

ARTIKEL

MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING USAHA KECIL DAN MENENGAH (Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat)

Abstract

The economy of Sukabumi Regency from year to year is heavily influenced by development of Small and Medium Enterprises (SMEs). The SMEs are in the sector of service, trade and manufacture. Each year, the SMEs in Sukabumi Regency keep increased and can even be absorbing labor big enough. SMEs in the Regency of Sukabumi have proven resilience when it occurred Economic Crisis of 1998. Only the SME sector that survived from the collapse of the economy, while the bigger sectors were broken by the crisis. However, the creation of employment by the SMEs in Sukabumi Regency and the amazing of the SMEs in defending themselves from the economic crisis, not accompanied with quality increase of their development mainly in the case of competitive advantage. Competitive advantage of SMEs in Sukabumi Regency generally operates experiencing problems. The problems are subscription with inefficiency of the cost, products without the unique which have the effect on the lack of competitiveness, and lack of concentration on the certain segments. The study provides findings that SMEs are business cultivated by many people, and SMEs become one of many hopes of society for improving their economical welfare. Thus, SMEs must have a competitive advantage in order to achieve solution to fix the economy of society. SMEs will have a competitive advantage if notice of at least 4 (four) elements namely: cost efficiency, product differentiation, rapid response and market focus. the components can be sorted based on the priority, as follows: product differentiation, market focus, cost efficiency and rapid response.

Keywords: *SMEs, Competitive Advantage, Rapid Response, Cost Efficiency, Differentiation, Market Focus*

R. Deni Muhammad Danial

E-mail: rdmdanial043@ummi.ac.id

Dosen Program Studi Administrasi
Bisnis Universitas Muhammadiyah
Sukabumi

A. Pendahuluan

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sudah terbukti dapat menopang perekonomian negara khususnya di Indonesia ketika terjadi krisis moneter tahun 1998 dan 2008. Namun keberadaan UKM masih dipandang sebelah mata terutama oleh dunia perbankan dan berbagai lembaga pembiayaan. Sehingga sebagian besar UKM cukup kesulitan untuk mengembangkan usahanya karena kendala modal. Padahal modal sangat mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing UKM, walaupun modal bukanlah satu-satunya unsur untuk meningkatkan keunggulan bersaing UKM. Kondisi UKM seperti

ini dapat dilihat di Kabupaten Sukabumi

Jika melihat *database* yang dimiliki oleh Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan (Diskopperindag) Kabupaten Sukabumi tahun 2011, UKM sektor industri terbagi dalam 62 jenis industri pengolahan yang telah berkembang. Namun Kabupaten Sukabumi menetapkan 5 (lima) komoditi unggulan untuk dikembangkan menjadi industri inti daerah yaitu: batu aji, kerajinan alat peraga PAUD, pengolahan logam, manisan buah dan pindang ikan. Pemilihan komoditi-komoditi ini dengan memperhatikan faktor ketersediaan bahan baku, jaringan pasar yang ada serta jumlah tenaga kerja yang diserap. Produk olahan logam akhirnya terpilih sebagai basis pengembangan produk industri unggulan daerah. Dari hasil analisis, industri pengolahan logam merupakan produk paling bernilai, khas/ unik, berdaya serap pasar tinggi di Kabupaten Sukabumi.

Penelitian kali ini, lokasinya adalah UKM khusus industri kecil menengah kerajinan logam di Kabupaten Sukabumi. Hal ini merujuk pada alasan bahwa kondisi industri kecil dan menengah logam di Kabupaten Sukabumi cukup terancam eksistensinya karena persoalan-persoalan seperti biaya-biaya yang sulit untuk ditekan sampai tingkat efisiensi yang meliputi: Biaya bahan baku yang semakin hari semakin mahal dan tidak pernah mengalami penurunan; Biaya tenaga kerja pun mengalami kenaikan; Biaya yang terkait proses produksi sampai kepada biaya pemasaran juga semakin tinggi. Biaya-biaya yang terus naik tersebut berpengaruh terhadap kenaikan harga produk. Untuk menutupi kenaikan biaya-

biaya tersebut terutama biaya bahan baku, tentunya perlu ditopang dengan modal. Namun sayangnya, nilai investasi untuk industri logam ini menunjukkan penurunan. Ditambah lagi dengan permasalahan arus kas yang tidak secepat yang diharapkan. Hasil penjualan yang diperoleh tidak bersifat langsung atau *cash*, yang terjadi adalah bersifat tempo atau jangka waktu, sehingga dana berputar lambat padahal produksi dituntut berputar cepat yang nota bene didanai dengan dana yang berasal dari hasil penjualan. Persoalan lain yang terjadi adalah teknologi yang masih terbatas yang berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan menjadi kurang sesuai dengan harapan pelanggan (Diskopperindag Kab. Sukabumi, 2011).

