Gambar 1. Model Analisis Jalur



- a.  $B = \beta_1K + \epsilon$
- b.  $KKB = \beta_1B + \beta_2K + \epsilon$

Keterangan :

B = Budaya

K = Kapabilitas

KKB = Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.

**Definisi Operasional Variabel.**

Variabel dalam penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu variabel *exogenous* terdiri dari variabel budaya dan kapabilitas, dan variabel *endogenous* yaitu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustaina-*

*ble competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro Entis Maluku. Variabel budaya didefinisikan sebagai nilai, norma dan interaksi sosial kemasyarakatan pengusaha yang terintegrasi dalam perilaku bisnis. Indikator variabel budaya: Nilai *partikularisme* meliputi hubungan kerja/bisnis berdasarkan pada rasa persaudaraan, kasih sayang.

Nilai *kolektivisme*) meliputi tanggung jawab bersama, kebersamaan atau saling membantu di dalam organisasi. Nilai *afektif* meliputi pengungkapan perasaan atau emosi, pengungkapan perintah atau arahan. Nilai sosial kemasyarakatan meliputi Interaksi sosial kemasyarakatan. Interaksi sosial kemasyarakatan meliputi etika agama (nilai-nilai Syariah atau Hukum Kasih), doa, syukuran atau selamatan.

Definisi operasional variabel kapabilitas khas usaha kecil etnik Maluku, secara konseptual dijelaskan sebagai berikut. Konsistensi mutu meliputi kemampuan usaha kecil dan usaha mikro dalam konsistensi mutu. Kemampuan untuk belajar meliputi, kemampuan belajar dan mengadopsi ilmu pengetahuan. Kemampuan untuk berinovasi meliputi, kemampuan menerapkan, proses, cara atau metode-metode yang baru. Definisi operasional variabel kapabilitas usaha kecil dan usaha mikro etnik Maluku, secara konseptual dijelaskan sebagai berikut. Konsistensi mutu Kemampuan untuk belajar dan mengadopsi ilmu pengetahuan. Kemampuan menerapkan, proses, cara atau metode-metode yang baru.

Definisi operasional dan indikator variabel keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) sebagai berikut. *Imitabilitas* meliputi rumitnya

kompetensi inti strategi secara social (*socially complex*) dan kapabilitas yang dimiliki oleh usaha kecil anak negeri Maluku.

*Durabilitas* meliputi kesulitan dan diperlukan waktu yang lama bagi pesaing untuk meniru sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki usaha kecil anak negeri Maluku. Tingkat *flexibilities* sumberdaya dan kapabilitas yang tinggi dibandingkan dengan pesaing. *Rarenes* meliputi karakteristik yang melekat pada kompetensi inti strategi hanya terdapat dan dimiliki usaha kecil etnis Maluku.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pengujian instrumen dengan menggunakan Uji *validitas* dan *reliabilitas*, membuktikan bahwa nilai Nilai koefisien *Product Moment* (  $r$  ) indikator lebih besar dari 0.5 dan *nilai cronbach alpha* lebih besar dari 0.6, hal ini membuktikan bahwa instrumen penelitian reliabel. Uji normalitas data pada penelitian dilakukan dengan menggunakan grafik *normal probability plot*. Hasil uji grafik *normal probability plot* untuk kedua persamaan path yakni,  $B = \beta_1K + \varepsilon$  dan  $KKB = \beta_1B + \beta_2K + \varepsilon$ . menunjukkan kecenderungan titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis (diagonal), tidak ada gerombolan plot data yang relatif terletak jauh dari garis uji normalitas, hasil ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal.

Analisis jalur (*path analisis*) digunakan untuk menaksir pengaruh kausalitas antara variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (*path analisis*) membuktikan akan adanya pengaruh antara variabel *exogenous* terhadap



variabel *endogenous*. Perhitungan statistik analisis jalur (*path analysis*), bertujuan untuk membuktikan pola hubungan kausal baik secara langsung maupun tidak langsung variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous*. Variable budaya terbukti berpengaruh secara langsung terhadap variabel kapabilitas, Variabel budaya dan kapabilitas berpengaruh secara langsung terhadap variabel keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Pembahasan hasil analisis jalur adalah sebagai berikut.

