

Analisis *Resource Based View* dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung)

Dea Okte Pratiwi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

deaokte@gmail.com

Bayu Ilham Pradana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

bayuilham@ub.ac.id

Abstrak : Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis sumber daya yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pendekatan *Resource Based View* dan Analisis Rantai Nilai untuk mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki Pijak Bumi untuk mendapatkan kompetensi inti sebagai sumber *Competitive Advantage*. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan Kerangka VRIO (*Valuable, Rarity, Imitability, Organization*) dalam upaya mencapai *Sustainable Competitive Advantage*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sumber daya berwujud (*tangible*) Pijak Bumi memiliki dua sumber daya yang bersifat *competitive disadvantage*, delapan sumber daya bersifat *competitive parity*, sepuluh sumber daya memiliki sifat *temporary competitive advantage*. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) Pijak Bumi memiliki lima sumber daya bersifat *competitive parity*, sepuluh sumber daya memiliki sifat *temporary competitive advantage*, dan tiga sumber daya bersifat *sustained competitive advantage*. Sedangkan, hasil dari analisis kapabilitas diketahui sebanyak enam kapabilitas bersifat *competitive parity*, lima belas kapabilitas yang dimiliki bersifat *temporary competitive advantage*, dan tujuh kapabilitas sebagai sumber kompetensi inti untuk meraih *sustained competitive advantage*.

Kata kunci: *Resource Based View*, Kapabilitas, Keunggulan Kompetitif.

Abstract : This research aims to analyze the resource of the company in which potential to produce a *Sustainable Competitive Advantage* through the *Resource-Based View* approach and the *Value Chain Analysis* to know what resource that Pijak Bumi has to gain core competence as a source of *Competitive Advantage*. The analysis tool in this research used VRIO Framework (*Valuable, Rarity, Imitability, Organization*) to achieve *Sustainable Competitive Advantage*. The method used in this research is descriptive qualitative with case study approach. Based on the research results showed that tangible resource Pijak Bumi has two *competitive disadvantage* resources, eight *competitive parity* resources, and ten *temporary competitive advantage* resources. Intangible resource Pijak Bumi has five *competitive parity* resources, ten *temporary competitive advantage* resources, and three *sustained competitive advantage* resources to Pijak Bumi. While, the capability analysis results known that six *competitive parity* capabilities, fifteen *temporary competitive advantage* capabilities, and seven capabilities as a source of core competence to achieve *sustained competitive advantage*.

Keywords : *Resource Based View*, Capability and *Competitive Advantage*.

Pada era globalisasi ini, *fashion* menjadi bagian yang tidak dapat terlepas dari penampilan dan gaya hidup masyarakat khususnya di Indonesia dan akan terus mengalami perkembangan yang sangat pesat, hal tersebut ditandai dengan adanya produk-produk baru yang sangat kreatif, inovatif dan berkualitas baik dalam pembuatan produk, material yang digunakan maupun keunikan dalam memasarkan produk tersebut. Salah satunya adalah produk yang diciptakan oleh Rowland Asfales pengusaha asal Bandung yang membuat sepatu organik yang di berlabel “Pijak Bumi” pada tahun 2016 dan merupakan label sepatu pertama dari Bandung terutama di Indonesia yang pembuatannya murni dilakukan dengan proses alami. Keunikan produk yang diciptakan oleh Rowland Asfales dikarenakan founder tersebut memiliki sumber daya dan kapabilitas yang kuat dan berbeda dengan pengusaha lainnya dimana ia menciptakan produk yang unik untuk pertama kalinya yang ada di Indonesia dan menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk Pijak Bumi itu sendiri. Dengan, inovasi yang dilakukan oleh Rowland

Asfales menjadikan Pijak Bumi sebagai *brand* sepatu pertama yang menciptakan produk dengan bahan organik dan serat daun kenaf. Sehingga, hal tersebut yang membedakan Pijak Bumi dengan *brand-brand* atau sepatu yang ada dipasaran saat ini yang tentunya menjadi keunggulan sendiri bagi Pijak Bumi.

