

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha atau bisnis terjadi karena adanya proses adaptasi terhadap iklim usaha yang terus menerus berkembang. Proses perkembangan dunia usaha yang sangat pesat seperti sekarang ini menyebabkan persaingan pasar yang semakin ketat, dalam situasi ini tentunya sebuah organisasi bisnis (perusahaan) khususnya yang berorientasi profit dituntut untuk dapat bertahan menghadapi pesaing serta mampu memenangkan persaingan di dalam bisnis, yaitu dengan mengambil keputusan serta langkah-langkah atau kebijakan yang tepat untuk nantinya dapat digunakan sebagai strategi bersaing dalam upaya memenangkan persaingan.

Menurut Samli and Weber (2000) kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup di pasar tergantung pada kemampuan untuk bersaing. Disisi lain, menghadapi persaingan pada saat ini tentunya perusahaan menetapkan strategi-strategi pemasaran yang nantinya dapat diterapkan untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan. Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competencies*) dan mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) (Hitt, 2004). Strategi tersebut akan membentuk rencana besar tentang bagaimana perusahaan mencapai visi dan misinya (Wheelen & Hunger, 2012). Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan bersaing perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch & Glueck, 1999).

Didalam strategi yang akan di pilih tentunya diperlukan ilmu, seni, penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan, maka konsep manajemen strategis sangat diperlukan sebelum menjalankan strategi dalam bisnis, agar keputusan yang akan di ambil dapat tepat dan sesuai. Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen srategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, evaluasi strategi. Teori Manajemen Strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen dan Hunger, 2004) yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce dan Robinson, 2005) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Bila definisi ini dikaitkan dengan terminology “manajemen”, maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. (Solihin, 2012), Manajemen strategik merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi yang dimiliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini perusahaan akan dapat mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman). Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan dapat merumuskan misi dan tujuan. Selanjutnya perusahaan akan memilih alternatif strategi yang dianggap paling baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategik juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategi yang dibuat pada level korporasi, level bisnis, dan level fungsional.

Perusahaan yang memiliki sumber daya dengan kompetensi yang tinggi, akan lebih mampu menyediakan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan dengan kompetensi superior dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerjanya (Sukma 2018). Menurut Welch dalam Rangkuti (2006), menyatakan keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan. Lain halnya menurut Crown (2007), menyatakan keunggulan bersaing yaitu suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing. Sementara menurut Hill dan Jones (2009), menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing bila profitabilitasnya lebih besar dari pada keuntungan rata-rata bagi setiap perusahaan yang bergerak pada industri yang sama. Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney, 2010). Keunggulan bersaing dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih pada konsumen dibanding penawaran kompetitor (Kotler et al., 2005).

Untuk memperoleh peningkatan volume penjualan yang berdampak pada keunggulan bersaing pada perusahaan memang tidak mudah, dalam menentukan keunggulan bersaing perusahaan dapat menerapkan konsep/teori-teori yang ada, salah satunya adalah RBV (*Resources Based View*). RBV pada dasarnya telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Indikator untuk mengukur strategi RBV terdiri dari dua indikator yaitu: sumber daya dan kapabilitas, (Hitt, et al., 2001). Secara umum, RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumber daya dan kapabilitas organisasi (Coulter, 2002:37). Menurut Grant (2001) dalam Raduan (2009) *Resource based view* (RBV) adalah strategi usaha yang ditinjau dari sumber daya dan kapabilitas usaha untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sedangkan menurut Ferdinand (1999) *Resource-Based Theory Of Firm* adalah salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing dengan menciptakan atau menggenerasi suatu jenis sumber daya dan kapabilitas yang khas perusahaan serta sulit ditiru. Pandangan *Resource Based View* (RBV) berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting dari pada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan kapabilitas. Tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset, kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Aset dan kapabilitas perusahaan akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut pendekatan ini, beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Walaupun demikian perusahaan akan berhasil jika memiliki sumber daya yang paling sesuai dan paling baik untuk usaha dan strateginya.