### **Pengaruh Langsung Budaya Terhadap Kapabilitas Usaha Mikro Etnis Maluku di Kota Ambon.**

Jalur P1B K = Budaya (B), berpengaruh secara langsung terhadap variabel Kapabilitas (K). Hasil perhitungan membuktikan nilai koefisien regresi yang distandarkan (*Standardized Coefficients Beta*) yang merupakan koefisien path analysis, sebesar 0.882. Berdasarkan hasil analisis path, diperoleh hasil analisis dalam bentuk persamaan sebagai berikut.

$$B = \beta 1K + \varepsilon$$

$$B = 0.882K + \varepsilon$$

$$\text{Budaya} = p_1 \text{ kapabilitas} + \varepsilon$$

Hasil analisis membuktikan bahwa keragaman kompetensi pengusaha etnis Maluku di Kota Ambon dapat dijelaskan oleh integrasi budaya. Hasil perhitungan membuktikan nilai koefisien determinasi (*r square*) sebesar 0.779, nilai ini mengindikasikan bahwa integrasi budaya dapat menjelaskan keragaman kompetensi atau memiliki sumbangan terhadap kompetensi sebesar 77.9%. Nilai koefisien korelasi (*r*) sebesar 0.882 mengindikasikan bahwa hubungan anta-

ra integrasi budaya dengan kompetensi sebesar 88.2%.

### **Pengaruh Langsung Budaya Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) Usaha Mikro Etnis Maluku di Kota Ambon.**

Koefisien jalur P2KKB B dan P3KKB K menunjukkan pengaruh langsung integrasi budaya dan kompetensi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku di Kota Ambon. Hasil perhitungan membuktikan nilai koefisien path analysis (*Standardized Coefficients Beta*), B sebesar 0.496 dan K 0.407, dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut.

$$KKB = \beta 1B + \beta 2K + \varepsilon$$

$$KKB = 0.496B + 0.407K + \varepsilon$$

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku di Kota Ambon =  $p_2$  budaya +  $p_3$  kapabilitas +  $\varepsilon$

Hasil analisis membuktikan bahwa keragaman keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku di Kota Ambon dapat dijelaskan secara parsial oleh budaya maupun kompetensi. Hasil perhitungan membuktikan nilai koefisien determinan *r square* sebesar 0.768, nilai ini mengindikasikan determinasi integrasi budaya maupun kapabilitas terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) sebesar 76.8%. Nilai koefisien korelasi (*r*) sebesar 0.876 mengindikasikan bahwa hubungan antara integrasi budaya dan kapabilitas dengan keunggulan kompetitif

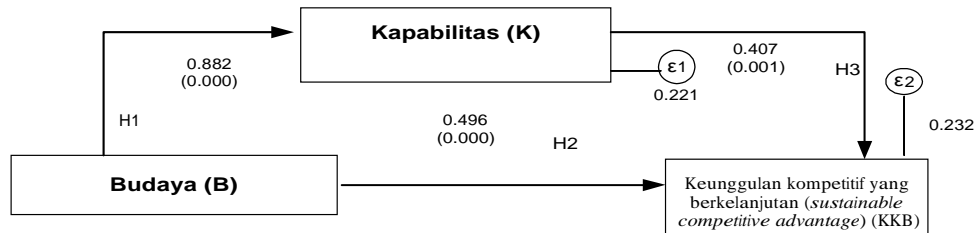
yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku di Kota Ambon sebesar 87.6%.