Namun, berkaca pada kondisi persaingan yang semakin ketat dan cepat dalam industri *fashion* hal tersebut secara langsung mengharuskan Rowland Asfales selaku Founder Pijak Bumi untuk dapat menghadapi dan memenangkan persaingan dalam jangka panjang, melalui pendekatan *Resource Based View* (RBV) dengan cara memanfaatkan aset-aset sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya untuk digunakan secara efektif dan efisien agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Pandangan berbasis sumber daya memberikan pengetahuan betapa pentingnya sumber daya *internal* dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan RBV juga menekankan bahwa perusahaan yang

memiliki sumber daya yang langka, bernilai, sulit ditiru dan tidak mudah digantikan dan yang memiliki kemampuan, maka perusahaan tersebut dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama.

Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kepada analisis *Resource Based View* melalui Kerangka VRIO dalam upaya mencapai *Sustainable Competitive Advantage* dan mengetahui sumber daya dan kapabilitas apa saja yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Analisis Rantai Nilai untuk mengetahui sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dimiliki Pijak Bumi pada setiap aktivitas rantai nilainya untuk mendapatkan kompetensi inti sebagai sumber *Competitive Advantage*.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan maka peneliti ingin mengangkat penelitian dengan judul **Analisis *Resource Based View* dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung).**

TINJAUAN PUSTAKA HUBUNGAN ANTARA RESOURCE BASED VIEW DENGAN STRATEGI

Pendekatan *Resource Based View* merupakan dasar untuk membuat suatu keputusan strategi dan berhubungan dengan pilihan strategi yang dapat digunakan pihak perusahaan untuk menggunakan, mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan untuk memaksimalkan hasil yang ingin dicapai.

Kunci sukses penerapan strategi berbasis sumber daya ini, terletak pada kemampuan perusahaan memelihara keaneka-ragaman sumber daya, mencegah pesaing meniru atau memiliki sumber daya yang secara unik dikuasai (*ex post limits to competition*), menjadikan pesaing selalu mengalami *imperfect mobility*, dan mengelola semua sumber daya secara efisien dan efektif dalam penggunaannya (*ex ante limits to competition*).

RESOURCE BASED VIEW

Teori RBV berpendapat bahwa sumber daya sangat membantu perusahaan dalam menganalisis peluang dan menetralkan ancaman (David, 2015, p. 191). Teori ini menyatakan bahwa akan menguntungkan bagi sebuah perusahaan untuk menjalankan strategi yang saat ini tidak diterapkan oleh pesaing lainnya. Menurut Wheelen & Hunger (2006, p. 106) sumber daya merupakan aset perusahaan dan dasar bagi suatu perusahaan. Indikator untuk mengukur RBV itu sendiri terdiri dari dua indikator yaitu : sumber daya dan kapabilitas (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2011).

SUMBER DAYA UTAMA

Menurut Pearce dan Robinson (2014, p. 171-180) kemampuan RBV untuk menciptakan pendekatan yang lebih terfokus dan dapat diukur untuk analisis *internal* adalah dengan memisahkan tiga jenis sumber daya inti yang ada pada organisasi. (1) Aset berwujud, aset ini berbentuk fisik dan keuangan untuk menyediakan nilai bagi pelanggan. (2) Aset tak berwujud, aset yang tidak dapat dilihat dan disentuh, aset

ini sering kali penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. (3) Kapabilitas, ialah kemampuan atau kapasitas serangkaian sumber daya untuk melakukan serangkaian tugas atau aktivitas secara integratif.

KOMPETENSI INTI

Menurut Pearce dan Robinson (2014, p. 171) kompetensi inti adalah kemampuan atau keterampilan yang ditekankan atau diasah oleh suatu perusahaan dalam melakukan kegiatannya serta dalam mengejar misi umumnya. Kompetensi inti adalah kumpulan dari berbagai divisi yang tersebar luas didalam perusahaan dan merupakan hal yang dapat dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan (Wheelen & Hunger, 2006, p. 106).

KEUNGGULAN KOMPETITIF

Menurut Welch dalam Rangkti (2006, p.15), menyatakan keunggulan kompetitif merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan. Sementara, menurut Kuncoro (2005, p. 14) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila perusahaan tersebut

mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing.

ANALISIS RANTAI NILAI

Menurut Barney (2007), salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah dengan menggunakan Analisis Rantai Nilai.

