

Penerapan Konsep Resources Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pada Toko Kosmetik Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali)

Ekawwati, Drs. M. Naely, Azhad, Jekti Rahayu,
Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember
Prodi Manajemen
Email : ekawati

ABSTRAK

Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Sehingga asumsi dalam teori ini adalah bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan RBV di toko kosmetik mahesa jaya abadi denpasar bali guna mengetahui keunggulan bersaing..

Kata Kunci : RBV (Resources Based View), Keunggulan Bersaing

ABSTRACT

The RBV theory views companies as a collection of resources and capabilities. Differences in resources and the ability of companies with competing companies will provide competitive advantage. The company's ability to manage its resources well can create competitive advantages so that it can create value for the company. So the assumption in this theory is how companies can compete with other companies to gain a competitive advantage by managing their own resources in accordance with the company's capabilities. own. This study aims to find out the application of RBV in the souvenir shop of mahesa jaya abadi denpasar bali to find out competitive advantages.

Keywords: RBV (Resources Based View), Competitive Advantage

1. Pendahuluan

Pada era globalisasi sekarang ini, kondisi bumi pada saat ini sedang di landa oleh suatu permasalahan yang cukup serius yaitu mengenai terjadinya pemanasan global. Pemanasan global merupakan suatu masalah yang banyak dibicarakan oleh masyarakat luas serta dapat membawa beberapa dampak positif bahkan negatif bagi kondisi lingkungan serta kehidupan masyarakat. Dampak tersebut dapat mempengaruhi hampir dari seluruh aspek kehidupan masyarakat.

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 asset dan kapabilitas. Tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap tiap perusahaan memiliki pengalaman, asset, kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Asset dan kapabilitas perusahaan akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut pendekatan ini, beberapa asset (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.

Perkembangan perekonomian semakin berkembang pesat, pesaing bisnis semakin ketat diberbagai bidang salah satunya dibidang kosmetik. Dengan majunya di era globalisasi, kosmetik tidaklah menjadi sesuatu yang mewah bahkan kosmetik menjadi hal yang wajib bagi setiap manusia khususnya kaum perempuan. Kemajuan pada industry kecantikan di Indonesia saat ini menunjukkan peningkatan. Berdasarkan data kementerian perindustrian (2016), pertumbuhan pasar industri ini rata-rata mencapai 9,67% pertahun dalam enam tahun terakhir (2009-2015). Diperkirakan besar pasar (market size) pasar kosmetik sebesar Rp.46,4 triliun ditahun 2017 ini.

Salah satu sektor peindustrian yang sering disoroti pada kalangan masyarakat mengenai produknya kerap hubungannya dengan keramahan lingkungan adalah bisnis produk kosmetik. Bisnis produk kosmetik terus berkembang setiap tahunnya serta memberikan peluang yang cukup besar bilamana perusahaan-perusahaan lainnya ingin memasuki sektor industri ini. Dimana menurut Persatuan Kosmetik Indonesia (Petosmi) dikatakan bahwa omzet penjualan kosmetik tiap bulannya mencapai Rp. 40 miliar untuk perusahaan besar (Darmadji, 2008). Dengan adanya hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pemakaian kosmetik di Indonesia cukup besar dan seiring dengan perkembangan jaman kosmetik menjadi kebutuhan yang harus terpenuhi dikalangan wanita.

2. TINJAUAN TEORI

Resources Based Theory membahas bagaimana perusahaan dapat mengolah dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimilikinya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengembangkan sumber modal perusahaan, salah satunya adalah *intellectual capital*. Perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya manakala perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul. Sumber daya intelektual merupakan salah satu sumber daya yang dinilai penting dan memiliki peran dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dasar pemikiran RBV adalah bahwa pada dasarnya perusahaan berbeda karena masing-masing perusahaan memiliki sejumlah sumber daya tertentu yang bersifat unik. Oleh karena banyak sumber daya yang tidak dapat diperoleh dengan segera (instan), maka pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh jumlah sumber daya yang tersedia pada saat itu dan oleh kecepatan perusahaan untuk memperoleh sumber daya baru. Tanpa adanya keragaman dan tingkat perubahan sumber daya antar perusahaan, maka tiap perusahaan dapat memilih strategi manapun yang diinginkan sehingga strategi yang berhasil dapat langsung ditiru dan akhirnya laba akan menurun sampai nol. Oleh karenanya, perbedaan sumber daya merupakan inti dari strategi dan sangat penting bagi kesinambungan keunggulan kompetitif (Collins & Montgomery, 2005)