**Pengaruh Tidak Langsung Budaya Terhadap Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) Dimediasi Oleh Kapabilitas**

Model yang dibangun dalam penelitian ini berisikan pengujian pengaruh antar variabel yang bersifat langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Pengaruh antar variabel yang bersifat tidak langsung yakni pengaruh variabel integrasi budaya (B) terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*)

(KKB) yang dimediasi oleh variabel kapabilitas (K). Nilai koefisien pengaruh tidak langsung diperoleh dari hasil perkalian antara nilai koefisien variabel BW dengan K,  $0.496 \times 0.407 = 0.201872$ , hasil tersebut dibandingkan dengan nilai total yang merupakan penjumlahan dari nilai koefisien variabel B dengan K yakni,  $0.496 + 0.407 = 0.903$ . Hasil analisis membuktikan bahwa nilai koefisien jalur (pengaruh tidak langsung) antara integrasi budaya terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha etnis Maluku sebagai pengaruh dominan. Hasil analisis jalur secara keseluruhan dijelaskan pada Gambar 2.

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Jalur**



Ketepatan model penelitian diukur menggunakan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) pada kedua persamaan. Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 94.9% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan kausal dari keseluruhan variabel yang diteliti. Hipotesis 1 menyatakan bahwa integrasi budaya berpengaruh langsung terhadap kapabilitas.

Hasil analisis mengungkapkan nilai t sebesar 20.195, pengujian signifikansi menggunakan uji-t terhadap koefisien jalur menggunakan perbandingan nilai  $\rho$  pada tabel sig dengan nilai  $\alpha$  0.05. Hasil analisis membuktikan bahwa nilai  $\rho$  pengaruh B terhadap K adalah signif-

ikan ( $\rho$ -value = 0.000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  = 0.05), sehingga dapat dijustifikasi bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 1, integrasi budaya berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap kapabilitas.

Hasil analisis membuktikan bahwa nilai  $\rho$  pengaruh integrasi budaya (B) terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku di Kota Ambon (KKB) adalah signifikan ( $\rho$ -value = 0.000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  = 0.05), sehingga dapat dijustifikasi bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 2, integrasi budaya berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap keunggulan kom-

petitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku di Kota Ambon.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kapabilitas berpengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku di Kota Ambon. Hasil analisis membuktikan bahwa nilai  $\rho$  pengaruh kapabilitas (K) terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku di Kota Ambon (KKB) adalah signifikan ( $p$ -value = 0.001 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  = 0.05), sehingga dijustifikasi bahwa hasil penelitian mendukung hipotesis 3. Hasil pengujian hipotesis ini menjustifikasi peningkatan kapabilitas berpengaruh signifikan dan secara langsung terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku di Kota Ambon.

### **Pembahasan.**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung aspek integrasi budaya Etnik Maluku terhadap kapabilitas. Hal ini berarti integrasi budaya Maluku berpengaruh secara langsung terhadap kapabilitas dapat dipahami sebagai kompetensi berbasis sumberdaya, berdasarkan asset *insani* dan asset *non-insani*, asset *tangible* dan asset *intangible*. Budaya Maluku dalam konteks Nilai *particularism* meliputi hubungan kerja/bisnis berdasarkan pada rasa persaudaraan, kasih sayang. Nilai *kolektivisme*) meliputi tanggung jawab bersama, kebersamaan atau saling membantu di dalam organisasi. Nilai *afektif* meli-

puti pengungkapan perasaan atau emosi, pengungkapan perintah atau arahan. Nilai sosial kemasyarakatan meliputi interaksi sosial kemasyarakatan. Interaksi sosial kemasyarakatan meliputi etika agama (nilai-nilai Syariah atau Hukum Kasih), doa, syukuran atau selamatan.