Dimana, dengan menggunakan analisis ini, setiap tahapan produksi dapat dianalisis dengan baik untuk mengenali sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan pada setiap tingkatan tahapan tersebut. (1) *Inbound Logistics*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan distribusi input untuk produk. (2) *Operational*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan mengubah input menjadi produk jadi. (3) *Outbound Logistics*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan proses pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk jadi tau jasa kepada pembeli. (4) *Marketing and Sales*, meliputi berbagai kegiatan pemasaran dan

penjual yang berkaitan dengan pembelian produk dan jasa oleh konsumen akhir. (5) *Service*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan ketentuan dalam pemberian pelayanan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai produk.

Kedua, terdapat kegiatan-kegiatan yang diidentifikasi dalam empat aktivitas pendukung, yakni : (1) *Firm Infrastructure*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi pendukung untuk seluruh rantai nilai di perusahaan. (2) *Human Resource Management*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan proses perekrutan, memperkejakan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan yang ada pada perusahaan. (3) *Technology Development*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan produk atau proses pada seluruh rantai nilai di perusahaan. (4) *Procurement*, meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi pengadaan bahan baku yang

digunakan dalam seluruh rantai nilai di perusahaan.

ANALISIS VRIO

Menurut Barney (2007), analisis VRIO digunakan untuk mengidentifikasi apa saja sumber daya yang dimiliki perusahaan yang merupakan kekuatan atau kelemahan dan untuk mengetahui potensi yang relevan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Barney (2007) mengembangkan sebuah kerangka yang dinamakan *VRIO Framework*. Kerangka VRIO disusun dengan empat parameter kunci untuk analisis berbasis sumber daya sebagai serangkaian pertanyaan tentang kegiatan bisnis perusahaan yaitu *Valueable* (nilai), *Rarity* (langka), *Imitability* (meniru) dan Organisasi. Penggunaan kerangka VRIO dalam *Resource Based View* akan membantu perusahaan dalam menilai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan apakah merupakan kekuatan atau kelemahan, sehingga mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

KETERKAITAN SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS DENGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011, p. 78) Sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti merupakan dasar keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang tepat maka perusahaan akan memiliki peluang untuk mengeksplorasi berbagai peluang yang terdapat di industri tersebut. Keterkaitan sumber daya dan kapabilitas dengan keunggulan kompetitif yang dimaksud dalam penelitian ini berpendapat bahwa keunggulan kompetitif adalah terus berkembang, berjalan memberikan hasil yang baik pada akhir dan seterusnya. Keunggulan kompetitif memberikan definisi tentang bagaimana perusahaan akan bersaing dengan pesaingnya dengan mengelola kapabilitas dan mempertahankan melalui sumber daya yang unik dan tidak mudah ditiru yang dimiliki perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di kantor Pijak Bumi, bertempat di Jalan Srielok 8A, Bandung, 40254. Dalam penelitian ini terdapat dua informan kunci dan informan tambahan, yaitu pemilik Pijak Bumi sebagai informan kunci dan konsumen dari Pijak Bumi sebagai informan tambahan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi berdasarkan sumber perolehan data tersebut, yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data menggunakan teknik triangulasi yaitu gabungan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Alat analisis dalam penelitian ini ada dua yang pertama adalah Kerangka VRIO dan alat yang kedua adalah Analisis Rantai Nilai. Alat analisis tersebut dapat membantu peneliti untuk mengidentifikasi sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan pada setiap tahapan dan mengetahui potensi perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.

HASIL PENELITIAN

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa bahwa Pijak Bumi memiliki dua puluh sumber daya berwujud, tujuh belas sumber daya tak berwujud dan dua puluh delapan kapabilitas yang dimiliki oleh Pijak Bumi.

Analisis sumber daya melalui Kerangka VRIO menunjukkan hasil sebagai berikut : Bahwa sumber daya berwujud (*tangible*) Pijak Bumi secara keseluruhan hanya memberikan kemampuan bersaing untuk sementara waktu. Sumber daya berwujud (*tangible*) pada (1) keuangan berbentuk *bookstrap* dan (2) sistem pembayaran *credit card* merupakan **competitive disadvantage**. Sedangkan, (1) Kapasitas simpan bahan baku, (2) Kapasitas warehouse, (3) Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi, (4) Kapasitas produksi perusahaan, (5) Aset dan permodalan perusahaan, (6) Tata letak *Home Industry*, (7) Penggunaan mesin press, (8) Alat-alat pembuatan sepatu, yang **bersifat competitive parity** bagi Pijak Bumi. Sumber daya berwujud (*tangible*) lainnya, seperti : (1) Material bahan organik, (2) Penggunaan warna

