



Analisis RBV (Resources Based View) untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD. Tiga Putra

Febri Rahmatullah*, Bayu Wijyantini, Yohanes Gunawan Wibowo

Universitas Muhammadiyah Jember

*Korespondensi: Febri Rahmatullah
Email: Febrirahmatullah321@gmail.com

Received: 01 Agustus 2023
Accepted: 01 September 2023
Published: 30 September 2023



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Permasalahan dalam melakukan analisis internal perusahaan adalah saat kita tidak punya dasar yang cukup beralasan untuk menentukan sumber daya perusahaan apakah sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan. Kita harus mempunyai kriteria tertentu sehingga sumber daya tersebut layak dikatakan sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan. Tujuan penelitian ini untuk menentukan keunggulan kompetitif melalui pendekatan teori RBV, RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumber daya dan kapabilitas. Penelitian ini dilakukan dengan menempatkan sumber daya dan kapabilitas ke dalam empat kategori VRIO, VRIO merupakan alat untuk menentukan sifat dari sumber daya dan kapabilitas. Hasil analisis VRIO digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki. Untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Sustainable competitive advantage) sumber daya dan kapabilitas tersebut harus memiliki empat atribut penting yaitu: Valuable, Rare, Inimitable dan Organized. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kualitatif, data dikumpulkan dengan

menggunakan metode observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan UD. Tiga Putra memiliki kekuatan yang bersifat strategis pada 10 sumber daya dan kapabilitas yang berada pada level Sustainable competitive advantage. Kemudian pada tingkatan lain, terdapat 1 sumber daya berada pada level Competitive disadvantage. 1 sumber daya berada pada level Competitive Parity. 6 sumber daya dan kapabilitas berada pada level Temporary competitive advantage. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Diharapkan agar perusahaan dapat mempertahankan 10 keunggulan bersaing yang berada pada level Sustainable competitive advantage dan menjadi titik fokus perusahaan, serta mengembangkan kemampuan perusahaan yang bersifat Competitive parity, Temporary competitive, dan Unused Competitive advantage agar bisa menjadi Sustainable competitive advantage.

Kata Kunci: Analisis RBV; VRIO framework; Sustainable Competitive Advantage

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha atau bisnis terjadi karena adanya proses adaptasi terhadap iklim usaha yang terus menerus berkembang. Proses perkembangan dunia usaha yang sangat pesat seperti sekarang ini menyebabkan persaingan pasar yang semakin ketat, dalam situasi ini tentunya sebuah organisasi bisnis (perusahaan) khususnya yang berorientasi profit dituntut untuk dapat bertahan menghadapi pesaing serta mampu memenangkan persaingan di dalam bisnis, yaitu dengan mengambil keputusan serta langkah-langkah atau kebijakan yang tepat untuk nantinya dapat digunakan sebagai strategi bersaing dalam upaya memenangkan persaingan. Menurut Samli and Weber (2000), kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup di pasar tergantung pada

kemampuan untuk bersaing. Di dalam strategi yang akan dipilih tentunya diperlukan ilmu, seni, penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan, maka konsep manajemen strategis sangat diperlukan sebelum menjalankan strategi dalam bisnis. Manajemen strategis mengombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, evaluasi strategi. (Solihin, 2012), Manajemen strategik merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

(Sukma 2018), perusahaan dengan kompetensi superior dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerjanya. Hill dan Jones (2009), menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing bila profitabilitasnya lebih besar dari pada keuntungan rata-rata bagi setiap perusahaan yang bergerak pada industri yang sama. Untuk memperoleh peningkatan volume penjualan yang berdampak pada keunggulan bersaing perusahaan dapat menerapkan konsep/teori-teori yang ada, salah satunya adalah RBV (Resources Based View). RBV pada dasarnya telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Indikator untuk mengukur strategi RBV terdiri dari dua indikator yaitu: sumber daya dan kapabilitas, (Hitt, et al., 2001). Secara umum, RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumber daya dan kapabilitas organisasi (Coulter, 2002:37).

