

Menciptakan Keunggulan Bersaing Menggunakan Metode RBV (*Resources Based View*)” Pada Toko Oleh-Oleh Sri Rejeki Genteng Banyuwangi

Elmera Levia Putri, Bayu Wijyantini, Haris Hermawan

Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Fakultas Ekonomi Universitas Muhamadiyah Jember

Prodi Manajemen

Email : Elmera.levia24@gmail.com

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 oleh-oleh Sri Rejeki Genteng Banyuwangi guna mengetahui keunggulan bersaing..Empat indikator dari sumber daya perusahaan yang menghasilkan keunggulan bersaing. Indikator-indikator tersebut yaitu nilai, *rareness*, *imitability* dan *substituability*. Model ini kemudian diperbaharui dan dikenal dengan model VRIO yaitu : *Value, Rarity, Imitability dan Organization*.

Kata Kunci : RBV (Resources Based View), VRIO, 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 Sri Rejeki Genteng Banyuwangi to find out competitive advantages ..This study uses a qualitative research approach. Four indicators of company resources that produce competitive advantage. These indicators are value, awareness, imitability and substituability. This model is then updated and is known as the VRIO model, namely: Value, Rarity, Imitability and Organization.

Keywords: RBV (Resources Based View), VRIO, Competitive Advantage

Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki keanekaragaman jenis kuliner yang dapat dikembangkan menjadi sebuah *home industry*]berbagai daerah di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa Indonesia memiliki potensi yang besar pada bisnis ritel makanan yang menjadi makanan khas dan keistimewaan dari berbagai daerah yang ada di Indonesia. Potensi ritel makanan yang besar tersebut dapat dijadikan sebuah peluang untuk mengembangkan produk rumah tangga (*home industry*)

menjadi sebuah bisnis oleh-oleh makanan khas bagi para wisatawan lokal maupun wisatawan asing. Kebutuhan hidup masyarakat yang semakin kompleks merupakan sebuah peluang yang dapat dilirik oleh setiap perusahaan, yaitu dengan menawarkan berbagai jenis produk yang bermutu dan kompetitif.

Pertumbuhan ekonomi dan perubahan lingkungan yang cepat, mengharuskan perusahaan untuk secara kontinyu memantau dan menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar. Perusahaan harus lebih kreatif dalam merancang dan memutuskan misi bisnis dan strategi pemasaran yang akan diterapkan di lapangan untuk bisa mengantisipasi berbagai macam perubahan yang akan terjadi, serta dapat terus berkompetisi dan bergerak searah dengan keinginan konsumen, karena pada dasarnya fungsi perusahaan adalah memproduksi barang dan jasa yang dapat diterima konsumen sekaligus dapat memenuhi keinginan konsumen, dengan tujuan untuk memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan dan untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk dan jasa yang dihasilkannya.

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.

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.

kerangka berdasarkan definisi dari dua asumsi (resource heterogeneity dan immobility) dikembangkan kerangka dengan nama: VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization). Model VRIO inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumberdaya tertentu dari perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan. VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai values (nilai), rarity (kelangkaan), imitability (kemungkinan peniruan), dan organisasi. Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan.

1. Bagian values menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Untuk menjadi kekuatan, harus memungkinkan perusahaan mengeksploitasi kesempatan atau meminimalisasi ancaman, demikian sebaliknya untuk kelemahan. Sebagian besar jawaban atas pertanyaan ini adalah 'YA', perusahaan mampu dan berusaha untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang ada dengan sumberdaya yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hal yang harus dipahami oleh perusahaan adalah bahwa tidak selamanya sumberdaya yang dimilikinya itu berharga (valuable), melainkan tergantung dari perkembangan lingkungan eksternal dan internal perusahaan itu sendiri. Sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bernilai di masa lampau tidak memastikan apakah mereka akan selalu bernilai. Perubahan cita rasa pelanggan, struktur industri, atau teknologi dapat membuat sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi kurang bernilai. Perusahaan yang tidak lagi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berharga mempunyai dua pilihan. Pertama, mengembangkan sumber daya dan kapabilitas baru dan bernilai. Kedua, menerapkan kekuatan tradisional di dalam cara baru.