Menurut Barney (dalam Lumpkin, 2003), sumber daya meliputi:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*), meliputi: sumber daya keuangan, fisik, teknologi dan organisasi;
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible assets*), meliputi: sumber daya manusia, inovasi & kreativitas, serta reputasi;
3. Kapabilitas organisasi, meliputi: kompetensi/ketrampilan perusahaan untuk mentransfer input menjadi output serta kemampuan untuk memadukan sumber daya berwujud maupun tidak berwujud dengan menggunakan proses organisasional untuk mencapai hasil yang diharapkan, misal: produk dan jasa inovatif, pengembangan produk, keunggulan layanan pelanggan, dll.

a. Strategi

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).

b. Konsep *Resources-Based View* (RBV)

Konsep yang populer digunakan adalah *five force model* dari Porter (1980). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumber daya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategis (*strategic group*) adalah homogen. Kedua, sumber daya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumber daya ini, heterogenitas sumber daya tidak akan bertahan lama karena sumber daya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategis.

Pandangan Barney, ini tampaknya menjadi cikal bakal berkembangnya *Resources-Based View* (RBV) yang mulai populer pada tahun 1991. Sumber daya organisasi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing tidak hanya budaya organisasi saja, tetapi mencakup semua aset perusahaan, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan dan pengetahuan, yang mana sumber daya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi.

Jadi, *Resources-Based View* (RBV) dianggap telah memberikan kontribusi bagi manajemen strategis bagi penekanannya pada analisa internal perusahaan bahkan perspektif ini mengalami perkembangan dan modifikasi. Perspektif ini memberikan jawaban bahwa setiap organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda karena memiliki sumber daya yang berbeda pula. Perspektif ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan karakteristik bernilai langka atau unik, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya yang ekuilivalen.

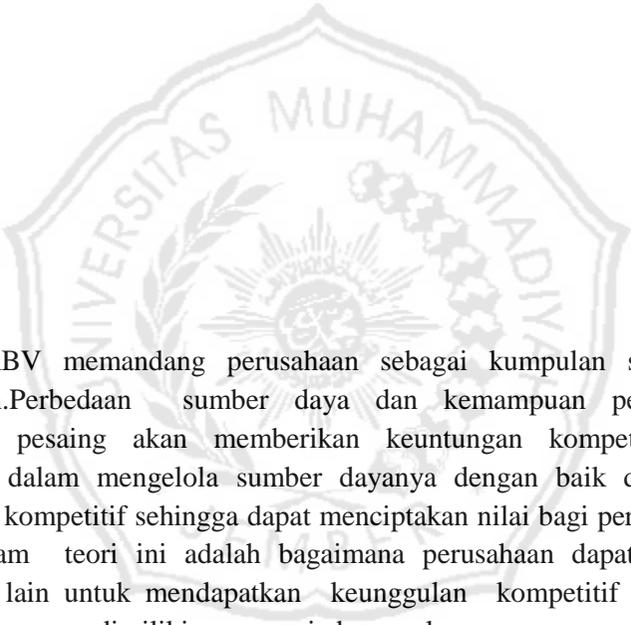
c. Keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing Porter (1986) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Studi yang dilakukan Porter selanjutnya menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu *cost leadership*, *diferensiasi*, dan *focus*. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman.

Potler menyebutkan bahwa dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial merupakan keunggulan bersaing suatu perusahaan, yaitu : keunggulan dalam biaya secara menyeluruh, *diferensiasi*, dan *fokus*.

1. Keunggulan Dalam Biaya secara menyeluruh/*Overall Low Cost Leadership*
Dengan strategi *low cost* ini perusahaan berusaha menjadikan dirinya produsen dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat Biaya paling rendah diantara para pesaingnya. Karakteristik strategi *low cost* ini antara lain : (1) pembangunan fasilitas berskala efisiensi secara agresif; (2) berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya; (3) biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead; (4) menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial; dan (5) minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan seperti R&D, jasa, penjualan dan pengiklanan.
2. Perbedaan/*differentiation*
Perusahaan yang menerapkan strategi *diferensiasi* tidak berusaha untuk tampil sebagai produsen dengan biaya paling rendah, melainkan menghasilkan suatu produk yang memiliki keunikan sehingga mudah dibedakan dari produk sejenis dipasar. Karakteristik strategi *diferensiasi* ini antara lain: (1) *prestige* dan *brand image*; (2) teknologi; (3) inovasi; (4) fitur, (5) layanan pelanggan; dan (6) jaringan *dealer*.
3. Fokus/*focus*
Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap ceruk pasar tertentu yang berbeda dari industry lainnya.