Penelitian ini membuktikan beragam nilai falsafah budaya Maluku terbukti terintegrasi dalam perilaku bisnis Pengusaha etnis Maluku dan memiliki keterkaitan sosial dalam membentuk kapabilitas yakni : (1) Budaya Pela Gandong, budaya Kaiwai dan falsafah hidup orang besudara mengandung nilai persaudaraan, jalinan kasih sayang, jaringan aktivitas berdasarkan nilai kekeluargaan/saudara, sependan dengan nilai *particularism* (Trompenas, 1996). (2) Budaya Kalwedo, Masohi (biasanya berkorelasi dengan budaya agraris) dan Maren, bermakna filosofis “selamat bersama, bahagia bersama, sejahtera bersama”, terkandung sikap keterbukaan, membentuk *balance* karakter individualis dan materialis mengandung kebersamaan serta orientasi kelompok, dalam bentuk tanggung jawab bersama, saling membantu dalam kerja dan sistem koordinasi dalam kerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Integrasi budaya Kalwedo, Masohi dan Maren sependan dengan nilai *kolektivisme* (Trompenas, 1996; Hofstede, 1981). (3) Pola kepemimpinan Tanase, sistim kepemimpinan Tenar Holoan, mengandung makna dalam hal cara, pengungkapan perasaan, pengungkapan perintah, atau arahan, secara transparan, dalam kerangka musyawarah dan mufakat, tidak otokratis makna tersebut sependan dengan nilai *affective* (Trompenas, 1996) atau rendah kon-

sep jarak kekuasaan (Hofstede, 1981 dalam Mc Kena *and* Beech, 2000). (4) Falsafah Pohon Sagu, mengandung makna karakter hidup orang Maluku yang keras, tegas, keterlibatan dan jalinan seseorang dengan orang lain yang bersifat langsung, terbuka, spontan mengutamakan kepastian namun terkandung nilai keiklasan dan ketulusan hati. Integrasi falsafah Pohon Sagu dan karakter hidup etnis Maluku sepadan dengan nilai *specific* (Trompenas, 1996) atau penghindaran ketidakpastian. (5) Integrasi budaya Duan Lolat bermakna integritas sosial yang merujuk pada kebenaran logika moral, etika, kesetiaan, saling memahami, mempercayai, menghargai, menerima dan mengakui, sepadan dengan nilai status (Trompenas, 1996). (6) Budaya Sasi merupakan manesfestasi nilai harmoni lingkungan, bermakna dalam memproduksi dengan konsep gugus kendali mutu, dalam konteks bisnis, sepadan dengan kapabilitas usaha kecil untuk mempertahankan konsistensi mutu atau totalitas kualitas jasa. (7) Budaya Salam-Sarane mengandung makna *religious* (kepercayaan) dan berorientasi nilai yang dilandasi pada aturan dan nilai agama (nilai-nilai Syariah atau Hukum Kasih serta mengutamakan toleransi. (8) Falsafah hidup “*potong di kuku rasa di daging atau sagu salempeng pata dua*” (makna kehidupan yang saling peduli dan berbagi) mengandung nilai interaksi sosial masyarakat. (9) Falsafah Lawame-na Hau Lala, mengandung arti bersatu, maju pantang mundur merupakan sikap dan mental yang berani mengambil resiko, proaktif, inovatif dan perilaku semangat tinggi bagi seorang individu. (10) Falsafah hidup Manggurebe maju mengandung

makna semangat kerja keras, sikap terbuka, kesedian untuk belajar, menimba ilmu, mengembangkan diri untuk maju. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil kajian empiris Oliver (1997), Burke (1995), Sadri *and* Lees (2001), Roca (2001), Sangen (2005), Serguey. dan Gabdrakhmanov (2007) dan Margono (2007) membuktikan integrasi lingkungan eksternal yakni sosial budaya sebagai sekumpulan aset khas dapat menjadi rumit secara social (*socially complex*) mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung kapabilitas terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku di Kota Ambon. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan konsistensi mutu, kemampuan untuk belajar dan mengadopsi ilmu pengetahuan, kemampuan menerapkan, proses, cara atau metode-metode yang baru berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang diproksi dalam aspek, *imitabilitas* meliputi rumitnya kompetensi inti strategi secara social (*socially complex*) dan kapabilitas yang dimiliki oleh usaha kecil anak negeri Maluku. *Durabilitas* meliputi kesulitan dan diperlukan waktu yang lama bagi pesaing untuk meniru sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki usaha kecil anak negeri Maluku. Tingkat fleksibilitas sumberdaya dan kapabilitas yang tinggi dibandingkan dengan pesaing. *Rareness* meliputi karakteristik yang melekat pada kompetensi inti strategi hanya terdapat dan dimiliki usaha kecil etnis Maluku.