Dalam penelitian sebelumnya oleh Wandrial (2011), Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan Konsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka VRIO, dan penelitian dari Dea Okte Pratiwi (2018) Analisis RBV (Resource Based View) dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung), Menunjukkan analisis dengan menggunakan metode RBV dapat menentukan keunggulan bersaing pada perusahaan. Oleh karena itu tujuan penelitian ini bermaksud untuk menerapkan teori RBV dalam menentukan keunggulan bersaing perusahaan pada UD. Tiga Putra.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yang bersifat kualitatif. Metodologi penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku.

Jenis Data

Data primer merupakan data yang langsung diambil pada lokasi atau lapangan (dari sumbernya) atau data yang masih asli (Sholeh dan Sukma, 2018). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari langsung dari UD. Tiga Putra.

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 dari majalah, keterangan-keterangan atau

publikasi lainnya (Sholeh dan Sukma, 2018). Jadi data sekunder berasal dari tangan kedua, ketiga dan seterusnya.

Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari objek/subjek yang diteliti. Sedangkan sampel merupakan sebagian dari populasi tersebut. Populasi dan sampel penelitian ini bertempat di UD. Tiga Putra dengan mengajukan pertanyaan atau wawancara dengan pemilik usaha tersebut yaitu bapak Lis solihin serta dengan Karyawan yang bekerja di usaha ritel tersebut. Wawancara ini berlangsung pada tanggal 1 mei 2022.

Teknik Pengumpulan Data

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

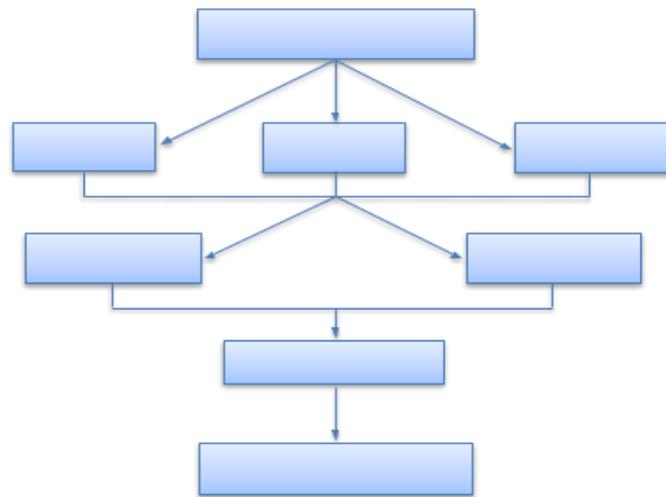
1. Pengamatan (observasi), adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti.
2. Wawancara (*Interview*), dalam penelitian ini peneliti berhasil melakukan wawancara dengan pemilik serta karyawan untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Dalam teknik wawancara peneliti menggunakan bentuk semi *Conductered* artinya mula-mula peneliti menanyakan sederetan pertanyaan yang sudah terstruktur kemudian satu per satu diperdalam dalam pemberian keterangan lebih lanjut, dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa meliputi semua variabel, dengan keterangan yang lengkap dan mendalam.
3. Dokumentasi, teknik dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda dan sebagainya.

Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dan metode kualitatif. Metode deskriptif digunakan untuk memaparkan data dari hasil penelitian ini. Metode kualitatif digunakan untuk menganalisis keunggulan bersaing pada UD. Tiga Putra dengan pendekatan RBV dan kerangka VRIO.

Kerangka VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumber daya dan kapabilitas yang ada di perusahaan tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan.

