

Analisis RBV (*Resources Based View*) Pada *Home Industry* Kecamatan Wuluhan (Studi Kasus Pada Kedai Mie 98)

Rona Windi Maulidya Masitoh , Bayu Wijayantini, SE, MM, Haris H, SE. MM
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Jember
Email : windypindy023@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian dalam skripsi ini menjelaskan bahwa peneliti ingin mengetahui Bagaimana Pendekatan Model RBV (*Resource Based View*) dalam Mengevaluasi Strategi Bersaing pada Kedai Mie 98 Wuluhan Jember. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang menggambarkan kondisi Kedai Mie 98 Wuluhan Jember yang mencakup sumber daya yang ada di kedai mie 98 antara lain sumber daya berwujud (*Tangible*), Sumber daya tidak berwujud (*Intangible*), dan kapabilitas (*Capability*). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara (*Interview*), dan dokumentasi. Dalam melakukan analisis data, penulis menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. 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: keunggulan bersaing, pandangan berbasis sumber daya, VRIO.

ABSTRACT

The research in this paper explains that the research wanted to know how to approach the RBV (Resource Based View) Model in Evaluating Competitive Strategies in Mie 98 Wuluhan Jember. This research method uses a qualitative descriptive method that describes the condition of Mie 98 Wuluhan Jember, which includes resources in the noodle shop 98 including Tangible, Intangible, and Capability. Data collection techniques used in this study were observation, interview (Interview), and documentation. In analyzing the data, the author uses a qualitative descriptive analysis method. 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.

Keyword: competitive advantage, resources-based views, VRIO

2. PENDAHULUAN

Pertumbuhan sektor industri yang sangat pesat memungkinkan perusahaan-perusahaan besar yang memiliki modal kuat dan berskala besar serta menimbulkan ketatnya persaingan antar perusahaan dalam industri. Dalam kenyataannya, persaingan tersebut bisa dalam bentuk persaingan yang sehat atau kurang sehat yang dapat menjatuhkan pihak lain. persaingan yang kurang sehat dapat berupa praktek monopoli atau hambatan masuk ke pasar. Dalam persaingan bisnis yang bebas ini, syarat agar suatu perusahaan dapat sukses dalam persaingan tersebut adalah berusaha mencapai tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Agar tujuan tersebut tercapai, maka setiap perusahaan harus dapat menghasilkan dan menyampaikan barang dan jasa yang diinginkan konsumen sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya (Kotler, 2005).

Dalam menghadapi persaingan yang ketat ini perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi perubahan situasi pasar. Perlunya evaluasi strategi sebagai koreksi apakah strategi yang sudah di terapkan sudah mencapai dalam taraf keunggulan bersaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) dari organisasi tersebut, proses identifikasi akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing. Seperti organisasi bisnis lainnya, rumah sakit juga dituntut memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan atau organisasi bisnis harus menganalisa sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kuatannya dalam rangka membangun kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan tersebut (Wahyudi, 1996).

Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya (*resource*) perusahaan yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dalam manajemen strategik, pandangan bahwa sumber daya pada akhirnya menentukan keberlangsungan organisasi, seperti menang bersaing dan berkembang disebut dengan RBV (*Resource Based View*) yang merupakan suatu metode untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan berdasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari asset, keahlian, kapabilitas, dan aset tak berwujud. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa penelitian kali ini mengenai pendekatan RBV (*Resources Based View*) yang digunakan untuk mengevaluasi strategi bersaing pada setiap perusahaan. Pendekatan tersebut mencakup sumber daya internal yang dimiliki perusahaan yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan memberikan nilai berharga bagi perusahaan itu sendiri (Wahyudi, 1996).

Pendekatan analisis yang disebut *Resource-Based View (RBV)* menekankan peningkatan keunggulan bersaing yang berasal dari sumber daya strategis organisasi (Barney, 1991). Sumber daya dapat berupa berwujud atau tidak berwujud. Sumber daya berwujud adalah aset fisik yang dimiliki perusahaan, seperti produk, pabrik, dan peralatan unik. Sumber daya tidak berwujud, di sisi lain, tidak secara fisik ada, namun mereka memberikan nilai yang signifikan, seperti pengakuan nama merek, reputasi, paten, dan teknologi atau pengetahuan pemasaran (Collis & Montgomery, 1995).