Hasil penelitian ini juga membuktikan terdapat pengaruh tidak langsung antara integrasi budaya terhadap terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku dimediasi oleh kapabilitas. Kapabilitas dalam hal kemampuan konsistensi mutu, kemampuan untuk belajar dan mengadopsi ilmu pengetahuan, kemampuan menerapkan, proses, cara atau metode-metode yang baru sebagai penguat keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dukungan kapabilitas menguatkan pengaruh integrasi budaya Maluku terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku. Hasil penelitian ini relevan dengan konsep teoritis yang dikemukakan oleh Hitt *et al.* (2001:112), hasil kajian ini mendukung hasil-hasil kajian Oliver (1997), Burke (1995), Sadri and Lees (2001), Roca (2001), Sangen (2005) dan Margono (2007) yang menyimpulkan budaya khas dan kapabilitas mempengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) suatu usaha.

## PENUTUP

### Kesimpulan.

Hasil-hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan terkait dengan tujuan penelitian antara lain :

1. Budaya etnik (budaya etnis Maluku) antara lain meliputi, nilai

*particularism*, nilai *kolektivisme*, nilai *affective*, nilai sosial kemasyarakatan, dan nilai kepercayaan/*religious* di dalam lingkungan internal meningkatkan kapabilitas (kemampuan konsistensi mutu, kemampuan untuk belajar, dan kemampuan untuk berinovasi) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku.

2. Budaya etnik (budaya etnis Maluku) antara lain meliputi, nilai *particularism*, nilai *kolektivisme*, nilai *affective*, nilai sosial kemasyarakatan, dan nilai kepercayaan/*religious* di dalam lingkungan internal mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan indikator *imitabilitas* (tingkat kesulitan untuk ditiru), *durabilitas* (tingkat lamanya dapat menjauh dari pesaing) dan *rareness* (tingkat kesulitan pesaing untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki oleh usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku).
3. Kapabilitas (kemampuan konsistensi mutu, kemampuan untuk belajar, dan kemampuan untuk berinovasi) usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan indikator *imitabilitas* (tingkat kesulitan untuk ditiru), *durabilitas* (tingkat lamanya dapat menjauh dari pesaing) dan *rareness* (tingkat kesulitan pesaing untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki oleh usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku).
4. Kapabilitas memediasi pengaruh integrasi budaya Maluku ter-

hadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) usaha mikro dan usaha kecil etnis Maluku.

### Saran.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab terdahulu, maka ada beberapa saran yang perlu ditindak lanjuti. Adapun saran-saran berikut ini :

