

**PENERAPAN KONSEP *RESOURCES-BASED VIEW (RBV)* DALAM
UPAYA MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING
PERUSAHAAN
(Studi kasus pada Artshop Akifani Mutiara Mataram)**

Siti Masyitoh, Muhammad Naely Azhad, Jekti Rahayu

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: sitimasyitoh964@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana membangun kompetensi untuk menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan konsep *Resources-Based View (RBV)* di Artshop Akifani Mutiara Mataram. Sehingga asumsi dalam teori ini adalah bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola tiga sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan sendiri. 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. Berdasarkan hasil kajian, suatu perusahaan pada umumnya akan memiliki kemampuan diatas kinerja para pesaingnya bila mampu menerapkan konsep RBV, hal tersebut dikarena perusahaan lebih fokus dalam mengidentifikasi dan mengelola potensi sumber daya yang dimiliki, sehingga memiliki keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Kata kunci: keunggulan bersaing, pandangan berbasis sumber daya, siklus hidup kemampuan

***Implementation Of Resources-Based View (RBV) Concept For
Maintaining The Company's Competitive Advantage
(Case study on the Akifani Mutiara Artshop)***

Abstract

This study aims to determine the extent of building competencies to create competitive advantage based on the concept of Resources-Based View (RBV) at the Mutiara Mataram Akifani Artshop. So the assumption in this theory is how companies can compete with other companies to gain a competitive advantage by managing the three resources they have in accordance with their own capabilities. 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. Based on the result of the study, a company in general will have capabilities above the performance of its competitors if it is able to apply the RBV concept, because the company is more focused on identifying and managing the potential of its resources, so that it has a competitive advantage in the long run.

Keywords: *competitive advantage, resources-based view, the life cycle capability*

1. PENDAHULUAN

Organisasi khususnya yang ber-orientasi profit akan senantiasa berupaya agar tetap hidup serta mampu bersaing dengan organisasi/pesaing lainnya. Upaya-upaya yang dilakukan untuk tetap bertahan dan mendatangkan manfaat bagi pihak yang terkait tidaklah mudah, hal tersebut karena suatu organisasi akan terus menerus berhadapan dengan perubahan lingkungan (internal dan eksternal). Perusahaan, agar dapat memenangkan persaingan bisnis dalam jangka panjang, harus memiliki strategi yang tepat, diantaranya melalui penyesuaian sumber daya yang dimiliki dengan pasar yang ingin dituju tanpa mengabaikan kondisi lingkungannya. Perusahaan juga harus mampu memberikan nilai lebih kepada konsumen dan pihak terkait lainnya. Setiap perusahaan harus siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dengan perusahaan-perusahaan lain dari seluruh dunia untuk menghadapi globalisasi yang sering dikatakan era dunia tanpa batas. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan juga akan menjadi semakin kompleks. 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).

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang adalah pendekatan yang didasarkan pada *resources-based view* (RBV). Melalui *resources-based view* (RBV) perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen. Pandangan berbasis sumber daya menjanjikan dan memberikan wawasan betapa pentingnya sumber daya internal dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Persepektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari keberhasilan seseorang pimpinan (manajer) dalam membangun organisasinya dalam rangka mempertahankan sumber daya yang bernilai langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney, 1991). Perusahaan yang memiliki kompetensi yang bernilai dan langka akan mendapatkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

Pandangan *resources-based view* (RBV) juga berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada 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 efektifitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut pendekatan ini, beberapa aset (sumberdaya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Walaupun demikian, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumberdaya yang paling sesuai dan paling baik untuk usaha dan strateginya. Pandangan berbasis sumber daya menjanjikan dan memberikan wawasan betapa pentingnya sumber daya internal dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari keberhasilan seorang pimpinan (manajer) dalam membangun organisasinya dalam rangka mempertahankan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney,1991). Perusahaan yang memiliki kompetensi yang bernilai dan langka akan mendapatkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