Ide usaha yang cukup kreatif dan patut mendapatkan apresiasi salah satunya adalah usaha/bisnis kuliner. Kota Jember kini menjadi pilihan pengusaha dalam berbisnis kuliner

disebabkan oleh faktor banyaknya pelajar dan mahasiswa menjadikan salah satu kota yang prospek penjualan cukup menjanjikan. Usaha kuliner terbilang tidak ada matinya, disetiap sudut kota disepanjang jalan berjejeran usaha kuliner mulai dari tenda pedagang kaki lima, café, restaurant atau rumah makan, ruko hingga resto di mall. Menyajikan makanan halal, sehat, berkualitas, citarasa yang khas, dan diolah dengan bumbu pilihan dengan harga terjangkau tentu sangat diminati bagi semua kalangan masyarakat.

Perkembangan usaha kuliner yang begitu pesat, memunculkan usaha kuliner dengan berbagai macam jenis variasi menu masakan cepat saji. Salah satu makanan cepat saji yang mudah ditemukan di berbagai daerah adalah mie. Kuliner mie disukai konsumen karena dapat diolah menjadi berbagai masakan dan dapat dihidangkan dengan cepat. Mie kini telah berkembang menjadi salah satu makanan favorit masyarakat Indonesia dengan variasi dan inovasi yang kini sudah umum di masyarakat. Pertumbuhan usaha industri makanan mengakibatkan tingkat persaingan antar usaha mie yang tinggi, seperti banyaknya kompetitor, kompetitor sejenis dan adanya perang aktif antar sesama kompetitor.

Kedai Mie 98 merupakan salah satu kedai makanan yang ada di Kabupaten Jember, tepatnya di jalan Mangga, Dusun Dukuh Dempok, Desa Gawok Dipuro, Kecamatan Wuluhan, Kabupaten Jember. Pada awal berdirinya kedai ini merupakan pemikiran karena melihat peluang yang sangat besar dan pemilik gemar kuliner mie. Menurut penjelasan pemilik Kedai Mie 98 berdiri pada tahun 2015. Kedai Mie 98 menyajikan berbagai macam jenis produk makanan berbahan dasar mie. Sumber daya sebuah perusahaan merupakan salah satu faktor internal yang dapat mendorong kesuksesan sebuah perusahaan dalam bersaing dengan kompetitornya. Produk utama yaitu mie ayam, namun semakin meningkatkan persaingan antar kompetitor kedai tersebut berinovasi dengan varian mie ayam bakso dan mie ayam jamur. Menurut data yang saya ambil dari survey tahun 2018 menyatakan bahwa ada kurang lebih 20 usaha mie ayam pada kompetitor yang sejenis dengan Kedai Mie 98, terdapat 5 usaha mie ayam yang sama populernya dengan Kedai Mie 98. Hal ini menunjukkan bahwa adanya persaingan pada industri usaha mie ayam yang cukup tinggi. Ada beberapa kedai yang terletak di Kecamatan Wuluhan yang jarak antara kedai tidak terlalu jauh antara lain dapat dilihat pada tabel 1:

Tabel 1: Daftar Kedai Mie Wuluhan Jember 2018

No	Nama Kedai	Kecamatan
1	Kedai Mie 98	Wuluhan
2	Mie Ayam Istiqomah	Wuluhan
3	Mie Ayam Wuluhan	Wuluhan
4	Mie Ayam Syafaah	Wuluhan
5	Mie Ayam Apollo	Wuluhan