alami, (3) Sepatu yang berkualitas, (4) Desain sepatu yang berkualitas dan unik, (5) Kualitas sepatu yang berstandart internasional, (6) Penjualan di beberapa kota dan luar negeri, (7) Tempat Produksi dan Fasilitas, (8) Penggunaan mesin jahit manual, (9) Akses ke bahan baku produk, (10) Memiliki rekanan untuk support bahan baku, sepuluh sumber daya berwujud (*tangible*) tersebut memiliki sifat **keunggulan kompetitif yang sementara** untuk perusahaan.

Hasil dari **sumber daya tak berwujud (*intangibile*)** terdapat sumber daya yang bersifat ***competitive parity***, lima sumber daya tersebut adalah : (1) Pengecekan berulang terhadap *quality control product*, (2) Garansi produk, (3) *Reward system and Punishment system*, (4) Jobdesc yang terorganisir, (5) Reputasi di pemasok baik. Sedangkan, sepuluh sumber daya memiliki sifat **keunggulan kompetitif yang sementara** untuk perusahaan, antara lain : (1) Digital promotion, (2) Reputasi di konsumen baik, (3) *Free service*, (4) Ide Karyawan, (5) Loyalitas Karyawan, (6) Tenaga ahli pengrajin sepatu, (7)

Budaya kerja kekeluargaan, (8) Penggunaan mesin jahit manual, (9) Desain riset, (10) Loyalitas Pemasok.

Sumber daya – sumber daya tersebut belum memenuhi kriteria VRIO dan belum bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Namun, terdapat tiga sumber daya tak berwujud (*intangibile*) yang berpotensi lebih menghasilkan keunggulan kompetitif, yaitu **keunggulan kompetitif yang berkelanjutan**. Sumber daya tak berwujud (*intangibile*) tersebut adalah *Brand awareness*, *Brand loyalty* dan *Bisnis e-commerce*.

Hasil dari analisis kapabilitas melalui Kerangka VRIO adalah sebagai berikut : Kapabilitas yang menjadi sumber kompetensi inti bagi Pijak Bumi adalah (1) kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (2) kemampuan dalam meningkatkan efisien produk, (3) kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan *go internasional*, (4) kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (5) kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk, (6) Kemampuan

perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu, serta Pijak Bumi (7) memiliki nilai *history* yang tinggi untuk meraih **keunggulan kompetitif yang berkelanjutan**. Sebanyak tujuh kapabilitas tersebut sudah memiliki empat kriteria untuk menciptakan kompetensi inti, yaitu : bernilai, langka, sulit ditiru dan kemampuan organisasi dalam mengelola kapabilitas tersebut dengan baik. Kapabilitas lainnya seperti (1) Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku, (2) Kecepatan dalam membongkar bahan baku, (3) Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas, (4) Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri, (5) Kemampuan mempromosi kan produk, (6) Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen, (7) Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen, (8) Kemampuan dalam membangun perusahaan, (9) Kemampuan dalam menarik investor, (10) Kemampuan meng*convenience* orang ataupun pemerintah, (11) *Skills* karyawan yang diatas rata-rata, (12) Kemampuan mempertahankan karyawan, (13) Membangun

kerjasama tim yang solid, (14) Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku, (15) Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku, sebanyak lima belas kapabilitas tersebut memiliki sifat **keunggulan kompetitif yang sementara**.

PEMBAHASAAN PENELITIAN

Setelah melakukan penelitian dan pengumpulan data, maka tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi dan menganalisis data yang didapat untuk menjawab pertanyaan yang ada pada penelitian ini. Berikut tahapan analisis data pada bab ini :

Pertama, identifikasi sumber daya pada tahap ini peneliti melakukan wawancara dengan pertanyaan tak struktur kepada narasumber hingga peneliti menemukan fokus yang ingin diteliti dan dibahas lebih lanjut. Sehingga, pada tahap ini peneliti mengetahui apa saja sumber daya yang terlihat dan sumber daya yang tidak terlihat serta kapabilitas yang dimiliki oleh Pijak Bumi.