Artshop Akifani Mutiara Mataram adalah toko yang menawarkan produk-produk lokal khas lombok, yakni kerajinan Mutiara asli lombok, sebagaimana yang kita ketahui bahwa pulau lombok dikenal dengan oleh-oleh khasnya yaitu perhiasan mutiara, segala macam mutiara asli di sediakan di artshop akifani mutiara, mulai dari mutiara air tawar hingga mutiara asli air laut. Mutiara disini dibedakan atas warna kulit dan cahaya atau kilau yang ditimbulkan. Jenis mutiara yang dipasarkan di

artshop akifani mutiara dibedakan menjadi tiga. Mulai dari kualitas mutiara yang paling baik adalah mutiara grade A dengan kisaran harga Rp. 500.000, grade B dengan harga Rp. 400.000 dan yang terakhir adalah mutiara grade C dengan harga Rp. 250.000. Produk perhiasan mutiara yang dijual berupa satu set perhiasan yang terdiri dari (kalung, gelang, cincin dan anting), dan ada juga yang dijual secara terpisah berupa anting-anting, kalung mutiara, cincin, bros dan liontin mutiara. Ciri khas utama produk yang ditawarkan adalah bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku yang berkualitas tinggi. Masing-masing toko mutiara di Mataram menetapkan sendiri harga produknya, dimana harga untuk setiap produk bervariasi tergantung dari jenis dan model produk. Selain itu toko mutiara di Mataram memberikan diskon kuantitas, yaitu memberikan potongan harga kepada konsumen.

2. TINJAUAN TEORI

a. Keunggulan Bersaing

Pemasaran pada saat ini belum menghubungkan antara konsep-konsep mikro makro. Pemasaran perlu menggali aspek makro yang meliputi: aspek nilai-nilai individu dan budaya. Faktor-faktor strategi bersaing yang mempengaruhi strategi bersaing, yaitu : Kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman industri, harapan masyarakat, nilai-nilai yang dianut para eksekutif kunci. Keunggulan bersaing menurut 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. Pilihan tiap-tiap perusahaan terhadap strategi generik di atas akan bergantung kepada analisis lingkungan usaha untuk menentukan peluang dan ancaman. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Porter, beberapa cara untuk memperoleh keunggulan bersaing antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum (*cost leadership*), menawarkan produk atau jasa dengan yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya (*differntiation*), atau memfokuskan diri pada segmen tertentu (*focus*).

b. Strategi

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Konsep generic ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan di dalam dunia militer. Strategi dalam dunia militer adalah berbagai cara yang digunakan oleh panglima perang untuk mengalahkan musuh dalam suatu peperangan (*war*). Sedangkan cara yang digunakan oleh pasukan untuk memenangkan pertempuran (*battle*) disebut dengan istilah taktik. Solihin (2012) Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategik (*strategic management*), strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategis [*streategic desicions*] yang dibuat oleh manajemen perusahaan) yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan. Berikut ini diberikan beberapa devinisi dari konsep strategi yang dikemukakan oleh Chandler dan Andrews (Besanko, dkk., 2007), di mana strategi dalam pengertian ini mencakup juga penetapan berbagai tujuan serta arah usaha perusahaan dalam jangka panjang.

c. Pengertian Manajemen Strategik

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 alternative 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.

d. Tingkatan Strategi

1) Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)

Dalam *corporate strategy* secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang memiliki hubungan dengan organisasi dan investasi secara langsung. Penetapannya ditetapkan oleh pemimpin tertinggi dalam suatu perusahaan dan berfokus pada bisnis apa yang akan dilakukan dan bagaimana pengalokasian sumber daya perusahaan tersebut.

2) Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Penetapannya ditentukan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Dalam strategi bisnis, formulasi dilakukan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan berfokus pada melakukan berbagai macam cara untuk dapat bersaing diantar pesaing sesama produk yang ada. Setiap strategi bisnis yang dikeluarkan harus diperoleh dan didukung oleh strategi korporasi.

3) Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Lingkungan lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis, dikarenakan berhubungan dengan fungsi bisnis, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia serta fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus menuju kepada strategi bisnis dan yang paling utama dalam tingkatan strategi ini adalah tergantung pada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

e. Pengertian Resources-Based View (RBV)

Resources-Based View (RBV) adalah manajemen bisnis atau alat yang digunakan untuk menentukan sumber daya strategis yang tersedia untuk sebuah perusahaan. Prinsip mendasar dari RBV adalah bahwa dasar untuk keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan terletak terutama dalam penerapan sumber daya berharga di perusahaan. Menurut Kuncoro (2005) *Resources-Based View* (RBV) adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi diseluruh dunia, dimana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage*/keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan. Menurut model *Resources-Based View* (RBV), *above-average returns* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumberdaya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing. Pandangan 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 dan kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Aset, 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, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumberdaya yang paling tepat dan paling baik untuk usaha dan strateginya.

Model RBV berkeyakinan bahwa kompetensi inti merupakan basis keunggulan kompetitif bagi perusahaan/organisasi, kunci keunggulan stratejik, dan kemampuan untuk memperoleh keuntungan diatas rata-rata. Model RBV dapat ditelusuri dari karya Wernelfelt (1984; 1989), Conner (1991), Montgomery (1995), yang dikembangkan dari penrose (1959) dan Richardson (1972). Ciri utama model RBV adalah:

1. Perusahaan pada intinya adalah sekumpulan kapabilitas.
2. Efektivitas suatu perusahaan tergantung dari kesesuaian antara kapabilitas dengan pasar yang dilayani oleh perusahaan.

3. Pertumbuhan suatu perusahaan dibatasi oleh kapabilitas yang dimilikinya.
4. Kapabilitas dapat dibeli atau diciptakan dan tersedia bagi semua perusahaan. Namun ada juga kapabilitas yang tidak dapat atau relative sulit ditiru. Kuncoro (2005).

Dalam konsep RBV, yang menjadi fokus perhatian adalah masalah sumberdaya internal. Menurut Barner (2011), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokkan dalam 3 kategori:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

Bagi perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelola sumberdaya internal tersebut, melalui berbagai strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam waktu yang lama. Rahadian (2017)

f. Sumber Daya (Resources)

Menurut Sharma dan Vredenburg (1998) perspektif yang didasarkan pada sumberdaya memandang bahwa strategi bersaing organisasi dan kinerja tergantung secara signifikan pada sumberdaya spesifik dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi. Sumberdaya atau *resources* mengacu kepada ketersediaan berbagai sumberdaya yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Sumberdaya terdiri dari komponen-komponen berwujud seperti aset keuangan dan fisik misalnya bangunan, pabrik dan peralatan. Sedangkan komponen-komponen tidak berwujud seperti sumberdaya manusia, paten, pengetahuan teknologi (Grant, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993). Di sisi lain, sumber daya termasuk beberapa elemen yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan penciptaan nilai strategi. Pandangan ini mengakibatkan beberapa peneliti seperti Barney (1991), Eisenhardt dan Martin (2000), Teece, et al. (1997) kemudian mengklasifikasikan sumberdaya atas (1) aset fisik spesifik, misalnya fasilitas produksi yang terspesialisasi, lokasi geografis; (2) sumberdaya manusia, misalnya pengalaman teknik, keahlian kimiawi; (3) aset organisasi, misalnya skil manajemen, *superior sales force*; (4) kompetensi, misalnya miniatur, khayalan.

g. Pandangan Berbasis Sumber Daya

Menurut Rahardian (2017) Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, muncul kurang lebih 20 tahun yang lalu. Konsep RBV dimaknai cukup beragam, tapi pada hakekatnya RBV merupakan suatu pendekatan klasik dalam manajemen strategis yang berkaitan dengan masalah kompetensi dan sumber daya perusahaan. Kaitannya dengan pemaknaan RBV, Wernerfelt (1995) berpendapat bahwa sumber daya perusahaan penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang akan berpengaruh pada keuntungan perusahaan. Sementara itu menurut Barner (2001), jika perusahaan memiliki sumber daya yang beraneka ragam perusahaan akan memperoleh keuntungan berdasarkan sumber daya yang langka.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui Sustainable Competitive (SCA) atau keunggulan kompetitif pada Artshop Akifani Mutiara mataram khususnya melalui penerapan konsep *Resources-Based View* (RBV), untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi.