Sumber: Pra Penelitian Desember 2018

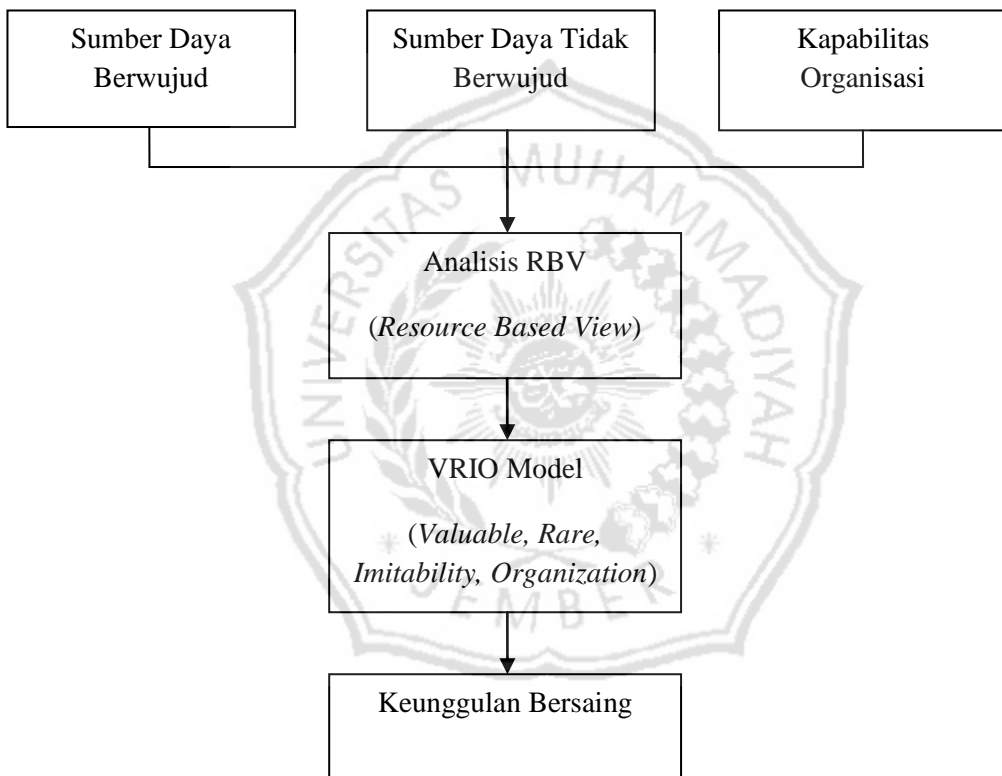
Berdasarkan tabel 1.1 diatas kelima kedai tersebut terletak dalam satu kecamatan di kabupaten Jember yakni di kecamatan Wuluhan. Dengan melakukan pertimbangan dan pemantauan terhadap 5 kedai tersebut nampaknya ke 5 kedai tersebut memiliki daya saing dalam menentukan strategi dan mempertahankan keunggulannya. Persaingan yang terjadi meliputi produk yang dijual dan harga dari setiap produk merupakan upaya atau strategi dan mempertahankan keunggulan dalam bersaing. Berdasarkan data dan fenomena diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan metode pendekatan RBV (Resource Based View)

pada penelitian ini untuk mengevaluasi strategi dan keunggulan bersaing, hal itu disebabkan karena penulis merasa hal ini sangat menarik untuk ditelaah lebih lanjut.

3. METODE PENELITIAN

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi *resources* dan *capabilities* dalam bisnis Kedai Mie 98. Serta merancang solusi formulasi strategi pengembangan bisnis yang dibutuhkan pada Kedai Mie 98 khususnya melalui *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dengan menggunakan analisis *Resource Based View*, untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Model kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1 : Kerangka Konseptual



Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang bersifat deskriptif. 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).

Metode deskriptif ini mempunyai tujuan:

1. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
2. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku.

3. Membuat perbandingan dan evaluasi.
4. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan yang akan datang (M. Iqbal Hasan, 2002).

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 Kedai Mie 98 Wuluhan Jember. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Gambaran umum tentang Kedai Mie 98 Wuluhan Jember.
2. Sumber daya internal Kedai Mie 98 Wuluhan Jember yang terkait dengan pendekatan RBV yakni *tangible resource*, *intangible resource*, *human resource* dan *capability*.

Keilmiahian dalam penelitian dengan metode deskriptif sangat diutamakan sehingga demi menjaga keilmiahian data yang diperoleh dalam proses penelitian maka dianggap sangat perlu akan adanya pengecekan kembali atau verifikasi data ulang yang dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam laporan hasil penelitian ini.

Adapun teknik yang digunakan oleh peneliti adalah triangulasi. Triangulasi itu sendiri adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu atau sebagai perbandingan terhadap data itu, dalam hal ini dapat dicapai dengan jalan:

1. Membandingkan data hasil pengamatan peneliti dan wawancara.
2. Membandingkan dengan apa yang dikatakan orang dan apa yang dikatakan pribadi.
3. Peneliti membandingkan pendapatan Kedai Mie 98 dengan kedai lainnya.
4. Peneliti membandingkan hasil wawancara tentang sumber daya internal Kedai Mie 98 dengan isi dokumen. Maka dengan demikian, peneliti ini tidak cukup hanya mengandalkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dilapangan, melainkan melalui sumber diluar objek penelitian guna sebagai materi kooperatif bagi data yang diperoleh dilapangan (Gozali, 2015).