Menyikapi keadaan diatas, dibutuhkan peran serta masyarakat secara umum untuk mendukung perkembangan UKM di Kabupaten Sukabumi khususnya industri logam. Salah satu bentuk dukungan tersebut adalah memberikan masukan mengenai perbaikan proses manajemen strategi UKM logam dalam rangka untuk meningkatkan keunggulan bersaing UKM yang berkelanjutan.

B. Tinjauan Pustaka

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau 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,

1990:87). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing. Pendekatan *resources based* (RB) memandang aktivitas ekonomi atau bisnis dari sisi pemanfaatan sumber daya dan kapabilitasnya, bukan menurut pasar yang dilayani. Pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas ini dalam rangka membangun daya saing yang diarahkan kepada usaha-usaha menangkap berbagai peluang mengatasi berbagai ancaman dalam persaingan, sehingga dari kondisi ini dibangun strategi untuk menghambat para pesaing berupa kesulitan untuk ditiru (*barriers to imitation*) (Syafar, 2004:10). Porter (1985:19) menyatakan bahwa ada beberapa cara untuk menciptakan keunggulan-keunggulan bersaing perusahaan terutama UKM, yaitu: 1. Diferensiasi (*Differentiation*), 2. Kepemimpinan dalam Biaya, 3. Kecepatan Tanggapan, 4. Fokus Pasar.

C. Metode Penelitian

Teknik analisis merupakan alat yang akan dipergunakan untuk menganalisis data yang terkumpul dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Mengingat model dalam penelitian ini adalah model kausalitas (hubungan/pengaruh sebab akibat), maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat uji Model

Persamaan Struktural (*Structural Equation Model-SEM*). Model Persamaan SEM merupakan suatu teknik statistik yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi. Metode analisis verifikatif statistik pada penelitian dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software LISREL 8.70.

Teknik penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan: (1) *Confirmatory factor analysis*, untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel, (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari pengukuran model dan *structural model*. *Structural Modeling* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Ferdinand, 2005:25). Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan (Ferdinand, 2006:31), yaitu: I. Pengembangan model berbasis teori, II. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas, III. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran, IV. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun, V. Menilai *problem* identifikasi, VI. Evaluasi model *Goodness of fit*, VII.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Analisis Deskriptif

Jawaban responden atas seluruh dimensi pada variabel

Keunggulan Bersaing, dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1 Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Bersaing

Item	Alternatif Jawaban										Skor Total	
	5		4		3		2		1		Skor	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	185	39.53	253	54.06	21	4.49	6	1.28	3	0.64	2015	86.11
Y2	623	44.37	602	42.88	141	10.04	32	2.28	6	0.43	6016	85.70
Y3	514	48.81	436	41.41	99	9.40	4	0.38	0	0.00	4619	87.73
Y4	451	48.18	428	45.73	50	5.34	6	0.64	1	0.11	4130	88.25
Total	1773	45.92	1719	44.52	311	8.05	48	1.24	10	0.26	16780	86.95

Sumber: Hasil Penelitian 2015

Dapat dijelaskan bahwa skor kumulatif adalah sebesar 86,95%, yang berarti Variabel Keunggulan Bersaing berada pada kategori yang "sangat tinggi". Kategori ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi Keunggulan Biaya (Y1), Keunggulan Diferensiasi (Y2), Tanggapan yang Cepat (Y3) dan Fokus Pasar (Y4) secara umum telah memperkuat variabel Keunggulan Bersaing. Namun dari 4 (empat) dimensi diatas, terdapat dimensi yang perlu mendapatkan peningkatan perhatian yaitu dimensi Keunggulan Diferensiasi.

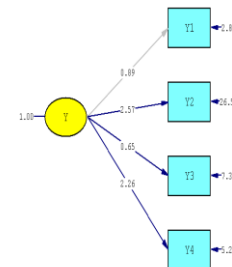
2. Analisis Model Pengukuran

Analisis ini untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel laten dengan dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel laten tersebut. Melalui analisis ini dapat diperoleh informasi dari beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel laten, dimensi mana yang paling mampu merefleksikan variabel laten yang diukur sehingga informasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang secara dominan mampu menggambarkan perubahan-perubahan dari variabel laten yang pada akhirnya akan mempengaruhi prioritas dari perubahan-perubahan yang perlu diimplementasikan. Analisis model pengukuran identik dengan analisis validitas dan reliabilitas dimensi dalam mengukur