Maka kerangka penelitian sebagai berikut :

Gambar 1: Kerangka Konsep Penelitian

Dapat diketahui disini:

Keunggulan kompetitif / Sustainable Competitive Advantage (SCA) didasarkan pada analisis *Resources-Based View* (RBV) sedangkan analisis *Resources-Based View* (RBV) pada penelitian ini didasarkan pendapat Barney (2011) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumberdaya internal yang di kelompokkan dalam 3 kategori:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database dan sebagainya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang bersifat kualitatif. 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 penerapan konsep *resources based view* (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan pada Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok. Data kualitatif yang di butuhkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Gambaran umum tentang Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok.
2. Sumber daya internal Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok yang terkait dengan pendekatan RBV yakni *tangible resources*, *intangible resources*, *human resources* dan *capability*.

Lokasi atau tempat penelitian yang digunakan untuk melakukan penelitian, yang selanjutnya untuk memperoleh data guna penyusunan selanjutnya. Penelitian ini bertempat di Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok.

Adapun jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang langsung diambil pada lokasi atau lapangan (dari sumbernya) atau data yang masih asli. Adapun data yang dihimpun adalah strategi bersaing pada Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok dilihat melalui pendekatan model RBV (*resources based view*) yang mana lebih difokuskan pada sumber daya internalnya.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, dan data sekunder biasanya terwujud data dokumentasi yang berupa data yang diperoleh dari sumber tidak langsung seperti majalah, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya. Jadi data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya.

c. Sumber Data

Sumber Data yang peneliti gunakan dalam menggali data primer maupun sekunder dalam penelitian ini adalah wawancara (*Interview*) dengan masing-masing devisa yang sesuai dengan data yang dicari.

Ada berbagai macam teknik pengumpulan data dalam proses penelitian ini, akan tetapi yang peneliti pergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan (*Observasi*)
2. Wawancara (*Interview*)
3. Dokumentasi Teknik

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan mengumpulkan data dan bekerja dengan data, meng-organisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistematikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diuraikan kepada orang lain. Tahapan analisis data merupakan tahapan penting dalam penelitian kualitatif.

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 Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok dengan Artshop lainnya.
4. Peneliti membandingkan hasil wawancara tentang sumber daya internal Artshop Akifani Mutiara Mataram Lombok dengan isi dokumen.

4. HASIL PENELITIAN

Artshop Akifani Mutiara adalah sebuah toko yang menjual segala macam aksesoris mutiara dan segala macam oleh-oleh khas lombok. Artshop ini sendiri sudah berdiri sejak tahun 2015 dan berada di tempat yang sangat strategis yakni di Lobby Hotel Santika, Jl. Pejanggik No.32, Selaparang Barat Mataram Lombok NTB. Artshop ini dirintis oleh pengusaha muda yang bernama Bapak Muhamad Subki Hidayat atau lebih dikenal dengan sebutan Subki beserta istri tercintanya Ibu Rinawati dengan Modal awal kira-kira menghabiskan RP.110.000.000 untuk uang sewa bangunan di lobby hotel dan Rp. 250.000.000 untuk belanja segala macam perlengkapan dan barang-barang yang akan dijual.