Dalam penelitian sebelumnya oleh Dea Okte Pratiwi (2018) Analisis RBV (*Resource Based View*) dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung), Menunjukkan analisis dengan menggunakan metode RBV dapat menentukan keunggulan bersaing pada perusahaan, 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*.

Berdasarkan hasil penelitian dengan teori pemasaran di atas, kali ini peneliti menggunakan konsep RBV untuk menentukan keunggulan bersaing yang terdapat pada objek yang peneliti teliti, objek penelitian yang dipilih ialah pada UD. Tiga Putra yang berlokasi di Jl. Argopuro no.22 Ajung-Jember. UD. Tiga Putra ini merupakan perusahaan ritel dalam penjualan sandal dengan sistem grosir. Sandal pada umumnya merupakan kebutuhan sekunder dan merupakan kebutuhan individual yang berperan penting sebagai pendukung dalam berbagai aktivitas sehari-hari, sandal juga merupakan salah satu penunjang penampilan, sandal sudah sangat umum digunakan dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Sandal memang tidak dapat dipisahkan dari aktifitas sehari-hari, pemakaian sandal juga lebih efisien dibandingkan dengan alas kaki lainnya karena bentuknya yang sederhana dan mudah dibawa ke berbagai macam tempat. Dilihat dari kebutuhan masyarakat terhadap sandal membuat bisnis ini merupakan bisnis yang sangat potensial untuk di geluti. Seiring berkembangnya zaman tentunya juga berpengaruh terhadap tingkat kebutuhan gaya penampilan masyarakat serta pola berbelanja masyarakat yang semakin selektif untuk memenuhi keinginan konsumen, saat ini sandal mempunyai beragam variasi model dan bentuk yang bervariasi yang dibuat oleh berbagai produsen/perusahaan sandal. Pada awal berdirinya bisnis ini, persaingan yang ketat memang sudah menjadi rintangan yang sering kali dihadapi, perusahaan ini merupakan bisnis yang sangat unik dan sangat menarik untuk di teliti, alasannya adalah karena meskipun berawal dari modal yang sangat kecil dan minim serta persaingan yang ketat yang merupakan rintangan awal perusahaan ini berdiri namun perusahaan ini mampu bertahan dan berkembang menjadi perusahaan yang lebih maju dan berkembang serta dapat bertahan dalam berbagai periode ke periode waktu sejak lebih dari 20 tahun lalu dari sejak awal berdirinya hingga saat ini. Dari banyaknya kompetitor atau pesaing dalam bisnis ini namun hanya sedikit yang dapat bertahan, banyak pesaing-pesaing ritel sandal yang sudah gulung tikar karena tidak mampu menghadapi perkembangan zaman yang berdampak pada dunia bisnis dan ketatnya persaingan yang dihadapi menuntut para pesaing-pesaing lain beralih profesi.

Di lihat dari fenomena yang terdapat pada bisnis ritel grosir sandal UD. Tiga Putra, biasanya pelanggan sering membandingkan harga barang di UD. Tiga Putra dengan harga di tempat lain, oleh karenanya relasi terhadap perusahaan-perusahaan industri pembuat sandal sangat di perlukan dalam bisnis ini baik dari industri skala besar maupun skala industri rumahan, alasannya karena jika mengambil langsung kepada produsen maka akan dapat menekan harga dan tentunya pasti berpengaruh terhadap harga jual yg lebih murah dari penjual-penjual lain dan variasi produk yg lebih banyak dapat di sediakan tentunya akan sangat mempengaruhi penjualan. Jika harga sandal di UD. Tiga Putra lebih mahal dari penjual lain maka pelanggan akan berpindah pada kompetitor, dan tetap saja, jika harga sandal di UD. Tiga Putra lebih murah dari tempat lain namun variasi produk yang di jual sedikit, maka pelanggan akan bosan terhadap pilihan model produk yang itu-itu saja dan mencari tempat/penjual lain yang menjual produk dengan model-model yang lebih bervariasi.

Suatu organisasi khususnya yang berorientasi profit akan senantiasa berupaya agar tetap hidup serta mampu bersaing dengan organisasi/pesaing lainnya. Adapun pesaing-pesaing dari UD. Tiga Putra di kota Jember.