d. Kerangka Konseptual



Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Sehingga asumsi dalam teori ini adalah bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Di tengah persaingan usaha yang begitu ketat, Toko Kosmetik Mahesa perlu memiliki keunggulan kompetitif dengan para pesaingnya. Toko Kosmetik Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali merupakan Toko Kosmetik yang terletak jauh dari pusat kota Denpasar Bali (48,5km dari pusat kota Bali). Sedangkan para pesaingnya, seperti Toko Saza purabaya, Toko Naga Mas, Toko Uni Rama , dan Toko Kristal merupakan toko kosmetik yang cukup besar dan berada tidak jauh dari pusat kota. Hal ini merupakan tantangan bagi Toko Kosmetik untuk mempertahankan eksistensinya. Sehingga peneliti memandang Toko Kosmetik perlu menciptakan keunggulan bersaing dengan menerapkan konsep RBV dalam menjalankan operasional usahanya.

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif tidak mengandalkan bukti berdasarkan logika matematis,

prinsip angka atau metode statistik. Penelitian kualitatif bertujuan mempertahankan bentuk dan isi perilaku manusia dan menganalisis kualitas-kualitasnya (Deddy Mulyana, 2001). Melalui penelitian ini diharapkan terangkat gambaran mengenai aktualisasi, realisasi sosial dan persepsi sasaran penelitian tentang Pendekatan Model RBV (*resource based view*) untuk Mengevaluasi Strategi Bersaing pada Toko Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali. Data kualitatif yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Gambaran umum tentang Toko Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali.
2. Sumber daya internal Toko Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali yang terkait dengan pendekatan RBV yakni *tangible resource, intangible resource, human resource* dan *capability*.

4. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan teori RBV (*Resources Based View*) yang meliputi sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, dan kapabilitas organisasi untuk mengidentifikasi apakah sumber daya di Toko Kosmetik merupakan kelemahan atau kekuatan. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dijelaskan hasil antara lain.

A. Identifikasi Sumber Daya Pada Toko Kosmetik

Berdasarkan hasil wawancara identifikasi sumber daya pada Toko Kosmetik dimana langsung pemilik (8 juni 2019), didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

a. Sumber Daya Berwujud

1. Keuangan yang memadai

Toko Kosmetik memiliki keuangan yang memadai untuk menjalankan operasinya. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan pemilik, "modal yang dimiliki kurang lebih sekitar Rp. 300.000.000 (modal ini disebut sebagai modal aset tetap). Sedangkan untuk produk dan tenaga kerja setidaknya disediakan modal sebesar Rp. 200.000.000 (untuk operasional)". Dari modal Rp. 200.000.000 ini Toko Kosmetik terus mengembangkan usahanya. Berdasarkan penjelasan tersebut, mengindikasikan bahwa perusahaan ini memiliki keuangan yang kuat dalam menjalankan usahanya.

2. Sarana dan Prasarana yang memadai

Toko Kosmetik dalam menjalankan usahanya menggunakan 8 armada mobil box, dimana setiap setiap hari mobil ini mengantarkan produk kepada pelanggan yang berada di sekitar lokasi bahkan pelanggan yang berada di luar kota Banyuwangi.

Disamping armada, Toko Kosmetik juga memiliki peralatan yang lengkap dan modern untuk mendukung kegiatan usahanya. Peralatan yang dimiliki berupa talase, rak besi. Hal ini mengindikasikan bahwa Toko Kosmetik memiliki sarana dan prasarana yang memadai dalam menjalankan usahanya.

Tabel 4.2. Sarana dan Prasaran Toko Kosmetik Mahesa Jaya Abadi

Denpasar Bali	
Sarana	Pra Sarana
5 Armada mobil box	Gedung yang memadai
Etalase	Tempat parkir
Ac	
Cermin	
Laptop	
Acc tv	

Sumber : Toko Kosmetik 2019

3. Pemanfaatan teknologi

Memasarkan produk Toko Kosmetik secara online yakni via telpon dan Whatsapp kepada suplier. Dari segi pemasaran, Toko Kosmetik juga menggunakan metode pemasaran online seperti IG, Facebook bahkan ke media online shop lainnya.

b. Sumber Daya Tak Berwujud

Sumber daya tak berwujud dapat dinilai dari sumber daya manusia yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, didapatkan informasi bahwa Toko Kosmetik terpercaya dalam menjual produk yang original.