Artshop Akifani Mutiara Mataram merupakan perusahaan yang memiliki susunan struktur organisasi yang sederhana. Terdiri dari Pemilik/owner, manajemen floor, bendahara/ bagian keuangan, admin / bagian pemasaran, bagian pengemasan dan karyawan. Artshop Akifani Mutiara Mataram menjual segala macam aksesoris mutiara mulai dari mutiara air tawar, mutiara kulit kerang hingga mutiara air laut. Artshop akifani mutiara menjual mutiara dalam bentuk butiran dan ada juga

yang sudah berbentuk perhiasan seperti kalung full mutiara, gelang mutiara, anting mutiara dan bros mutiara. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pencapaian penerapan teori *RBV (Resources Based View)* yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sumber daya organisasi, hal ini untuk mengidentifikasi apakah sumber daya di Artshop akifani Mutiara Mataram merupakan kelemahan atau kekuatan. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dijelaskan hasil antara lain.

a) Identifikasi Sumber Daya Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram

Berdasarkan hasil wawancara identifikasi sumber daya pada Artshop akifani mataram dimana langsung ke pemilik (27 Mei 2019), didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki Artshop Akifani Mutiara Mataram, berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, didapatkan informasi bahwa:

a. Kemampuan karyawan di artshop ini adalah bisa menghasilkan produk mutiara yang berkualitas dan bernilai seni yang tinggi, dimana kita ketahui bahwa mutiara adalah perhiasan yang sangat sulit ditemukan ditempat-tempat lain, karyawan diartshop ini memang dilatih untuk selalu melakukan kinerjanya dengan baik dan jujur. Semisalnya: Karyawan mampu menghasilkan 50-60 butiran mutiara air laut untuk di bor dan di pasangkan pada rangkanya, dan ini hanya menghabiskan waktu 1 jam saja.

Dengan demikian banyak pelanggan yang percaya untuk selalu belanja di Artshop Akifani Mutiara baik dari dalam kota maupun dari luar pulau lombok itu sendiri. Hal inilah yang menjadi kompetensi inti yang sulit ditiru oleh perusahaan lain.

b. Artshop ini memiliki jumlah karyawan 6 orang terdiri dari 2 orang pria dan 4 orang wanita yang dimana mereka semua adalah rata-rata lulusan dari sekolah menengah atas (SMA). Sistem seleksi karyawan disini berdasarkan yang berasal dari keluarga sendiri yang biasanya sudah ahli turun temurun dalam bidang mutiara, memiliki pengalaman, kepandaian, keterampilan dan yang sangat cekatan. Dikatakan begitu karena mereka sangat sigap dan cepat dalam semua hal, seperti dalam hal pengeboran mutiara air laut, yang tidak sembarang orang bisa melakukannya. Ditambah lagi dengan berbekal pengetahuan dan pengalaman mereka tentang seluk beluk mutiara sudah sangat luas.

c. Biasanya owner dan karyawan dari Akifani Mutiara ini sering melakukan pelatihan khusus yang bersangkutan dengan bidang mutiara, yang dimana pelatihan ini sering diadakan oleh sesama pengusaha mutiara dan pemerintah kabupaten setempat. Pelatihannya biasa berupa cara membedakan mana mutiara yang asli dan palsu, tentang memasang butiran-butiran mutiara pada tempat yang diinginkan pelanggan, dan lain sebagainya.

2. Sumber Daya Fisik

a. Keuangan Artshop Akifani Mutiara

Artshop akifani Mutiara Mataram bisa dikatakan memiliki keuangan yang sangat cukup untuk menjalankan usahanya. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara saya dengan pemilik Artshop secara langsung, Bapak Muhammad Subki Hidayat memaparkan bahwa “modal awal yang dimilikinya waktu itu kurang lebih sekitar Rp. 360.000.000. untuk keseluruhan. Mulai dari uang untuk menyewa bangunan toko, karena untuk saat ini Artshop Akifani Mutiara masih bertempat di lobby hotel santika mataram, yang dimana tempat ini di bayar setiap satu tahu sekali. Hingga modal untuk berbelanja semua perlengkapan dan isi toko itu sendiri. Penghasilan perbulan dari akifani mutiara ini bisa mencapai Rp.45.000.000-Rp. 50.000.000.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dengan demikian Artshop Akifani Mutiara terus mengembangkan usahanya hingga sekarang dan mengindikasikan bahwa perusahaan ini memiliki keuangan yang kuat dalam menjalankan usahanya.