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan saat ini belum tentu dapat dijadikan sebagai sebuah keunggulan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Kedua hal tersebut harus memiliki perbedaan dengan perusahaan pesaing agar mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Penggunaan kerangka VRIO dalam *resource based view* akan membantu perusahaan dalam menilai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing. Berikut merupakan hasil pengujian sumber daya dan kapabilitas perusahaan menggunakan kerangka VRIO.

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh Kedai Mie 98 secara keseluruhan hanya memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan kompetitornya. Namun, terdapat beberapa sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi sebagai keunggulan kompetitif untuk sementara waktu (*temporary competitive advantage*). Sumber daya yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yaitu loyalitas karyawan, ide karyawan, loyalitas pemasok, dan budaya kerja kekeluargaan.

Kapabilitas yang dimiliki Kedai Mie 98 sebagian besar memiliki karakter yang sama dengan sumber daya perusahaan. Terdapat beberapa kapabilitas yang mampu memberikan keunggulan kompetitif untuk sementara waktu (*Temporary Competitive Advantage*) bagi perusahaan. Kapabilitas yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif untuk sementara waktu yaitu kemampuan dalam inovasi mesin secara berkelanjutan, kemampuan

pengambilan keputusan pembelian bahan baku, dan kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi.

4. Hasil Analisis Data

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan teori *RBV (Resources Based View)* yang meliputi sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud, dan kapabilitas organisasi dengan menggunakan kerangka VRIO untuk mengidentifikasi apakah sumber daya di kedai mie 98 Wuluhan Jember merupakan kelemahan atau kekuatan. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dijelaskan hasil antara lain.

a. Sumber Daya Berwujud

1. Keuangan yang memadai

Kedai mie 98 Wuluhan Jember memiliki keuangan yang memadai untuk menjalankan usahanya. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan pemilik, dimana modal yang dimiliki untuk mendatangkan alat membuat mie kurang lebih sekitar Rp. 100.000.000, sedangkan untuk bahan-bahan dan tenaga kerja setidaknya disediakan modal sebesar Rp. 200.000.000. Hal ini berarti bahwa kedai mie 98 Wuluhan Jember memiliki keuangan yang kuat dalam menjalankan usahanya.

2. Sarana dan Prasarana yang memadai

Kedai mie 98 Wuluhan Jember dalam menjalankan usahanya peralatan yang lengkap. Peralatan yang digunakan kedai mie 98 Wuluhan Jember meliputi alat membuat mie, mesip untuk menyelip bahan seperti beras dan tepung, alat memasak, dan alat untuk menyajikan makanan dan minuman.

3. Pemanfaatan teknologi

Kedai mie 98 Wuluhan Jember mendatangkan bahan baku untuk membuat mie sebagian besar telah memanfaatkan teknologi, yakni dengan cara pemesanan *online*. Dari segi pemasaran, kedai mie 98 Wuluhan Jember juga menggunakan metode pemasaran *online* seperti IG, *Facebook* bahkan ke media transportasi *online* melalui *Go Food* dan 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 kedai mie 98 Wuluhan Jember memiliki karyawan yang kreatif. Kreatifitas karyawan berupa ide-ide pembuatan mie yang menggunakan kuah atau sejenis mie goreng. Hal ini menjadi kompetensi inti yang sulit ditiru oleh perusahaan lain. Di sisi lain, meski kedai mie 98 Wuluhan Jember belum begitu terkenal di daerah Wuluhan dan sekitarnya seperti para pesaing lainnya. Namun hal ini bukan merupakan kelemahan dari perusahaan ini, karena kedai mie 98 Wuluhan Jember memiliki pelanggan luar Wuluhan yang cukup banyak. Bahkan pelanggan yang dimiliki berada di Jember kota yang secara rutin dua minggu sekali melakukan pembelian di kedai mie 98 Wuluhan Jember.

c. Kapabilitas Kedai mie 98 Wuluhan Jember

Kapabilitas organisasi dapat dinilai dari layanan yang lebih unggul dibanding dengan pesaing. Layanan yang diberikan oleh kedai mie 98 Wuluhan Jember berupa perlakuan karyawan yang ramah dan baik kepada konsumen, adanya Wifi untuk mengakses internet diwarung, dan minuman gratis bagi pelanggan tetap. Di samping itu, kedai mie 98 Wuluhan Jember juga belum pernah mengecewakan pelanggan sejak pertama usaha ini dirintis. Hal ini mengindikasikan bahwa kedai mie 98 Wuluhan Jember mampu

mempertahankan nama baik atau reputasi yang dimilikinya. Ringkasan sumber daya dan kapabilitas organisasi kedai mie 98 Wuluhan Jember dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2 Sumber Daya Dan Kapabilitas Kedai Mie 98