variabel latennya. Sebuah dimensi dinyatakan valid dalam mengukur variabelnya jika memiliki faktor loading lebih besar dari 0,05 atau secara statistik koefisien ini berarti. Reliabilitas dimensi-dimensi dalam mengukur variabel latennya dilihat dari construct reliability. Jika reliabilitas konstruk nilainya lebih besar dari 0,70 maka secara umum dimensi-dimensi tersebut dinyatakan dapat dipercaya (reliable). Nilai reliabilitas konstruk juga sering diartikan sebagai besarnya keragaman dari variabel laten yang dapat direfleksikan oleh dimensi-dimensinya. Sedangkan untuk mengukur seberapa besar keragaman dari setiap dimensi dapat dijelaskan oleh variabel latennya yang diukur melalui nilai *variance extracted*.

Keunggulan Bersaing diukur menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu Keunggulan Biaya, Keunggulan Diferensiasi, Tanggapan yang Cepat dan Fokus Pasar. Hasil perhitungan untuk koefisien jalur (*factor loading*) dari variabel laten Keunggulan Bersaing terhadap keempat dimensinya, disajikan dalam gambar di bawah ini:

Gambar 1 Model Pengukuran Keunggulan Bersaing (Standardized Coefficient)

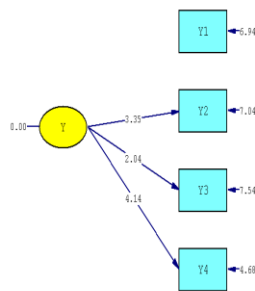


Chi-Square=34.30, df=11, P=0.00041, RMSEA=0.118

Sumber : Hasil Penelitian 2015

Gambar diatas menunjukkan diagram jalur hasil model pengukuran atas besaran nilai koefisien dari setiap dimensi yang berkaitan dengan Keunggulan Bersaing. Hasil nilai dari setiap dimensi menunjukkan nilai koefisien diatas 0,50, atau masuk dalam kategori keamatan yang cukup kuat. Setelah menghitung nilai koefisien jalur, langkah berikutnya adalah menghitung nilai t hitung untuk uji hipotesis keberartian dari koefisien jalur. Hasil dari perhitungan ini dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 2 Model Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing (t-student)



Chi-Square=34.30, df=11, P-value=0.0008, RMSEA=0.118

Sumber : Hasil Penelitian 2015

Gambar diatas menunjukkan diagram jalur nilai statistik uji t-student untuk setiap *loading factor*. Nilai ini dibutuhkan untuk melihat signifikansi dari setiap dimensi dalam mengukur Keunggulan Bersaing. Hasil nilai uji t tiap dimensi menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, artinya, tiap dimensi mempunyai nilai yang signifikan dan memberikan kontribusi dalam menggambarkan Keunggulan Bersaing. Selanjutnya hasil rangkuman analisis model pengukuran Keunggulan Bersaing, yaitu koefisien jalur dan nilai t hitungannya pada tabel berikut:

Tabel 2 Analisis Model Pengukuran Keunggulan Bersaing

Dimensi	Factor Loading	R ²	Error Variance	t hitung	t tabel	Ket.
Keunggulan Biaya	0.89	0.220	2.805	3.32	1.98	Signifikan
Keunggulan Diferensiasi	2.57	0.199	26.57	3.35	1.98	Signifikan
Tanggapan yang Cepat	0.65	0.0542	7.36	2.04	1.98	Signifikan
Foks Pasar	2.26	0.495	5.22	4.14	1.98	Signifikan
Construct Rliability	0.92					
Extracted Variance	0.67					

Sumber: Hasil Penelitian 2015

Tabel di atas menyajikan hasil perhitungan model pengukuran dari koefisien jalur (*loading factor*) sampai pada signifikansi koefisien tersebut. Terlihat dari tabel tersebut semua dimensi memiliki koefisien jalur yang lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua dimensi valid dalam mengukur variabel laten Keunggulan Bersaing. Dari hasil pengujian hipotesis juga dapat dilihat pada kolom keterangan semua dimensi dinyatakan signifikan dalam mengukur variabel latennya. Selanjutnya, koefisien reliabilitas konstruk (*construct reliability*) memiliki nilai sebesar 0,92, lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua dimensi secara konsisten mengukur variabel laten Keunggulan Bersaing. Nilai ini juga memberikan gambaran bahwa sebesar 92% keragaman dari variabel laten Keunggulan Bersaing, dapat direfleksikan oleh keempat dimensi, yaitu Keunggulan Biaya, Keunggulan Diferensiasi, Tanggapan yang Cepat dan Fokus Pasar. Selanjutnya, nilai koefisien extracted variance, yaitu sebesar 0,67 menunjukkan bahwa sebesar 67% keragaman dari keempat dimensi ini dapat dijelaskan oleh variabel laten Keunggulan Bersaing. Terlihat semua dimensi memiliki koefisien *loading factor* yang besar sehingga keempat dimensi ini cukup mampu mencerminkan variabel laten