b. Bahan baku yang digunakan di Artshop Akifani Mutiara ini sudah jelas bahan baku pilihan yang mempunyai nilai seni tinggi, tidak bisa diragukan lagi kualitas mutiaranya. Artshop ini menjual segala macam mutiara yang terdiri dari mutiara air laut lengkap dengan sertifikatnya, mutiara air tawar, mutiara kulit kerang dan mutiara barok/mutiara gagal panen.

c. Peralatan Artshop Akifani Mutiara Mataram

Artshop Akifani Mutiara sendiri memiliki peralatan yang lengkap untuk menunjang kebutuhannya, dimulai dari mesin bor mutiara, lemari etalase untuk memajang barang, tang, lem G, lem tembak, gunting dan benang senar, Hal ini mengindikasikan bahwa Artshop Akifani Mutiara Mataram memiliki peralatan yang memadai dalam menjalankan usahanya

b) Kerangka Kerja Analisis *Resources-Based View* (RBV)

Dalam konsep RBV, yang menjadi sumber fokus perhatian adalah masalah sumber daya internal. Menurut Barner (2001), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dikelompokkan kedalam 3 kategori:

1. Sumber Daya Fisik, meliputi peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber Daya Manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. Sumber Daya Organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database, dan sebagainya.

Bagi perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelola sumber daya internal tersebut. Melalui berbagai strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam waktu yang lama.

Tabel 1.

Kerangka Analisis RBV Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram

No	Jenis sumber daya	Keterangan	Implikasi Kompetitif
1	Sumber daya manusia	Kecepatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya	<i>Temporary competitive advantage</i>
		Keahlian tersendiri yang dimiliki oleh setiap karyawan	<i>Sustainable competitive advantage</i>
		Pengetahuan dan pengalaman yang sangat luas dimiliki oleh semua karyawan	<i>Sustainable competitive advantage</i>
2	Sumber daya fisik	Keuangan Perusahaan (Modal yang memadai)	<i>Sustainable competitive advantage</i>
		Peralatan yang lengkap dan modern untuk menunjang kebutuhan Artshop Akifani Mutiara.	<i>Sustainable competitive advantage</i>
		Toko yang luas, bersih, nyaman dan menyediakan berbagai macam model-model mutiara terbaru.	<i>Competitive equality</i>
		Pemanfaatan teknologi untuk media promosi	<i>Competitive equality</i>
3	Sumber daya organisasi	Struktur organisasi perusahaan	<i>Competitive equality</i>
		Proses perencanaan Artshop Akifani Mutiara kedepannya	<i>Temporary competitive advantage</i>
		Layanan yang unggul dibandingkan Artshop yang lain	<i>Temporary competitive advantage</i>
		Mengadakan diskon untuk setiap pembelian mutiara air laut dan untuk setiap pembelian barang secara borongan/grosiran	<i>Sustainable competitive advantage</i>

Sumber: Artshop Akifani Mutiara Mataram 2019

Selanjutnya salah satu pilar RBV yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang adalah siklus hidup kemampuan (*Capability Lifecycle/CLC*). *Capability Lifecycle* merupakan suatu konsep baru yang secara komprehensif menjelaskan pola umum perkembangan kemampuan organisasi berdasarkan pendekatan teori berbasis sumber daya dinamis, dari waktu ke waktu. CLC memberikan kerangka kerja dasar bagi pandangan berbasis sumber daya yang dinamis dari suatu perusahaan. Pandangan berbasis sumber daya memberikan penjelasan heterogenitas kompetitif yang didasarkan pada pendapat bahwa *close competitors* berbeda dalam sumber daya dan kemampuannya, sehingga akan mempengaruhi *competitive advantage* dan *competitive disadvantage*. Konsep RBV menekankan bahwa *competitive advantage* perusahaan yang berdasarkan sumber daya dan kemampuan akan lebih lama eksis dalam menjalankan usahanya, daripada yang hanya berdasarkan *product/market positioning*. Sumber daya perusahaan dalam hal ini dapat berupa finansial, manusia, sarana fisik, dan *intangible asset (knowledge)*.