Jenis	Keterangan
Sumber daya berwujud (<i>Tangible</i>)	1 Keuangan Perusahaan (Modal yang memadai) 2 Sarana dan Prasana (Peralatan) - Memiliki peralatan seperti mesin dan peralatan lainnya yang berkualitas - Peralatan memasak yang modern 3 Tempat produksi yang luas dan bersih 4 Penggunaan Teknologi - Pemesanan bahan baku dan pemasaran memanfaatkan teknologi
Sumber daya tak berwujud (<i>Intangible</i>)	1 Kreatifitas Karyawan - Ide-ide kreatif untuk membuat mie 2 Kedekatan dengan masyarakat sekitar - Menerima masukan resep dari masyarakat sekitar untuk dipasarkan 3 Pelanggan banyak yang berasal dari luar Wuluhan - Pelanggan luar Wuluhan sering datang ke kedai mie 98
Kapabilitas Perusahaan	1 Layanan yang unggul - Bonus minuman gratis bagi pelanggan tetap 2 Reputasi Perusahaan - Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan

Sumber : Kedai Mie 98 2019

Lumpkin (2003) mengingatkan bahwa tanpa faktor lain, sumber daya dan kapabilitas organisasi tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya. Barney (2010:83) menyelidiki keterkaitan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui 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*.

Tabel 3 Tabel Kerangka Analisis VRIO Kedai Mie 98 Wuluhan Jember

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 Prasarana (Armada dan Alat)						
	- Memiliki peralatan seperti mesin dan peralatan lainnya yang berkualitas	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>
Sumber daya tak berwujud (<i>Intangible</i>)	4 Penggunaan Teknologi						
	- Pemesanan bahan baku dan pemasaran memanfaatkan teknologi	1	0	0	0	1	<i>Competitive Equality</i>
	1 Kreatifitas Karyawan						
	- Ide-ide kreatif untuk membuat mie	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>
Kapabilitas	2 Kedekatan dengan masyarakat sekitar						
	- Menerima resep dari masyarakat sekitar untuk dipasarkan	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>
	3 Pelanggan banyak yang berasal dari luar Wuluhan						
	- Pelanggan luar Wuluhan sering datang ke kedai mie 98	1	1	0	0	2	<i>Temporary competitive advantage</i>
Kapabilitas	1 Layanan yang unggul						
	- Minuman gratis bagi pelanggan tetap	1	0	0	0	1	<i>Competitive Equality</i>
Kapabilitas	2 Reputasi Perusahaan						
	- Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan	1	1	0	0	2	<i>Temporary competitive advantage</i>

Sumber : Kedai Mie 98 Wuluhan Jember

Ringkasan identifikasi VRIO berdasarkan RBV kedai mie 98 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)

1. *Valuable* (Berharga)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, kedai mie 98 memandang bahwa Aset Perusahaan dan Kapabilitas Organisasi merupakan hal penting, karena menurut pemilik kedai mie 98 Aset Perusahaan dan Kapabilitas Organisasi merupakan hal yang menentukan bagaimana kelangsungan usaha itu sendiri. Hal ini dibuktikan dengan kedai mie 98 menyediakan modal yang besar (sekitar Rp. 300.000.000) 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 Wuluhan), kapabilitas organisasi (diskon, dan reputasi perusahaan) juga merupakan hal penting bagi perusahaan yang dapat mendorong kemajuan perusahaan.

2. *Rarity* (Jarang)

Kedai mie 98 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 mie. Selain aset berwujud (peralatan yang modern, tempat produksi yang luas) dan sumber daya tak berwujud (kreatifitas karyawan, kedekatan dengan masyarakat sekitar, dan pelanggan luar Wuluhan), kapabilitas organisasi (diskon, dan reputasi perusahaan) juga merupakan hal jarang ditemukan pada pesaingnya.

3. *Imitability*

Kedai mie 98 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 kedai mie 98 ini memerlukan keterampilan khusus, tidak semua orang dapat menggunakan dengan optimal.

4. *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.

