

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

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).

Perubahan atau tantangan lingkungan internal diantaranya berkaitan dengan perubahan tujuan, strategi, kebijakan organisasi, serta kompetensi sumber daya manusia. Sementara itu, perubahan eksternal yang berdampak pada organisasi meliputi antara lain kebudayaan, pendidikan, sosial, ekonomi, teknologi, dan politik. Bentuk konkrit dari perubahan tersebut diantaranya adanya kenaikan biaya, tingkat bunga yang tinggi, kelangkaan berbagai sumber daya alam, dan peraturan-peraturan pemerintah. Organisasi akan menghadapi perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan secara terus-menerus dan bervariasi. Tantangan tersebut selayaknya dapat ditanggapi oleh organisasi sebagai peluang untuk menemukan cara baru untuk memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan para pesaingnya. Sehubungan dengan itu organisasi perlu menentukan langkah-langkah yang dapat digunakan untuk menangani perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan tersebut.

Menurut Hitt *et al.* (2001), perusahaan yang memiliki serta menggunakan sumber daya dan kapabilitasnya secara efisien memiliki peluang yang lebih besar untuk beroperasi secara ekonomis dan lebih baik dalam memuaskan pelanggan. Dengan demikian, untuk dapat mempertahankan kinerja perusahaan yang unggul dalam suatu industri, maka sebuah perusahaan harus dilindungi oleh faktor-faktor yang mampu membuatnya sulit untuk ditiru oleh pesaing, atau dalam istilah *Rumelt* (sebagaimana yang dikutip dalam Besanko *et al.*, 2010) disebut sebagai *Isolating Mechanism*. *Resource Based View* muncul untuk mempelajari faktor-faktor tersebut, dan mendasarkan pemikirannya pada pandangan bahwa setiap perusahaan pada dasarnya memiliki perbedaan yang fundamental karena memiliki sekumpulan *resources* yang unik. Asumsi dasar RBV adalah bahwa sumber daya dalam perusahaan tergabung menjadi satu dan kapabilitas yang mendasari produksi tidak sama satu dengan yang lainnya (Collis, 1991).

Perusahaan, agar dapat memenangkan persaingan bisnis dalam jangka panjang, harus memiliki strategi yang tepat, diantaranya melalui penyelarasan sumber daya yang dimiliki dengan pasar yang ingin dituju tanpa mengabaikan kondisi lingkungannya. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang adalah pendekatan yang didasarkan pada *resources-based view* (RBV). Melalui RBV perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen. Menurut Peteraf (1993), Hoopes, Madsen, dan Walker (2003), salah satu pilar dalam teori RBV yang dinamis 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.

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).

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.

Penjualan pada Akifani Mutiara Mataram biasanya dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu penjualan secara online dan penjualan secara offline dan keduanya mempunyai prosedur yang berbeda, sebagai contoh prosedur yang dilakukan penjualan secara online meliputi prosedur pemesanan barang, persetujuan sistem pembayaran dan prosedur pengiriman barang. Dengan pelaksanaan kegiatan penjualan yang baik maka diharapkan dapat diketahui perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu.

Penjualan aksesoris-aksesoris yang terbuat dari bahan dasar mutiara melibatkan perputaran keuangan yang sangat besar dan apabila tidak dikelola dengan baik dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Suatu organisasi khususnya yang berorientasi profit akan senantiasa berupaya agar tetap hidup serta mampu bersaing dengan organisasi/pesaing lainnya. Adapun pesaing-pesaing dari Artshop Akifani Mutiara di kota Mataram.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Jumlah Pesaing Artshop Akifani Mutiara**  
**Di Kota Mataram Lombok**

| No | Nama Artshop Pesaing     | Alamat  |
|----|--------------------------|---|
| 1  | Riyan Mutiara            | Jln. Lingkar Selatan Pagutan Mataram Lombok         |
| 2  | Zahara Mutiara           | Jln. Bungarno Pagutan Mataram Lombok                |
| 3  | Dafana Mutiara           | Jln. Darul Hikmah Pagutan Mataram Lombok            |
| 4  | Sinar Mutiara Siti Hajar | Jln. Cilinaya, Cilinaya Cakranegara, Mataram Lombok |
| 5  | Rizki Mutiara            | Jln. Bungarno Pagutan Mataram Lombok                |

Sumber : Artshop Akifani Mutiara Mataram 2019

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat kita ketahui ada beberapa jumlah pesaing dari Artshop Akifani Mutiara yang berada sama di kota Mataram, dengan demikian faktor sumber daya- sumber daya yang ada di Artshop Akifani Mutiara harus lebih di stabilkan dengan cara menerapkan konsep *resources- based view* (RBV) agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing antara Artshop-artshop yang lain dan menjadikan mampu bersaing dalam waktu yang lama.

Suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan yang memiliki kapasitas besar, tentunya memerlukan karyawan dalam jumlah yang banyak. Berikut ini adalah daftar karyawan Art Shop Akifani Mutiara Mataram berdasarkan jenis kelamin dan latar belakang pendidikan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Daftar Jumlah Karyawan Artshop Akifani Mutiara**  
**Tahun 2015-2019**

| No | Tahun | Jumlah karyawan |     |     |        |     |     | Total keseluruhan karyawan |
|----|-------|-----------------|-----|-----|--------|-----|-----|----------------------------|
|    |       | Pria            |     |     | Wanita |     |     |                            |
|    |       | SD              | SMP | SMA | SD     | SMP | SMA |                            |
| 1  | 2015  | -               | -   | 1   | -      | -   | 2   | <b>3</b>                   |
| 2  | 2016  | -               | -   | 1   | -      | -   | 2   | <b>3</b>                   |
| 3  | 2017  | -               | -   | 1   | -      | -   | 2   | <b>3</b>                   |
| 4  | 2018  | -               | -   | 2   | -      | -   | 3   | <b>5</b>                   |
| 5  | 2019  | -               | -   | 2   | -      | -   | 4   | <b>6</b>                   |

Sumber : Artshop Akifani Mutiara Mataram 2019

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa karyawan dari Art Shop Akifani Mutiara Mataram sejak tahun 2015 mengalami sedikit perubahan, pada tahun 2015 hingga 2017 karyawan Art Shop Akifani Mutiara Mataram sebanyak 3 orang yang terdiri dari 1 pria dan 2 orang wanita berpendidikan SMA. Pada tahun 2018 karyawan Art Shop Akifani Mutiara Mataram bertambah 1 orang pria dan 1 orang wanita berpendidikan SMA, dan pada tahun 2019 karyawan Art Shop Akifani Mutiara Mataram bertambah dari jumlah awal 5 orang menjadi 6 orang yang terdiri dari 2 pria lulusan SMA, 4 wanita lulusan SMA juga.

Dengan demikian faktor sumber daya manusia yang ada juga harus dikelola dan dipelihara dengan sebaik-baiknya agar dapat bekerja secara optimal dan memiliki kinerja karyawan yang tinggi, sehingga misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Art Shop Akifani Mutiara Mataram sudah cukup dikenal di Kota Mataram sebagai Toko yang menyediakan segala macam bentuk perhiasan siap pakai dan berupa butiran. Tak sedikit orang atau konsumen yang memesan mutiara di Art Shop Akifani Mutiara Mataram tersebut. Mengingat penelitian ini menggunakan metode pendekatan RBV (*Resources Based View*) yang meliputi strategi dan keunggulan bersaing maka penulis memilih Art Shop Akifani Mutiara Mataram sebagai objek penelitiannya karena Art Shop Akifani Mutiara Mataram merupakan toko mutiara yang menarik untuk ditelaah lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini mengambil judul “Penerapan Konsep *Resources-Based View* (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan” (Studi kasus pada Art Shop Akifani Mutiara Mataram Lombok)

## 1.2. Perumusan Masalah

Berkaca pada kondisi dengan persaingan usaha yang sangat ketat dalam industri oleh-oleh di pulau Lombok, hal ini secara langsung menuntut Artshop Akifani Mutiara untuk menerapkan keunggulan bersaing dalam pengelolaan bisnisnya. Berkaca pada teori RBV (*Resources Based View*) sebelumnya, jika keunggulan bersaing dapat ditingkatkan dengan membangun sumber daya internal perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kita ketahui bahwa Artshop Akifani ini mempunyai pesaing yang sangat ketat.

Maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut, “Bagaimanakah penerapan konsep *resources-based view* (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing pada Art Shop Akifani Mutiara Mataram?”

## 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Adapun Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui penerapan konsep *resources-based view* (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing pada Art Shop Akifani Mutiara Mataram.

1.3.2 Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

- a. Bagi Artshop Akifani Mutiara Mataram.  
Sebagai bahan pertimbangan bagi Artsop Akifani Mutiara Mataram untuk mengambil kebijaksanaan dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.
- b. Bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang masalah yang dihadapi oleh perusahaan, terutama yang berkaitan dengan penerapan konsep *Resources-Based View* (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.
- c. Bagi Pihak Lain  
Bagi pihak lain untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang penerapan konsep *Resources-Based View* (RBV) dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan, hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai studi perbandingan bagi penelitian yang lain dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian serupa dimasa datang.