Dalam rangka untuk menjelaskan *competitive advantage*, pandangan berbasis sumber daya (RBV) harus memperhatikan evolusi mengenai sumber daya dan kemampuan yang membentuk dasar *competitive advantage* dari waktu ke waktu. *Capability Lifecycle (CLC)* membantu menyediakan kerangka kerja teori berbasis sumber daya yang dinamis untuk memahami evolusi kemampuan dari waktu ke waktu. Menurut Zahn (1996), keahlian-keahlian inti tersebut bersumber dari 3 (tiga) tipe keunikan aset berupa:

4. keunikan lokasi (sumber daya tidak bergerak)
5. keunikan aset fisik (keuntungan teknologi)
6. aset yang diperuntukkan (investasi-investasi khusus).

Dari pengamatan Wernerfelt (1984), konsep CLC mengalir secara alami dan bahwa produk dan sumber daya merupakan dua sisi mata uang yang sama.

c) Hasil RBV dengan Pendekatan *Capability Lifecycle (CLC)*

Tabel 2
Hasil Analisis RBV dengan pendekatan *Capability Lifecycle (CLC)*
Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram

Implikasi Kompetitif	Sumber Daya Perusahaan		Keterangan
<i>Competitif Equality</i>	1	Toko yang luas, bersih, nyaman dan menyediakan berbagai macam model-model mutiara terbaru.	√
	2	Pemanfaatan teknologi untuk media promosi	
	3	Struktur organisasi perusahaan	
<i>Temporary Competitive Advantage</i>	1	Kecepatan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya	√
	2	Proses perencanaan Artshop Akifani Mutiara kedepannya	
	3	Layanan yang unggul dibandingkan Artshop yang lain	
<i>Sustained Competitive Advantage</i>	1	Keuangan Perusahaan (Modal yang memadai)	√
	2	Peralatan yang lengkap dan modern untuk menunjang kebutuhan Artshop Akifani Mutiara.	
	3	Mengadakan diskon untuk setiap pembelian mutiara air laut dan untuk setiap pembelian barang secara borongan/grosiran	
	4	Keahlian tersendiri yang dimiliki oleh setiap karyawan	
	5	Pengetahuan dan pengalaman yang sangat luas dimiliki oleh semua karyawan	

Sumber: Artshop Akifani Mutiara 2019

Setelah melakukan analisis RBV pada Artshop Akifani Mutiara Mataram maka peneliti telah mendapatkan hasil dan keunggulan, dan dapat disimpulkan dari tabel pengukuran diatas bahwa:

1. Artshop Akifani Mutiara memiliki tiga sumber daya yang berada di level (*Competitive Equality*) / tidak lebih buruk dari pesaing lainnya karena pada Artshop Akifani ini mempunyai tempat yang memadai, luas bersih, nyaman dan menyediakan berbagai macam model-model mutiara terbaru, memiliki struktur perusahaan sendiri, melakukan promosi dengan teknologi dan layanan yang unggul.
2. Artshop Akifani Mutiara juga memiliki tiga sumber daya yang berada pada level (*Temporary competitive advantage*) / perusahaan lain akan mencoba untuk meniru dalam waktu dekat, dan jika itu terjadi maka Artshop Akifani akan kehilangan keunggulan daya saingnya. Dan sumber daya Artshop Akifani Mutiara yang berada di taraf *temporary competitive advantage* yaitu, memiliki proses perencanaan kedepannya, memiliki karyawan yang sangat cepat dan cekatan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memberi pelayanan yang unggul dibandingkan artshop-artshop lainnya.
3. Pada level selanjutnya yaitu (*Sustainable competitive advantage*)/ perusahaan memiliki keunggulan kompetitif permanen / berkelanjutan. Pada Artshop Akifani Mutiara memiliki lima sumber daya yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya yaitu, Sumber daya yang berada pada level *Sustainable competitive advantage* antara lain keuangan perusahaan/ modal yang memadai, Peralatan yang lengkap dan modern untuk menunjang kebutuhan Artshop Akifani Mutiara, keahlian yang dimiliki setiap karyawan, pengetahuan, pengalaman yang sangat luas tentang mutiara sudah dimiliki oleh semua karyawan, dan Mengadakan diskon untuk setiap pembelian mutiara air laut dan untuk setiap pembelian barang secara borongan/grosiran.