Dalam mengidentifikasi sumber daya, peneliti melakukan wawancara terhadap CEO dan *Founder* Pijak Bumi (Rowland Asfales). Pertanyaan yang diajukan kepada narasumber

berdasarkan pada aktivitas layanan Pijak Bumi yaitu atribut-atribut dari *Value Chain for service* yang relevan serta faktor kunci keberhasilan dalam mengidentifikasi sumber daya dalam memenangkan persaingan pada industri sepatu.

Dari hasil identifikasi **sumber daya Pijak Bumi memiliki dua puluh sumber daya berwujud**, yaitu : (1) Kapasitas simpan bahan baku (2) Penggunaan warna alami, (3) Aset dan permodalan perusahaan, (4) Penggunaan mesin press, (5) Kapasitas *warehouse*, (6) Sepatu yang berkualitas, (7) Tempat produksi dan fasilitas, (8) Alat – alat pembuatan sepatu, (9) Sarana ekspedisi pengiriman produk Pijak Bumi, (10) Desain sepatu yang berkualitas dan unik, (11) Tata letak *home industry*, (12) Akses ke bahan baku produk, (13) Kapasitas produksi perusahaan, (14) Kualitas sepatu yang berstandart internasional, (15) Keuangan berbentuk *bookstrap*, (16) Sistem pembayaran *credit card*, (17) Material bahan organik, (18) Penjualan di beberapa kota dan luar negeri, (19) Penggunaan mesin jahit

manual, (20) Memiliki rekanan untuk support bahan baku.

Terdapat **tujuh belas sumber daya tak berwujud**, yaitu : (1) Pengecekan berulang terhadap *quality control product*, (2) *Bisnis e-commerce*, (3) Tenaga ahli pengrajin sepatu, (4) Loyalitas pemasok, (5) Brand awareness, (6) *Free service*, (7) Budaya kerja kekeluargaan, (8) Reputasi di pemasok baik, (9) *Brand loyalty*, (10) Garansi produk, (11) *Reward system and Punishment system*, (12) *Digital promotion*, (13) Ide karyawan, (14) *Jobdesc* yang terorganisir, (15) Reputasi di konsumen baik, (16) Loyalitas karyawan, (17) Desain riset.

Dua puluh delapan kapabilitas yang dimiliki oleh Pijak Bumi, adalah sebagai berikut : (1) Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku, (2) Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri, (3) Kemampuan mengconvenience orang ataupun pemerintah, (4) Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan, (5) Kecepatan dalam membongkar bahan baku, (6) Kemampuan mempromosikan produk, (7) Kemampuan dalam menarik investor, (8) Membangun

kerjasama tim yang solid, (9) Kemampuan dalam menyimpan stock sepatu, tas dan aksesoris jadi, (10) Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen, (11) Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu, (12) Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (13) Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas, (14) Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen, (15) Kemampuan pengawasan kualitas produk, (16) Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk, (17) Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (18) Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen, (19) *Skills* karyawan yang diatas rata-rata, (20) Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku, (21) Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi, (22) Kemampuan dalam membangun perusahaan, (23) Kemampuan mempertahankan karyawan, (24) Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku, (25) Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan *go*

internasional, (26) Memiliki nilai *history* yang tinggi, (27) Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja, (28) Kemampuan mengantisipasi pasokan dan manage harga bahan baku.

Sumber daya dimiliki oleh Pijak Bumi saat ini belum tentu dapat dijadikan sebagai sebuah keunggulan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif, dimana sumber daya yang dimiliki harus memiliki keunikan dan perbedaan dengan perusahaan lainnya agar dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Pijak Bumi. Penggunaan kerangka VRIO dalam *Resource Based View* akan membantu Pijak Bumi dalam menilai apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya mampu menghasilkan keunggulan kompetitif.

Kedua, peneliti menganalisis sumber daya melalui Rantai Nilai dimana pada tahap ini peneliti akan mengelompokkan sumber daya dan yang sudah teridentifikasi kedalam masing – masing aktivitas Rantai Nilai. Data yang sudah diperoleh pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan Analisis Rantai Nilai

untuk mengidentifikasi sumber daya Pijak Bumi yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan pada setiap aktivitas utama (*primary activity*) maupun aktivitas pendukung (*supporting activity*).