Keunggulan Bersaing. Berikut peneliti sajikan analisis secara lebih rinci dari masing-masing dimensi: (1) Dimensi Keunggulan Biaya. Dimensi ini memiliki koefisien jalur sebesar 0,89 dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten Keunggulan Bersaing. Koefisien reliabilitas R^2 sebesar 0,220 menyatakan bahwa sebesar 22,0% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten Keunggulan Bersaing, (2) Dimensi Keunggulan Diferensiasi. Dimensi ini memiliki koefisien jalur sebesar 2,57 dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten Keunggulan Bersaing. Koefisien reliabilitas R^2 sebesar 0,119 menyatakan bahwa sebesar 11,9% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten Keunggulan Bersaing, (3) Dimensi Tanggapan yang Cepat. Dimensi ini memiliki koefisien jalur sebesar 0,65 dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur variabel laten Keunggulan Bersaing. Koefisien reliabilitas R^2 sebesar 0,054 menyatakan bahwa sebesar 5,4% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten Keunggulan Bersaing, (4) Dimensi Fokus Pasar. Dimensi ini memiliki koefisien jalur sebesar 2,26 dengan hasil pengujian koefisien jalur dinyatakan signifikan dan koefisien yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa dimensi ini secara valid mampu mengukur

variabel laten Keunggulan Bersaing. Koefisien reliabilitas R^2 sebesar 0,495 menyatakan bahwa sebesar 49,5% keragaman dari dimensi ini dipengaruhi oleh variabel laten Keunggulan Bersaing.

Tabel 2 diatas -lebih rinci lagi- menjelaskan bahwa berdasarkan prioritas yang harus mendapatkan perhatian supaya sebuah UKM memiliki keunggulan bersaing adalah:

1. UKM harus memiliki strategi dalam melakukan **diferensiasi** produknya untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Diferensiasi produk dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan bahkan dapat membantu untuk menyusun strategi efisiensi biaya (Kotha dan Orne, 1989; Baines dan Langfield-Smith, 2003). Morgan, Kaleka dan Katsikeas (2004) menjelaskan bahwa diferensiasi produk merupakan kompetensi produk, sedangkan kompetensi produk diukur dengan kualitas produk yang lebih tinggi, pengepakan produk yang lebih baik, disain produk dan gaya produk yang unik. Chenhall dan Langfield-Smith (1998) menjelaskan bahwa strategi diferensiasi produk diukur dengan 5 variabel yaitu: penyediaan produk yang berkualitas tinggi, penyediaan pengiriman yang cepat, membuat perubahan dalam disain, memperkenalkan produk baru, dan menyediakan fitur produk yang unik. Abu-Aliqah (2012) juga mengadopsi strategi diferensiasi ini yang memuat 5 variabel sebagaimana pendapat di atas, dan bahkan abu aliqah mengkaitkan strategi diferensiasi ini dengan kinerja perusahaan. Bahkan Shammot (2011) menyatakan bahwa diferensiasi