2. Jika sumberdaya tertentu bersifat valuable namun juga dimiliki oleh banyak kompetitor perusahaan, maka sumberdaya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (competitive advantage), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (competitive parity). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan menikmati keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang sama. Secara umum dapat dikatakan bahwa, sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumberdaya tersebut lebih sedikit dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan persaingan sempurna di pasar, maka sumberdaya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

3. Sumberdaya yang berharga (valueable) dan jarang dimiliki (langka) oleh pesaing hanya akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan apabila perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya tersebut mengalami cost disadvantage (biaya yang sangat mahal) apabila berniat memilikinya. Jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya seperti ini dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif, maka pesaingnya dapat mengantisipasi hal tersebut dengan dua pilihan strategi. Pertama, mengabaikan keunggulan kompetitif tersebut dan menjalankan usahanya seperti biasa. Strategi ini murah dan mudah namun hanya akan memberikan keuntungan di bawah rata-rata industri. Kedua, berupaya memahami keberhasilan perusahaan tadi lalu meniru sumberdaya dan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika dalam upaya tersebut pesaing tidak mengalami cost disadvantage, maka strategi meniru tadi akan memberikan kesetaraan kompetitif bagi industri karena akan dilakukan oleh banyak perusahaan di dalamnya. Bentuk peniruan sumber daya itu sendiri terbagi dua, yaitu meniru secara langsung atau mencari substitusinya. Jika biaya untuk meniru lebih besar daripada biaya untuk membangun sendiri sumberdaya tersebut, maka keunggulan kompetitif perusahaan yang memiliki sumber daya itu akan bersifat berkelanjutan (sustained), sebaliknya jika biayanya sama saja maka keunggulan kompetitif tadi hanya akan bersifat sementara saja (temporary). Demikian pula halnya dengan biaya untuk mencari substitusi sumberdaya tersebut. Ada empat penyebab terjadinya cost disadvantage, yaitu sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumberdaya tadi (unique historical conditions), ketidapkahaman pesaing mengenai hubungan antara sumberdaya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (causal ambiguity), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumberdaya tadi menjadi faktor keunggulan kompetitif (social complex), serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumberdaya tadi.

4. Apakah perusahaan terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Ada banyak komponen yang relevan untuk pertanyaan ini, antara lain struktur pelaporan formal, sistem kontrol manajemen yang eksplisit, dan kebijakan kompensasi.

Komponen ini sering disebut sebagai complementary resources and capabilities. Karena tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif jika berdiri sendiri tetapi jika dikombinasikan dengan sumber daya dan kapabilitas lain akan memungkinkan perusahaan menyadari potensi penuh untuk potensi keunggulan kompetitif.

Tabel 3.1 Kerangka VRIO

Jenis	keterangan	V	R	I	O	Jumlah	Implikasi kompetitif
Sumber Daya Berwujud	1. Modal memadai	0	0	0	0	0	<i>(Competitif equality)</i>
	2. Sarana dan prasarana	0	0	0	0	0	
Sumber Daya Tak Berwujud	3. Tempat produksi	0	0	0	0	0	<i>(Temporary competitive advantag)</i>
	4. Penggunaan teknologi	0	0	0	0	0	
Kapabilitas Organisasi	1. Kreativitas karyawan	0	0	0	0	0	<i>(Unused Competitive advantag)</i>
	2. Kedekatan masyarakat	0	0	0	0	0	
	3. Pelanggan luar daerah	0	0	0	0	0	
Kapabilitas Organisasi	1. Layanan yang unggul	0	0	0	0	0	<i>(Sustainable competitiv advantag)</i>
	2. Reputasi perusahaan	0	0	0	0	0	

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang bersifat kualitatif. Metodologi penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa katakata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku. Dalam buku karangan Lexy J. Moleong dijelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya (Lexy J. Moleong, 1996). 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). Dalam buku metode penelitian oleh Saifuddin Azwar dipaparkan bahwa jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dalam melakukan analisis hanya sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan (Saifuddin Azwar, 2003).

Hasil Dan Pembahasan

Tabel 4.3 Kerangka VRIO Pada UD Sri Rejeki Genteng Banyuwangi

Jenis	Keterangan	V	R	I	O	Jumlah	Keterangan
Sumber daya berwujud (<i>Tangible</i>)	1 Keuangan Perusahaan (Modal yang memadai)	1	0	0	0	1	<i>Competitive Equality</i>
	2 Sarana dan Prasana (Armada dan Alat)						
	- Memiliki armada yang mencukupi untuk memasarkan produk di sekitar Banyuwangi	1	0	0	0	1	<i>Competitive Equality</i>
	- Peralatan memasak yang modern	1	1	0	0	2	<i>Temporary competitive advantage</i>
3 Tempat produksi yang luas dan bersih	1	1	0	0	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	
4 Penggunaan Teknologi							
	- Pemesanan bahan baku dan pemasaran memanfaatkan teknologi	1	0	0	0	1	<i>Competitive Equality</i>
Sumber daya tak berwujud (<i>Intangible</i>)	1 Kreativitas Karyawan						
	- Ide-ide kreatif untuk membuat kue unik	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>
	2 Kedekatan dengan masyarakat sekitar						
	- Menerima kue kecil dan unik dari masyarakat sekitar untuk dipasarkan	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>
3 Pelanggan banyak yang berasal dari luar kota							
	- Pelanggan luar Jawa memesan produk dengan kapasitas besar	1	1	0	0	2	<i>Temporary competitive advantage</i>
Kapabilitas	1 Layanan yang unggul						
	- Diskon pembelian kapasitas besar dan pada hari besar tertentu	1	0	0	0	1	<i>Competitive Equality</i>
2 Reputasi Perusahaan							
	- Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan	1	1	0	0	2	<i>Temporary competitive advantage</i>