5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis RBV dengan model VRIO menyatakan bahwa kedai mie 98 memiliki keunggulan pada kreatifitas karyawan dalam pembuatan mie dan memberikan peluang kepada masyarakat sekitar untuk turut andil dalam usahanya. Untuk menciptakan keunggulan bersaing, dua hal ini perlu menjadi titik fokus perusahaan.

Kreatifitas karyawan merupakan hal yang penting, jarang ditemukan, susah untuk ditiru dan dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan khusus seperti pelatihan membuat mie dan lain sebagainya yang pada akhirnya dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Di lain sisi, kedai mie 98 juga memberikan peluang bagi masyarakat sekitar untuk turut andil dalam usahanya, yakni berupa menerima resep yang unik. Hal ini menjadi point lebih bagi perusahaan, karena secara tidak langsung kedai mie 98 memiliki karyawan di luar perusahaan namun juga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan tanpa perlu mengeluarkan biaya gaji dan tunjangan seperti karyawan sendiri. Agar point ini menjadi lebih berkembang, kedai mie 98 perlu memberikan wawasan tambahan misalnya dengan pelatihan bagi masyarakat sekitar di bidang kuliner. Karena hal ini merupakan potensi daerah yang jarang ditemukan di perusahaan lain. Sehingga selain dapat memberikan sajian mie, mie yang dihasilkan juga memiliki cita rasa khas yang tidak dimiliki oleh pesaingnya.

a. Menciptakan Keunggulan Bersaing Kedai Mie 98

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

1. Produk yang Unik dan Bermutu misalnya level pedas, varian rasa, dan menu tambahan seperti pentol, cekeo dan jeron.
2. Pendefinisian yang Jelas dan Tegas dari Target pasar seperti target kedai mie 98 yang akan memasarkan produk mie nya.
3. Meningkatkan Keterkaitan dengan Pelanggan
4. Membangun Kredibilitas Merek dan Perusahaan

Keunggulan persaingan 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

Berdasarkan hal tersebut, untuk menciptakan keunggulan bersaing pada kedai mie 98 peneliti memperhatikan konsep RBV dan VRIO yang menghasilkan fakta bahwa kedai mie 98 memiliki keunggulan yang *Sustainable Competitive Advantage* pada dua hal, yakni kreatifitas karyawan dan kedekatan dengan masyarakat sekitar dalam bentuk menerima resep dari masyarakat sekitar untuk dipasarkan. Dua hal ini merupakan kompetensi inti yang unik dan susah untuk ditiru oleh pesaingnya. Oleh karena itu pemilik atau manajer perlu mengembangkan kompetensi untuk mengarahkan perusahaannya melalui pergeseran tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut antara lain :

1. Mencari dan mengembangkan keterampilan dan wawasan baru bagi karyawan dan masyarakat yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, pengembangan produk serta penciptaan keunggulan kompetitif yang baru;
2. 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;
3. Masyarakat sekitar kedai mie 98 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 advantage*. Berdasarkan hasil penelitian, *temporary competitive advantage* pada kedai mie 98 antara lain sebagai berikut :

Tabel 4 Temporary Competitive Advantage Pada Kedai Mie 98

Sumber daya dan Kapabilitas	Temporary competitive advantage
Sumber daya berwujud	Peralatan memasak yang modern Tempat produksi yang luas dan bersih
Sumber daya tak berwujud	Pelanggan luar Wuluhan yang sering datang ke kedai mie 98
Kapabilitas perusahaan	Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan

Sumber : Kedai Mie 98 2019

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, maka pemilik atau manajer diharapkan mampu memanfaatkan kemampuan yang bersifat *temporary competitive advantage* agar bisa menjadi *sustainable competitive advantage* antara lain dengan :

1. Peralatan modern dapat membantu dalam menciptakan produk yang bermutu dan higienis dengan *low cost leadership*. *Low cost leadership* dapat diraih dengan cara (a) pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif; (b) berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya; (c) biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya *overhead*; (d) menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial; dan (e) minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan (Porter, 1986)
2. Menciptakan ikatan yang erat dengan pelanggan melalui peningkatan layanan yang dapat membantu mempertahankan posisi bisnis dalam pasar, misalnya dengan memberi kartu member dan memberi pelayanan yang superior.
3. Perusahaan perlu melakukan inovasi secara berkelanjutan untuk merilis produk yang berbeda.
4. Pengembangan produk yang perlu dikembangkan menjadikan pelanggan mendapatkan kenyamanan melalui pengembangan produk yang berkelanjutan. Merek, gaya dan perubahan yang berkelanjutan akan memberikan reputasi terhadap merek dan nama perusahaan.