Di sisi lain, meski Toko Kosmetik belum begitu terkenal di daerah Bali dan sekitarnya seperti para pesaing lainnya. Namun hal ini bukan merupakan kelemahan dari perusahaan ini, karena Toko Kosmetik memiliki pelanggan luar kota yang cukup banyak. Bahkan pelanggan yang dimiliki berada di luar Jawa yang secara rutin dua minggu sekali memesan dalam kapasitas yang cukup besar. Sehingga pelanggan luar kota dapat dijadikan pemicu untuk mendongkrak brand atau Merk dari Toko Kometik.

c. Kapabilitas Toko Kosmetik

Kapabilitas organisasi dapat dinilai dari layanan yang lebih unggul dibanding dengan pesaing. Layanan yang diberikan oleh Toko Kosmetik berupa penjualan kosmetik, delivery order produk kosmetik, konsultasi kulit. Di samping itu, Toko Kosmetik juga belum pernah mengecewakan pelanggan sejak pertama usaha ini dirintis. Misalnya dengan menjaga kualitas produk yang dihasilkan dan konsisten dalam memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggannya. Hal ini mengindikasikan bahwa Toko Kosmetik mampu mempertahankan nama baik atau reputasi yang dimilikinya.

Ringkasan sumber daya dan kapabilitas organisasi Toko Kosmetik dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.3. Sumber daya dan kapabilitas Toko Kosmetik

Jenis	Keterangan
Sumber daya berwujud (<i>Tangible</i>)	<ol style="list-style-type: none">1 Keuangan Perusahaan (Modal yang memadai)2 Sarana dan Prasarana (Armada dan Alat)<ul style="list-style-type: none">- Memiliki armada yang mencukupi untuk memasarkan produk di sekitar Denpasar Bali3 Penggunaan Teknologi<ul style="list-style-type: none">- Pemesanan produk dan pemasaran memanfaatkan teknologi media social
Sumber daya tak berwujud (<i>Intangible</i>)	<ol style="list-style-type: none">1 Kreatifitas Karyawan<ul style="list-style-type: none">- Ide-ide kreatif untuk memasarkan produk2 Kedekatan dengan masyarakat sekitar<ul style="list-style-type: none">- Menerima pesanan dari masyarakat sekitar untuk dipasarkan3 Pelanggan banyak yang berasal dari luar kota<ul style="list-style-type: none">- Pelanggan luar Jawa memesan produk dengan kapasitas besar <p>Pelanggan luar kota dapat menjadi pemicu</p>

- untuk mendongkrak citra maupun Merk dari Toko Kosmetik

Kapabilitas	1	Layanan yang unggul
Perusahaan	-	Diskon pembelian kapasitas besar dan hari besar tertentu
	2	Reputasi Perusahaan
	-	Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan

Sumber : Toko Kometik 2019

5. KESIMPULAN DAN SARAN

a) Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini maka beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi untuk mempertahankan keunggulan bersaing berdasarkan konsep RBV antara lain

1. Toko Kosmetik Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali memiliki tiga sumber daya yang berada di level (*Competitive Equality*) yaitu sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud dan kapabilitas organisasi Toko kosmetik ini mempunyai modal yang memadai, sarana dan prasana, penggunaan teknologi dan layanan yang unggul dan reputasi yang baik.
2. Toko Kosmetik memiliki dua sumber daya yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya yaitu, Sumber daya yang berada pada level *Sustainable competitive advantage* antara lain kreatifitas karyawan dan Kedekatan dengan masyarakat sekitar.
3. Menciptakan Keunggulan Bersaing dengan metode RBV (*Sustainable Competitive Advantage*) pada Toko Kosmetik Mahesa Jaya Abadi Denpasar Bali
 - a. Sumber daya berwujud dimana keuangan perusahaan yang memadai, sarana dan prasarana (Armada dan tempat) yang mencukupi untuk memasarkan produk disekitar Denpasar Bali, penggunaan teknologi.

- b. Sumber daya tak berwujud sumber daya yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya yaitu, Sumber daya yang berada pada level *Sustainable competitive advantage* antara lain kreatifitas karyawan dan Kedekatan dengan masyarakat sekitar.
- c. Kapabilitas organisasi memberikan layanan yang memuaskan untuk pelanggan serta menjaga reputasi perusahaan dengan baik.

b) Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Membina hubungan dengan perusahaan lain atau dengan masyarakat, memberikan pengenalan lebih dalam lagi dengan dunia kerja guna untuk menambah wawasan bagi karyawan toko,dan berikan pelayanan yang lebih baik lagi dibandingkan pesaing lainnya.

2. Bagi penelit selanjutnya

Diharapkan agar penelitian selanjutnya diperluas dengan menambah variabel-variabel lainnya yang berhubungan dengan hal-hal Keunggulan Bersaing seperti strategi, perubahan teknologi dan lingkungan.