1. Disarankan bagi pengusaha etnis Maluku tetap menumbuhkembangkan nilai-nilai budaya dalam lingkungan internal perusahaan dan mengoptimalkannya sebagai pembeda yang unik (*socially complex*).
2. Pengusaha Etnis Maluku perlu menghindari terjadi degradasi nilai-nilai budaya dan nilai agama yang dapat merugikan dan tidak memberikan berkat bagi etnis Maluku.
3. Perlu diupayakan formulasi pengembangan kapabilitas khas yang bersifat dinamis khususnya dalam hal *radical innovation* dengan dukungan daya cipta sehingga kapabilitas usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku dapat berkualifikasi bernilai, langka, sulit untuk ditiru dan tidak ada pengganti dalam konteks pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).
4. Usaha kecil dan usaha mikro etnis Maluku relatif belum mendominasi pasar lokal, sehingga pembentukan atau penciptaan perbedaan yang nyata dalam membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) guna dapat menjadi pelaku bisnis yang tangguh di daerah Maluku bahkan di Indonesia.
5. Disarankan bagi pengusaha etnis Maluku untuk dapat meningkatkan pendidikan, khususnya peningkatan pendidikan di bidang bisnis guna mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas yang selanjutnya membentuk keunggulan bersaing bagi usaha kecil dan usaha mikro anak negeri Maluku.
6. Disarankan bagi Pemerintah Daerah khususnya Instansi Teknis Pemberdayaan UKM, bahwa upaya pemberdayaan tidak cukup hanya dilakukan dengan meningkatkan sumberdaya fisik (*tangible*) saja, namun perlu dioptimalkan karakteristik sumberdaya yang bersifat *intangible assets* dan bersifat kompleks secara social (*socially complex*) yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. selain itu perlu dukungan keamanan untuk memberikan iklim yang kondusif bagi pelaku-pelaku bisnis pada skala mikro dan kecil.
7. Perlu dilakukan kajian lanjutan tentang determinan (holistik) keunggulan bersaing berkelanjutan usaha mikro dan usaha kecil dengan pendekatan Meta analisis sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H, 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46.

- Balik. D, 2008, Analisis Prediksi Daya Hidup Usaha Kecil (Studi Di Kelurahan Bentang Kota Ambon), *Jurnal FORMAS*, Vol1. No 1, 159-165.
- Barney. J. B. 1991. Firm Resource And Sustained Competitive Advantage, *Journal Of Management*, vol 17. No 1, pp. 99-120.
- Burke. R. J. 1995. Culture's Consequences: Organizational Values, Satisfaction And Performance, *Empowerment in Organizations*. Volume 3 · Number 2. pp. 19-24.
- Chaharbaghi. K and Lynch. R. 1999. Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy, *Management Decision*. No. 37. Vol.1, pp 45-50.
- David F. R, 2004, *Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep*, Edisi Kesembilan, Penerbit Indeks. Jakarta.
- Ferdinand . A. T. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi Lima, Badan Penerbit UNDIP PRESS, Semarang.
- 2005. Modal Sosial Dan Keunggulan Bersaing: Wajah Sosial Strategi Pemasaran Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Dalam Ilmu Marketing Pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, Ba-
- dan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gardiner. K. M. 2000. Mengelolah Budaya Yang Berbeda: Studi Kasus di Ghana, *Materi Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jurusan Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Gateley. S and Lessem. R. 1995. Enhancing The Competitive Advantage Of Transcultural Businesses, *Juornal of Euoropean Industrial Training*, Vol. 19 No 9.
- Hayes, R. H. and Pisano, G. P. 1996. Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. *Production and Operations Management*, 5 (1), pp. 25-41.
- Hit. M.A, Ireland R.D and Hoskisson, R.E. 2001, *Manajemen Strategis, Daya Saing Globalisasi*, Buku 1, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Hoffman. P. N. 2000. An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science* no. 4.
- Hofstede, 1981. Culture And Organizations. *Internasional Studies of Management and Organizations*, Vol. X. 4. pp. 15-41.
- Hunger. D. J, Wheelen. L. T. 1996. *Strategic Management*, Wesley Publishing company.inc, Agung. J (penerjemah). 2003, Penerbit Andi Jogyakarta.