6. KESIMPULAN & SARAN

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, kedai mie 98 memiliki empat sumber daya yang berada di level (*Competitive Equality*) / tidak lebih buruk dari pesaing lainnya karena pada kedai mie 98 ini mempunyai modal yang memadai, sarana dan prasana, penggunaan teknologi dan layanan yang unggul.

Kedai mie 98 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 kedai mie 98 akan kehilangan keunggulan daya saingnya. Dan sumber daya kedai mie 98 yang berada di taraf *temporary competitive advantage* yaitu, peralatan masak yang modern, tempat produksi yang luas dan bersih, pelangan luar daerah, dan reputasi perusahaan.

Selanjutnya Pada kedai mie 98 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.

- 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 kedai mie 98 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 kedai mie 98 khususnya dalam pelayanan masih tergolong *competitive Equality*, maka hendaknya kedai mie 98 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

- Azwar, S. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barney, J. B., (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- Butarbutar, K., Tricahyono, D., & Djatmiko, T. (2017). *Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka VRIO*. *Journal of Accounting and Business Studies*. Vol, 1(2).
- David, F. R. 2005. *Manajemen Strategi: Konsep, Buku satu*. Edisi ke-12. Terjemahan Ichsan, Setyo Budi. Salemba Empat, Jakarta.
- 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.
- Kotler, Philip, 2008. *Manajemen Pemasaran*. PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2006. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.

- Kusumadmo, E. 2013. *Manajemen Strategik Pengetahuan*. Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka.
- Martin, 2002 “An ERP Strategy”, *Fortune*, February 1998, pp.95-97.
- Metekohy. 2017. *Pengaruh Strategi Resource-Based dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Usaha Mikro (Studi pada Usaha Jasa Etnis Maluku)*. Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon
- Moleong, Lexy J. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mukhlis. 2015. *Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh*. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 4, No. 3, Agustus 2015: 189–198.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Ilmu Komunikasi, Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance : with a new introduction*. The Free Press. New York, USA.
- Parlindungan, R. (2014). *Soft Competency: Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dalam Era Persaingan Global (Pendekatan RBV)*. *Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 14(1).
- Paulus, A. L., & Murdapa, P. S. (2018). *Pemanfaatan Teori Resource-Based View Pada Ritel Minimarket : Implikasinya Terhadap Strategi Dan Keunggulan Bersaing*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 16(2), 215-224.
- Rahadian, D. M. (2017). *Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan*. Binus University.
- Rothaermel, F.T. 2013, *Strategic Management : Concepts and Cases*. New York : McGraw-Hill Irwin.
- Rengkung, L. R. (2015). *Keuntungan Kompetitif Organisasi Dalam Perpektif Resources Based View (RBV)*. *AGRI-SOSIOEKONOMI*, 11(2A), 1-12.

- Samli dan Weber,(2000). *Basic Mrketing Research*. Fourth Edition.Edisi Bahasa Indonesia (Alih Bahasa oleh E.Koswara, Dira Salam,dan Alvin Ruzhendi). Erlangga.Jakarta.
- Sukma. 2017. Perspektif *The Resource Based View (Rbv)* Dalam Membangun *Competitive Advantage*. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam.
- Shidqi, M. F., & Tricahyono, D. (2017). *Formulasi Strategi Hotel Rumah Tawa Dalam Rangka Meningkatkan Keunggulan Bersaing Melalui Pendekatan Resource – Based View*. *eProceedings of Management*, 4(2)
- Sugiono, A. (2019). *Resource Based View In The Strategic Management Model Framework*. *AdBispreneur*, 3(3), 195-205.
- Thompson, J. A., Strickland, A. J. And Gamble, E.J., 2010 *Crafting and Executing Strategy, Seventeenth Edition*, Mc Graw- Hill/Irwin, Inc., New
- Wahyudi.(1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wernerfelt. 1984. *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*.
- Wheelen, Thomas L dan Hungger, J. Davis, (2012), *Strategic Management and Bussiness Policy*, Singapore, Addison Wessley.
- Widiasto, R. P., Hermawan, A., & Suprayitno,G. (2014). *Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak melalui Pendekatan Resource Based View (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia)*. *Jurnal Apikasi Manajemen*, 12(3), 431-442.