Tabel 1.1  
Daftar Pesaing Grosir Sandal UD. Tiga Putra Di Jember

No	Nama Perusahaan	Alamat
1.	Ragil Sandal Grosir	Jl. Kawi, Jenggawah
2.	Grosir Sandal Robert	Cangkring, jenggawah
3.	Toko Fajar	Pasar jenggawah
4.	Grosir Sandal B. Yuyun	Ambulu
5.	Grosir Sandal P. Yono	Ambulu
6.	Grosir Sandal Guntur	Balung
7.	Nasrul Grosir Sandal	Ambulu
8.	Grosir Sandal B.yuyun	Ambulu
9.	Grosir Sandal Guntur	Balung
10.	Grosir H. Sofyan	Balung
11.	Grosir Sandal P. Imam	Rambi puji
12.	Grosir Sandal P. Edy	Sukorambi
13.	Grosir Sandal Sunir	Tanggul
14.	Toko Grosir Sejahtera	Jl. Trunojoyo, Talangsari
15.	Toko Ampera Jaya	Jl. Samanhudi, Pasar tanjung
16.	Toko Terang	Jl. Samanhudi, Pasar tanjung
17.	Toko Damai	Pasar tanjung
18.	Toko Yulia	Jl. Besuki rahmat, Pakem

Sumber data: UD. Tiga Putra (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat kita ketahui ada beberapa jumlah pesaing dari UD. Tiga Putra yang berada di area lokasi pemasaran bisnisnya di kota Jember, dengan demikian faktor sumber daya-sumber daya yang ada di UD. Tiga Putra harus lebih diotimalkan dengan cara menerapkan konsep RBV agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing dan dapat bertahan dalam waktu yang lama.

Tabel 1.2  
Daftar Produk Dan Harga Sandal UD. Tiga Putra

No	Nama Produk	Harga
1.	Swallow	8.000 - 10.500
2.	New Era	6.500 - 29.000
3.	Khogi	4.000 - 7.000
4.	Yeye	2.500 - 5.500
5.	Ardiles	3.800 - 7.000
6.	Shevano	14.000 - 16.000
7.	Nico	10.000 - 10.500
8.	Porto	17.500 - 18.500
9.	Boloni	8.000 - 12.000
10.	Go Nice	4.000 - 5.000
11.	Michiko	6.000 - 8.000
12.	M Lopo	13.500 - 18.500
13.	Morego	19.000 - 21.000
14.	Pearl Swallow	7.500 - 9.000
15.	Sky Boat	5.500 - 7.000
16.	Sandal Spons / Kerajinan	8.000 - 15.000
17.	Poita	7.500 - 8.000
18.	Mokaya	20.000 - 22.000
19.	Gasome	20.000 - 21.000
20.	Tali Sandal	550 - 1000
21.	DLL	

Sumber data: UD. Tiga Putra (2022)

Sebagai perusahaan ritel, UD. Tiga Putra menjual berbagai macam merek sandal dari produsen-produsen sandal baik dari industri besar maupun dari produsen-produsen sandal industri rumahan. UD. Tiga putra menjual berbagai macam produk dengan nilai-nilai yang tetap bermutu yang didasarkan pada nilai keunggulan produk, mutu produk dan harga produk yang terjangkau, hal itu sangat berdampak pada tingkat penjualan serta daya saing perusahaan, kualitas serta harga produk yang diberikan telah memberikan peningkatan pendapatan bagi UD. Tiga Putra.

Berdasarkan harga yang telah ditetapkan oleh UD. Tiga Putra, maka perusahaan diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan. Harga yang kompetitif sering kali menjadi acuan utama bagi pelaku bisnis guna menarik konsumen. Selain harga yang kompetitif, UD. Tiga Putra juga harus mampu memberikan pelayanan yang baik dalam menghadapi konsumen dengan menerapkan strategi pemasaran dalam menghadapi pesaing dengan perusahaan sejenis.

Suatu perusahaan yang berkembang tentunya memerlukan karyawan dalam jumlah yang lebih banyak dari sebelumnya untuk menunjang operasional bisnisnya. Berikut adalah daftar karyawan UD. Tiga Putra berdasarkan jenis kelamin dan latar belakang pendidikan dari tahun ketahun dari sejak awal berdirinya perusahaan ini.