- produk dalam rangka untuk memuaskan pelanggan. Dari beberapa ahli mengenai pendapat mereka tentang strategi diferensiasi produk, maka diferensiasi produk merupakan strategi utama yang harus menjadi prioritas pertama yang dijalankan oleh UKM. Karena diferensiasi produk dapat berpengaruh terhadap efisiensi biaya, kompetensi dan kualitas produk, yang akhirnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing UKM.
2. Prioritas kedua adalah UKM harus **fokus pasar** untuk dapat menyempurnakan keunggulan bersaingnya. Pasar dimaksud disini adalah pasar konsumen. Fokus terhadap pasar sangat penting karena konsumenlah yang menjadi faktor bagi keberlangsungan UKM. Namun pasar konsumen paling banyak dipengaruhi oleh kualitas produk dibanding harga (Matsa, 2009). Dengan demikian, fokus pasar berarti fokus pada kualitas (Daniel dan Reitsperger, 1991). Fokus pasar merupakan prioritas kedua yang harus diperhatikan UKM setelah strategi diferensiasi produk. Tidak kalah penting dengan diferensiasi produk, fokus pasar harus menjadi strategi yang perlu mendapatkan perhatian serius dari pimpinan UKM, karena fokus pasar berarti fokus dalam memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sebab konsumenlah salah satu yang menentukan keberlangsungan hidup UKM, bahkan lebih tinggi pengaruhnya terhadap keberlangsungan hidup UKM dibanding dengan yang
 3. Berikutnya adalah UKM harus dapat melakukan **efisiensi biaya**, sehingga harga produknya dapat bersaing di pasaran. Keunggulan bersaing harus dapat menciptakan, membangun dan memelihara nilai tambah produk, sedangkan nilai tambah produk hanya bisa diciptakan dengan keunggulan biaya (Prahallad dan Hamel, 1990). Efisiensi biaya atau keunggulan biaya bagi sebuah perusahaan terutama UKM menjadi sesuatu hal yang wajib. Salah satu keunggulan bersaing UKM adalah dapat bersaing dari sisi harga. Efisiensi biaya berada pada urutan ketiga menurut penelitian ini. Hal ini disebabkan karena sebenarnya biaya bisa efisien karena pengaruh dari diferensiasi produk. Artinya, tanpa harus fokus pada biaya, efisiensi biaya sudah dapat tercapai karena diferensiasi produk yang dijalankan oleh perusahaan dalam hal ini UKM.
 4. Dan prioritas terakhir adalah UKM harus bisa melakukan **respon dengan cepat** terhadap para konsumen dan pelanggannya. Garvin (1988) dan Parasuraman dkk. (1988) menyatakan bahwa respon perusahaan terhadap konsumen merupakan bagian dari kualitas pelayanan. Dan kualitas pelayanan ini sangat penting untuk diperhatikan terutama dimensi *responsiveness*. Daya tanggap perusahaan terhadap konsumen menjadi bagian dari keunggulan bersaing UKM. Daya tanggap yang kurang terhadap permasalahan yang dihadapi konsumen, akan berdampak pada turunnya kepercayaan konsumen pada UKM bersangkutan. Turun

atau hilangnya kepercayaan konsumen pada perusahaan, akan berdampak pada turunnya daya saing UKM di pasar konsumen.

E. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, dapat disusun kesimpulan bahwa UKM merupakan bisnis yang paling banyak digeluti oleh mayoritas masyarakat, UKM juga merupakan salah satu harapan masyarakat dalam meningkatkan tingkat kesejahteraan ekonominya, dengan demikian UKM harus memiliki keunggulan bersaing guna mencapai solusi memperbaiki ekonomi masyarakat. Dalam hal ini, UKM akan memiliki keunggulan bersaing jika memperhatikan minimal 4 (empat) hal yaitu: Efisiensi Biaya, Diferensiasi Produk, Respon yang cepat dan Fokus Pasar. Dari keempat komponen tersebut, prioritasnya diurutkan sebagai berikut: Diferensiasi Produk, Fokus Pasar, Efisiensi Biaya dan Respon yang Cepat. Urutan tersebut memberikan persepsi bahwa diferensiasi produk merupakan posisi tertinggi yang harus diperhatikan oleh sebuah UKM. Diferensiasi produk merupakan strategi pertama yang harus disusun dan dilaksanakan oleh UKM untuk memperoleh keunggulan bersaing di pasar.

F. Daftar Pustaka

- Abu Aliqah, K. M. 2012. Differentiation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Companies. *Journal of Economics*. Vol. 3, no.1.
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*.
- Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. M. 1998. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3).
- Daniel, S. J. and Reitsperger W. D. 1991. Linking Quality Strategy with Management Control Systems: Empirical Evidence from Japanese Industry. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, No. 7.
- Ferdinand, Augusty T. 2005. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis S-2 Dan Disertasi S-3*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Garvin, D.A. 1988. *Managing Quality*, The Free Press, New York, NY.
- Kotha, S. & Orne, D. 1989. Generic manufacturing strategies: A conceptual synthesis *Strategic Management Journal*. 10.3: 211.
- Matsa, D. A. 2009. Competition and Product Quality in the Supermarket Industry. <http://are.berkeley.edu/documents/seminar/matsa-competition-090706.pdf>
- Morgan, N.A., Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. 2004. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*. Vol. 68

- Parasuraman, A. Valarie A. Zeithmal, and Leonard L. Berry. 1988. Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64. pp 12-40.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3. P. 82.
- Shammot, M. M. 2011. Quality Management Practices and Their Impact on Organizational Performance, and Customer Behavior. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 34.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Alfabeta.
- Syafar, A.W. 2004. "Membangun Daya Saing Daerah melalui Kompetensi Khas (*Distinctive Competence*) Berbasis Komoditi Unggulan". *Usahawan*-No. 03, TH XXXIII-Maret: hlm. 3-11.