Berdasarkan hasil penelitian, konsep RBV menyatakan bahwa Artshop Akifani Mutiara memiliki keunggulan pada :

1. Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Fisik yang terdiri dari:
 - a. Artshop Akifani Mutiara memiliki keuangan perusahaan yaitu modal yang memadai
 - b. Artshop Akifani Juga memiliki peralatan yang lengkap dan modern untuk menunjang kebutuhan Artshop Akifani Mutiara.
 - c. Artshop Akifani Mutiara juga sering mengadakan diskon atau memberi potongan harga untuk setiap pembelian mutiara air laut dan pembelian barang secara borongan/grosiran.
 - d. Keahlian tersendiri yang dimiliki oleh setiap karyawan
 - e. Pengetahuan dan pengalaman yang sangat luas dimiliki oleh semua karyawan

5. KESIMPULAN DAN SARAN

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

1. Artshop Akifani Mutiara Mataram memiliki tiga sumber daya yang berada di level (*Competitive Equality*) / tidak lebih buruk dari pesaing lainnya
2. Artshop Akifani Mutiara juga memiliki tiga sumber daya yang berada pada level (*Temporary competitive advantage*) / perusahaan lain akan mencoba untuk meniru dalam waktu dekat, dan jika itu terjadi maka Artshop Akifani Mutiara Mataram akan kehilangan keunggulan daya saingnya.
3. Artshop Akifani Mutiara Mataram memiliki 5 sumber daya yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya yaitu, Sumber daya yang berada pada level *Sustainable competitive advantage*
4. Menciptakan Keunggulan Bersaing dengan metode RBV (*Sustainable Competitive Advantage*).

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

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian di Artshop Akifani Mutiara khususnya dalam Proses perencanaan masih tergolong *Temporary Competitive Advantage*, maka hendaknya Artshop Akifani Mutiara segera melakukan rencana-rencana yang lebih lagi kedepannya, misalkan dengan cara menambah produk lain untuk dipasarkan di Artshop tersebut, dengan demikian akan menambah daya minat dari konsumen. Disamping itu diharapkan Artshop Akifani Mutiara Mataram juga memperhatikan sumber daya maupun kapabilitas yang dimilikinya yang berada di level *Competitif equality* dan *temporary Competitive advantage* untuk dikembangkan lagi menuju level *Sustainable competitive advantage*

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

- Absah, Yeni. 2008, kompetensi: *Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan*.
- Azwar, Syaifuddin. 2003. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barney, J. B., (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- <https://media.neliti.com/media/publications/85534-ID-strategi-resource-based-dan-inovasi-deng.pdf>
- <https://repository.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/144>
- Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1, Nomor 3, September
- Kotler, Philip, 2008. *Manajemen Pemasaran*. PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2006. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga. Jakarta
- Kusumadmo, E. 2013. *Manajemen Strategik Pengetahuan*. Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka.
- Martin, 2002 “An ERP Strategy”, *Fortune*, February 1998, pp.95-97.
- Nurhajati.2004. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil yang Berorientasi Expor di JawaTimur*.
- Purnomo, Retno. 2013. *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*. Universitas Jenderal Soedirman.
- Rahadian, Dani. 2017. *Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan*. University BINUS.
- Riyanti, B. P. D. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Grasindo Jakarta.
- Samli dan Weber, (2000). *Basic Marketing 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.
- Suardhika, I Nengah. 2009. *Model Integrasi Dalam Resources-Based View Untuk Penerapan Strategi Bersaing Dan Pencapaian Kinerja Usaha*. STIE Triatma Mulya Bali.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Wandrial, Son. 2011. Analisis Internal Perusahaan (*Strenght & Weaknes*), Menggunakan Konsep '*Resorce-Based View Of The Firm*' Dengan Kerangka VRIO. BINUS University
- Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir*, 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.