- Lado and Wilson, 1994. *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective*, S. Bagastawa (ed.), *Meraih Keunggulan Kompetitif Melalui Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books Yogyakarta.
- Luthans. F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Man. K and Wafa. S. A. 2006. Distinctive Capabilities and The Performance of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) in Malaysia. *MAPRA Paper* No. 8179, Posted 09-April.
- Margono. A. 2007. Pengaruh Budaya Dan Lingkungan Industri Terhadap Daya Saing (Studi Pada Usaha Kecil Kerajinan Tradisional Sarung Samarinda) *Disertasi* Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Mc Kenna dan Beech. N. 2000. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Oliver. C. 1997. Sustained Competitive Advantage Combining Institutional And Resource Based Views, *Strategic Management Journal*, Vol 18. No 9. Pp 697-713
- Palan. R, 2007, *Competency Management*, PPM, Jakarta.
- Pearce. A. J dan Robinson. R. B. 1996. *Strategic Management*, Richard D. Irwin. Inc. Maulana. (peterjemah). A. Saputra. L dan Sularso. E (Ed) Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter. M. E. 2008. *Competitive Advantage*, Saputra. L dan Suryanto. S (ed). 2008. *Competitive Advantage: Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Karisma Publishing Grop, Tangerang.
- Rahayu. M. 2005. Pembelajaran Organisasi Sebagai Model Proses Manajemen Strategi Pada Usaha Kecil Etnis Tionghwa Dalam Industry Roti/Kue Di Kota Malang, *Disertasi* Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang. Tidak Dipublikasikan.
- Ralalahu. K. A. 2006. *Otonomi Daerah Di Tengah Konflik: Merancang Success Story Implementasi Otonomi Daerah Di Propinsi Maluku*, Pemda Propinsi Maluku, Ambon.
- Roca. P. V. 2001. Measuring The Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Advantage : Resource-Based Review. *Total Quality Management*, Vol.12, No. 7, pp. 932-939.
- Sadri. G and Lees. B. 2001. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Jurnal of Management Development*, Vol 20 No. 10. pp. 853-859.
- Sangen. M. 2005. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Budaya Terhadap Kinerja Usaha Kecil Etnis Cina, Bugis, Jawa, Dan Banjar (Studi Pada Industri Pengolahan Pangan Di Kalimantan Selatan), *Disertasi*



- Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang. Tidak Dipublikasikan.
- Sariningrum. 2006. Pengaruh Strategi *Resource-Based* Dan Inovasi Terhadap Pencapaian Keunggulan Daya Saing Industry Kecil Bubut Kayu Jati Di Kecamatan Kasiman Kabupaten Bojonegoro, *Tesis* Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Tidak Dipublikasikan.
- Setiyadi. M. W. R. 2008. Analisis Sumberdaya dan Kapabilitas Internal Perusahaan Menggunakan RBV, *Desertasi*, Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Setiawan. M. 2008. Analisis Faktor Yang Berpengaruh Pada Kinerja Usaha Restoran Dan Rumah Makan di Kota Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 6, No 1, 115-122.
- Seth. A and Thomas. H. 1994. "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research", *Journal of Management Studies*, Vol.31.No.2, pp. 165 - 191.
- Serguey. B. Gabdrakhmanov. S. 2007. A Theory Of Competitive Industry Dynamics With Innovation And Imitation. *Review of Economic Dynamics* 10, pp.729-760.
- Sexton. P. 1992. Cross Cultural Understanding. Yogyakarta: *Laporan* Program AEC, Universitas Santa Darma.
- Teece. D. J. Pisano, G. and Shuen, A. 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 55-79.
- Thompson. *et al.*, 2006. *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill New York.
- Tjiptono. F. 2005, *Strategi Bisnis*, Penerbit Andi Jogjakarta.
- Trompenas. F. 1993. "One Best Way of Managing?", *World Executives's Digest*. February, pp 14-16.
- Watloly. A. 2005. Maluku Baru: *Bangkitnya Mesin Eksistensi Anak Negeri*, Kanisus Yogyakarta.
- Wernerfelt. B. 1995. The Resource-Based view of the Firm-10 Years After, *Strategic Management Journal*, Vol. 5. pp 171-180.
- Wright, P, 1995. *Strategic Management Text and Case*, 2<sup>nd</sup>. Ed. Boston. Allynand Bacon.
- Zaid. S. 2010. Budaya Lokal Dalam Bingkai Jiwa Kewirausahaan Masyarakat Di Sulawesi Tenggara. *Makalah Seminar Nasional Kewirausahaan I*. Program Doktor Fakultas Ekonomi Brawijaya.
- Zohar. D. dan Marshall. 2005. *Spiritual Capital : Memberdayakan SQ Didunia Bisnis*. Penerbit Mizan. Bandung.