Sehingga dapat diketahui bahwa **terdapat sebelas sumber daya berwujud (*tangible*) yang merupakan aktivitas utama (*primary activity*)**, antara lain : (1) Kapasitas simpan bahan baku, (2) Kapasitas warehouse, (3) Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi, (4) Kapasitas warehouse, (5) Kapasitas produksi perusahaan, (6) Material bahan organik, (7) Penggunaan warna alami, (8) Sepatu yang berkualitas, (9) Desain sepatu yang berkualitas dan unik, (10) Kualitas sepatu yang berstandart internasional, (11) Penjualan di beberapa kota dan luar negeri. **Tujuh sumber daya tak berwujud (*intangible*) yang merupakan aktivitas utama (*primary activity*)**, adalah : (1) Pengecekan berulang terhadap quality control product, (2) Brand awareness, (3) Brand loyalty, (4) Digital promotion, (5) Reputasi di konsumen baik, (6) Free service, (7)

Garansi produk. **Terdapat dua belas kapabilitas (*capability*) yang merupakan aktivitas utama (*primary activity*)**, ialah sebagai berikut : (1) Kemampuan dalam menyimpan stock sepatu, tas dan aksesoris jadi, (2) Kecepatan dalam membongkar bahan baku, (3) Kemampuan dalam menyimpan stock sepatu, tas dan aksesoris jadi, (4) Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas, (5) Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (6) Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi, (7) Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan go internasional, (8) Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri, (9) Kemampuan mempromosikan produk, (10) Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen, (11) Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen, (12) Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen.

Sedangkan, hasil pada aktivitas pendukung (*supporting activity*). rantai nilai sebagai berikut : Pada **sumber daya berwujud (*tangible*)**

terdapat sepuluh sumber daya berwujud, antara lain : (1) Aset dan permodalan perusahaan, (2) Tempat produksi dan fasilitas, (3) Tata letak home *industry*, (4) Keuangan berbentuk *bookstrap*, (5) Penggunaan mesin jahit manual, (6) Penggunaan mesin press, (7) Alat – alat pembuatan sepatu, (8) Sistem pembayaran *credit card*, (9) Akses ke bahan baku produk, (10) Memiliki rekaman untuk support bahan baku dan terdapat **sepuluh sumber daya tak berwujud (*intangible*)**, yaitu : (1) Ide karyawan, (2) Loyalitas karyawan, (3) Tenaga ahli pengrajin sepatu, (4) Budaya kerja kekeluargaan, (5) *Reward system and Punishment system*, (6) Jobdesc yang terorganisir, (7) Desain riset, (8) Bisnis e-commerce, (9) Loyalitas pemasok, (10) Reputasi di pemasok baik. Sedangkan, terdapat **tiga belas kapabilitas (*capability*) pada aktivitas pendukung**, antara lain : (1) Kemampuan dalam membangun perusahaan, (2) Memiliki nilai history yang tinggi, (3) Kemampuan dalam menarik investor, (4) Kemampuan mengconvenience orang ataupun pemerintah, (5) Kemampuan perencanaan realisasi

ide atau masukan dalam mendesain sepatu, (6) Kemampuan pengawasan kualitas produk, (7) Skills karyawan yang diatas rata-rata, (8) Kemampuan mempertahankan karyawan, (9) Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja, (10) Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan, (11) Membangun kerjasama tim yang solid, (12) Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (13) Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.

Pada tahap terakhir, peneliti menggunakan Kerangka VRIO untuk membantu Pijak Bumi dalam menilai apakah sumber daya yang dimiliki dapat menjadi sumber kompetensi inti untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Agar suatu sumber daya dapat menjadi kompetensi inti, maka suatu sumber daya harus memenuhi empat kriteria VRIO, yaitu : *Valueable* (nilai), *Rarity* (langka), *Imitability* (meniru) dan Organisasi.

Sehingga, dari hasil penelitian sumber daya melalui kerangka VRIO dapat diketahui bahwa sumber daya Pijak Bumi mempunyai

keunggulan kompetitif yang bersifat mulai dari *competitive disadvantage* hingga *sustained competitive advantage*. Dimana, secara keseluruhan sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki oleh Pijak Bumi hanya memberikan kemampuan bersaing untuk sementara waktu. Serta, kapabilitas Pijak Bumi mempunyai keunggulan kompetitif yang bersifat memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan pesaing hingga keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat beberapa keterbatasan yang peneliti alami pada saat melakukan penelitian sebagai berikut :

- a. Kondisi obyek penelitian yaitu Pijak Bumi, yang baru memulai bisnisnya pada April 2016 dimana terhitung bahwa usaha yang baru dijalankan masih beumur 1,5 tahun. Sehingga, data yang didapat oleh peneliti tidak begitu besar dan banyak.
- b. Peneliti tidak dapat memperoleh data penjualan dan data keuangan dari Pijak Bumi

karena merupakan dokumen yang bersifat rahasia.