Tabel 1.3  
Daftar Jumlah karyawan UD. Tiga Putra

No	Tahun	Jumlah Karyawan						Karyawan
		Pria			Wanita			
		SD	SMP	SMA	SD	SMP	SMA	
1.	1997		1					1
2.	1999	1	1					2
3.	2002	1	2					3
4.	2015-2022	2	1					3

Sumber data: UD. Tiga Putra (2022)

Berdasarkan pada table 1.3 di atas dapat dilihat bahwa karyawan di UD. Tiga Putra didominasi oleh laki-laki. Di tahun 1997 UD. Tiga Putra hanya dikelola oleh 1 orang yaitu bapak Lissolihin selaku pemilik dari bisnis ini sendiri, kemudian pada tahun 1999 UD. Tiga Putra mengalami peningkatan, yaitu ditambahkan 1 orang sebagai karyawan untuk penunjang operasional dengan latar pendidikan SD, lalu pada tahun 2002 terdapat peningkatan jumlah karyawan kembali sejumlah 1 orang berpendidikan SMP sehingga menjadi 2 orang karyawan dan 1 pemilik dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Pada tahun 2015 terdapat pergantian karyawan, dikarenakan 1 orang karyawan berhenti dan membuat UD. Tiga Putra harus mencari pengganti karyawan untuk keberlangsungan usahanya agar tetap produktif, yaitu digantikan dengan 1 orang dengan latar pendidikan SD. Untuk saat ini di tahun 2022 terdapat 3 orang yang melakukan kegiatan operasional UD. Tiga Putra, yaitu 1 pemilik dan 2 orang karyawannya.

Dengan demikian faktor sumber daya manusia yang ada juga harus dikelola dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya agar dapat bekerja secara optimal dan memiliki kinerja karyawan yang tinggi, sehingga misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

## 1.2 Rumusan Masalah

Melihat pada kondisi persaingan yang sangat ketat dalam penjualan produk sandal, hal ini menuntut UD. Tiga putra untuk menciptakan keunggulan bersaing untuk keberlangsungan bisnisnya. Berkaca pada teori RBV (*Resources Based View*) bahwa keunggulan bersaing dapat ditingkatkan dengan membangun sumber daya internal perusahaan, dengan tujuan agar perusahaan ini tetap survive untuk kedepannya, menghasilkan profit yang fluktuatif serta mampu mendongkrak kinerja perusahaan khususnya dalam segi penjualan.

Dari kondisi perusahaan yang dapat kita lihat pada UD. Tiga Puta maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut, “Bagaimanakah Keunggulan Bersaing Yang Tepat Dapat Ditentukan Dengan Menggunakan Analisis RBV”.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Suatu penelitian sebagian besar dilakukan karena adanya tujuan-tujuan tertentu untuk dicapai. Sesuai dengan masalah-masalah yang dihadapi oleh bisnis ritel UD. Tiga Putra di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Dengan Metode RBV (*Resources Based View*) Pada UD. Tiga Putra”.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini yaitu:

### 1. Khususnya untuk UD. Tiga Putra

Yaitu dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil kebijakan, serta dapat pula digunakan sebagai tambahan wacana penerapan konsep *Resources-Based View* (RBV) dalam upaya menentukan keunggulan bersaing.

2. Bagi penulis dan pembaca

Dapat di gunakan sebagai referensi ilmiah yang dapat dipergunakan oleh pihak yang memerlukan untuk bahan pertimbangan dalam menganalisis keunggulan bersaing.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat bagi UD. Tiga Putra

Untuk mengetahui konsep *Resources-Based View* (RBV) dalam menentukan keunggulan bersaing dan sebagai pertimbangan atau masukan bagi pengelola UD. Tiga Putra dalam membuat kebijakan dan pengambilan keputusan.

2. Manfaat bagi penulis dan pembaca

Dapat menambah wawasan pengetahuan tentang bagaimana cara menentukan keunggulan bersaing.