Sumber : UD. Sri Rejeki 2019

Ringkasan identifikasi VRIO berdasarkan RBV UD. Sri Rejeki dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Keterangan :

1 = jika sumber daya dinilai memenuhi kriteria VRIO

0 = jika sumber daya dinilai tidak memenuhi kriteria VRIO

Sumber : Nugroho *et al* (2018)

Jumlah = 1 : berarti sumberdaya berada di level *Competitive Equality* (tidak lebih buruk dari pesaing)

Jumlah = 2 : berarti sumber daya berada di level *Temporary competitive advantage* (Perusahaan lain akan mencoba untuk menirunya dalam waktu dekat, maka perusahaan kehilangan keunggulan daya saing)

Jumlah = 3 : berarti sumber daya berada di level *unused competitive advantage* (sumber daya menjadi mahal bagi perusahaan atau dengan kata lain akan terjadi biaya yang dikeluarkan tidak terpakai)

Jumlah = 4 : berarti sumberdaya berada di level *Sustainable competitive advantage* (perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang permanen/berkelanjutan)

Sumber : Rothaermel (2013), Barney (2010)

Value (Berharga/bernilai)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, UD. Sri Rejeki memandang bahwa Aset Perusahaan dan Kapabilitas Organisasi merupakan hal penting, karena menurut pemilik UD. Sri Rejeki Aset Perusahaan dan Kapabilitas Organisasi merupakan hal yang menentukan bagaimana kelangsungan usaha itu sendiri. Hal ini dibuktikan dengan UD. Sri Rejeki menyediakan modal yang besar (sekitar Rp. 500.000.000) untuk menjalankan usahanya. Selain aset berwujud (modal yang memadai, peralatan yang modern, tempat produksi yang luas) dan sumber daya tak berwujud (kreatifitas karyawan, kedekatan dengan masyarakat sekitar, dan pelanggan luar kota), kapabilitas organisasi (diskon, dan reputasi perusahaan) juga merupakan hal penting bagi perusahaan yang dapat mendorong kemajuan perusahaan.

Rarity (Jarang)

UD. Sri Rejeki memandang bahwa karyawan yang bekerja memiliki keunikan, yakni karyawan yang sangat patuh terhadap atasannya. Karena saat ini sangat sulit mencari karyawan yang jujur dan patuh terhadap atasannya, terlebih karyawan yang memiliki kreatifitas atau ide-ide dalam pembuatan kue. Selain aset berwujud (peralatan yang modern, tempat produksi yang luas) dan sumber daya tak berwujud (kreatifitas karyawan, kedekatan dengan masyarakat sekitar, dan pelanggan luar kota), kapabilitas organisasi (diskon, dan reputasi perusahaan) juga merupakan hal jarang ditemukan pada pesaingnya.

Imitability

UD. Sri Rejeki memiliki tenaga kerja kreatif dan terampil merupakan aset penting yang jarang dan susah ditiru. Karyawan produksi yang dimiliki memiliki keterampilan yang baik dalam pengoperasian alat produksinya, hal ini merupakan aset susah ditiru oleh pesaing karena alat produksi yang dimiliki oleh UD. Sri Rejeki ini memerlukan keterampilan khusus, tidak semua orang dapat menggunakan dengan optimal.

Organization

Perusahaan mampu mengorganisir karyawan dan aset perusahaan dengan baik, misalnya perusahaan memberikan *award* berupa THR dan tunjangan lain yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi kinerja yang baik bagi perusahaan. Disamping itu perusahaan juga memikirkan untuk menambah serta memperbaharui sarana dan prasana yang dimiliki untuk kepentingan ekspansi perusahaan.