- c. Informan terbatas, sehingga peneliti hanya mewawancarai informan kunci sekaligus informan utama yaitu pemilik dari Pijak Bumi (Rowland Asfales).
- d. Peneliti tidak melakukan wawancara kepada para pelaku usaha lainnya di industri sepatu.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Hasil identifikasi sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi menggunakan kerangka VRIO terdapat **dua puluh sumber daya berwujud, tujuh belas sumber daya tak berwujud** dan **dua puluh delapan kapabilitas** yang memiliki potensi sebagai sumber kompetensi inti untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif
- b. Hasil dari analisis sumber daya menggunakan kerangka VRIO diketahui :
 - Sumber daya berwujud (*tangible*) memiliki **dua**

sumber daya yang bersifat *competitive disadvantage*.

Delapan sumber daya bersifat *competitive parity*, yaitu memiliki kinerja yang seimbang atau sama dengan pesaing. Sepuluh sumber daya memiliki sifat *temporary competitive advantage*.

- Sumber daya tak berwujud (*intangible*) memiliki **tiga sumber daya** bersifat *sustained competitive advantage* bagi Pijak Bumi, **lima sumber daya** bersifat *competitive parity* dan **sepuluh sumber daya** memiliki sifat keunggulan kompetitif yang sementara untuk perusahaan.
- Terdapat **enam kapabilitas** bersifat *competitive parity* dalam memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan pesaing, **lima belas kapabilitas** yang dimiliki bersifat *temporary competitive advantage* dalam menghadapi pesaing dan terdapat **tujuh kapabilitas** sebagai sumber kompetensi

inti untuk meraih *sustained competitive advantage*.

- c. Berdasarkan analisis sumber daya melalui kerangka VRIO terdapat sepuluh sumber daya internal yang menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang patut untuk dipertahankan oleh Pijak Bumi adalah (1) *brand awareness*, (2) *brand loyalty*, (3) bisnis *e-commerce*, (4) Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (5) Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi, (6) Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan *go internasional*, (7) Memiliki nilai *history* yang tinggi, (8) Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu, (9) Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (10) Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan, peneliti ingin memberikan beberapa saran yang

dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan dan memaksimalkan keunggulan kompetitif Pijak Bumi dari *competitive disadvantage* dan *competitive parity* menjadi *temporary competitive advantage* bahkan menjadi *sustained competitive advantage*.
- b. Sumber daya dan kapabilitas yang memiliki kelemahan bahkan tidak unggul, sebaiknya dikelola dengan lebih baik lagi sebagai penunjang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Pijak Bumi.
- c. Sumber daya dan kapabilitas yang sudah memenuhi empat kriteria VRIO untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan potensi sumber daya dan kapabilitasnya.
- d. Sumber daya dan kapabilitas akan terus berkembang dan bertambah sejalan dengan pertumbuhan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan evaluasi secara teratur dan melakukan pengamatan terhadap sumber daya dan kapabilitas

yang nantinya akan muncul dan berkembang dikemudian hari sehingga dapat dilakukan penyusunan strategi perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage, 3rd edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Barney, J & D. Clark. 2007. *Resource-Based View Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York : Oxford University Press.
- David, R. Fred & David, R. Forest. 2015. *Strategic Management Concepts and Cases Fifteenth Edition*. England : Pearson Education Limited.
- Freddy, Rangkuti, 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hitt, Michael. A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert. E. 2011. *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts 9ed*. USA : South-Western Cengage Learning.
- Kuncoro, Mudrajat. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : Erlangga.
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. 2014. *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan*

Pengendalian. Buku 1, Edisi Dua Belas. Jakarta : Salemba Empat.

Wheelen, Thomas L & Hunger J. David. 2006. *Strategic Management and Business Strategy*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.