Menciptakan Keunggulan Bersaing UD. Sri Rejeki

Hooley et al. (2008:318) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diciptakan dengan :

- a. Produk yang Unik dan Bermutu,
- b. Pendefinisian yang Jelas dan Tegas dari Target pasar
- c. Meningkatkan Keterkaitan dengan Pelanggan
- d. Membangun Kredibilitas Merek dan Perusahaan

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang (*barriers*) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (*imitation and substitution*) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup

(*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Reed and DeFillipi, 1990). Sumberdaya dan kompetensi perusahaan dapat ditempatkan dalam sebuah kontinum untuk melihat bahwa sumberdaya dan kompetensi tersebut tahan lama dan tidak dapat ditiru.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut antara lain :

- a) Mencari dan mengembangkan ketrampilan dan wawasan baru bagi karyawan dan masyarakat yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, pengembangan produk serta penciptaan keunggulan kompetitif yang baru;
- b) Mendesain dan mengembangkan sistem *reward* yang mampu mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru tanpa harus merasa khawatir mendapat tekanan jika ide tersebut mengubah praktik yang sudah ada;
- c) Masyarakat sekitar UD. Sri Rejeki merupakan partner yang unik, maka diharapkan saling bersinergi untuk memberikan kontribusinya, saling belajar dan bersama-sama mengembangkan ketrampilan.

Beberapa hal yang juga perlu menjadi fokus kedua perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing yakni dengan mengembangkan kemampuan perusahaan yang bersifat *temporary competitive parity*. Berdasarkan hasil penelitian, *temporary competitive parity* pada UD. Sri Rejeki antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.5. *Temporary competitive parity* pada UD. Sri Rejeki

Sumber daya dan Kapabilitas	<i>Temporary competitive parity</i>
Sumber daya berwujud	Peralatan memasak yang modern
	Tempat produksi yang luas dan bersih
Sumber daya tak berwujud	Pelanggan luar Jawa memesan produk dengan kapasitas besar
Kapabilitas perusahaan	Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan

Sumber : UD. Sri Rejeki 2019

KesimpulanDan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini maka beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi untuk menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan konsep RBV dan VRIO antara lain, UD. Sri Rejeki Genteng Banyuwangi memiliki empat sumber daya yang berada di level (*Competitive Equality*) / tidak lebih buruk dari pesaing lainnya karena pada UD Sri Rejeki ini mempunyai modal yang memadai, sarana dan prasana, penggunaan teknologi dan layanan yang unggul.

UD. Sri Rejeki juga memiliki empat sumber daya yang berada pada level (*Temporary competitive advantage*) / perusahaan lain akan mencoba untuk meniru dalam waktu dekat, dan jika itu

terjadi maka UD Sri Rejeki akan kehilangan keunggulan daya saingnya. Dan sumber daya UD Sri Rejeki yang berada di taraf *temporary competitive advantage* yaitu, peralatan masak yang modern, tempat produksi yang luas dan bersih, pelanggan luar Jawa, dan reputasi perusahaan.

Selanjutnya Pada UD. Sri Rejeki 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.

1. *Sustainable Competitive Advantage*

- a. Mencari dan mengembangkan ketrampilan dan wawasan baru bagi karyawan dan masyarakat yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, pengembangan produk serta penciptaan keunggulan kompetitif yang baru;
- b. Mendesain dan mengembangkan sistem *reward* yang mampu mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru tanpa harus merasa khawatir mendapat tekanan jika ide tersebut mengubah praktik yang sudah ada;
- c. Masyarakat sekitar UD. Sri Rejeki merupakan partner yang unik, maka diharapkan saling bersinergi untuk memberikan kontribusinya, saling belajar dan bersama-sama mengembangkan ketrampilan.

Saran

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

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, kapabilitas UD. Sri Rejeki khususnya dalam pelayanan masih tergolong *competitive Equality*, maka hendaknya UD. Sri Rejeki memberikan layanan lebih bagi pelanggan misalnya dengan membuat member dan sebagainya.

2. Bagi peneliti selanjutnya

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

DAFTAR PUSTAKA

- Wandrial (2011). *ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN (STRENGTH & WEAKNESS), MENGGUNAKAN KONSEP 'RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM' DENGAN KERANGKA VRIO*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi, BINUS University Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480.
- Arikunto, Suharsimi. 2001. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barney, J. B., (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- David, Fred, R. 2005. *Manajemen Strategi: Konsep, Buku satu*. Edisi ke-12. Terjemahan Ichsan, Setyo Budi. Salemba Empat, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hamel, G. dan Prahalad, C. K., 1990. *The Core Competencies of the Corporation. Harvard Business Review*, May-June 1990.
- Hasan, M. Iqbal, 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Hasibuan S.P. Malayu. 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gunung Agung.
- Hitt Michael dkk. 2001. *Manajemen Strategi, Daya Saing dan Globalisasi* . Jakarta: Salemba
- Jaya, Wihana Kirana. 2001. *Ekonomi Industri*. BPFE. Yogyakarta.

- Jauch, C. & Glueck. (1999) . “*The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation : Perceptions of South African Strategic Leaders*. South African Bussiness Review, Vol. 13 Number 3. hlm. 51-68.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 dan 2. PT. Indeks. Kelompok Gramedia, Jakarta.