Berikut ini adalah bagan dari model RBV:



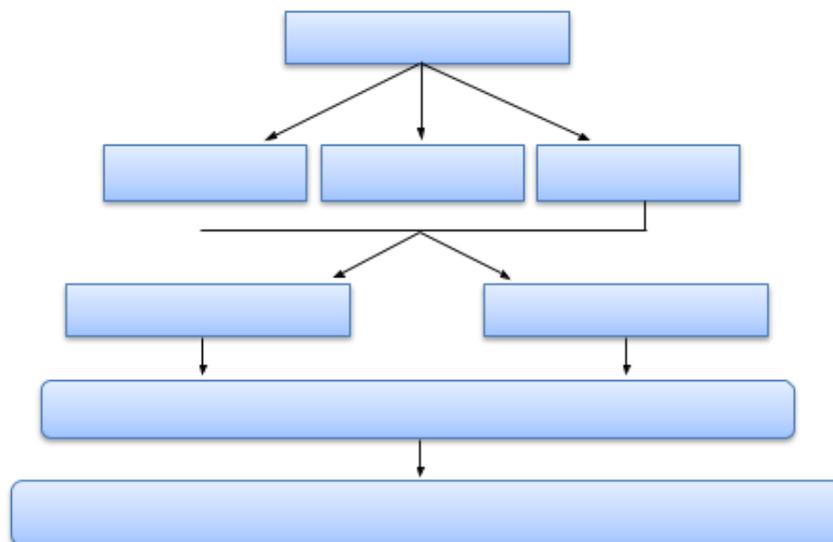
Gambar 1 Bagan RBV

Sumber: Jurevicius, O. (2021). dalam artikel *Resource-Based View*, diakses pada 4 Oktober 2022, Dari strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/

Pada gambar 1, RBV bergantung pada sumber daya dan kapabilitas, kemudian dua asumsi penting RBV adalah bahwa sumber daya juga harus heterogen dan tidak bergerak, selanjutnya sumber daya harus memiliki atribut VRIO untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

Kerangka Konseptual

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) atau keunggulan kompetitif pada UD. Tiga Putra khususnya melalui penerapan konsep *Resources-Based View* (RBV) dengan menggunakan VRIO Model, untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan. Kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Konsep Penelitian

Analisis VRIO

Tabel 1 Analisis VRIO

<i>Is a resource or capability ...</i>					
<i>Valuable?</i>	<i>Rare?</i>	<i>Costly to imitate?</i>	<i>Exploized by Organisation?</i>	<i>Competitive implications</i>	<i>Economic perfomance</i>
No	-	-	No ↑ ↓ Yes	<i>Competitive disadvantage</i>	<i>Below normal</i>
Yes	No	-		<i>Competitive parity</i>	<i>Normal</i>
Yes	Yes	-		<i>Temporary competitive advantage</i>	<i>Above normal</i>
Yes	Yes	Yes		<i>Unused competitive advantage</i>	<i>Below normal</i>
Yes	Yes	Yes		<i>Sustained competitive advantage</i>	<i>Above normal</i>

Sumber: Barney (2002)

Keterangan:

1 = Jika sumber daya dinilai memenuhi kriteria VRIO

0 = Jika sumber daya dinilai tidak memenuhi kriteria VRIO

Jumlah = 1 Berarti sumberdaya berada di level *Competitive Parity* (setara/tidak lebih buruk dari pesaing)

Jumlah = 2 Berarti sumber daya berada di level *Temporary competitive advantage* (keunggulan kompetitif sementara / 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 sumber daya berada di level *Sustainable competitive advantage* (perusahaan memiliki keunggulan kompetitif permanen/berkelanjutan)

Tabel 1 menjelaskan:

Valuable (Berharga).

Bagian *valuable* menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas berharga atau tidak bagi perusahaan. Sumber daya juga berharga jika mereka membantu organisasi untuk

meningkatkan nilai pelanggan yang dirasakan. Jika sumber daya tersebut berharga maka sumber daya tersebut merupakan keunggulan kompetitif.

Rare (langka).

Sumber daya yang hanya bisa dipakai oleh dua atau tiga organisasi dapat digolongkan sumber daya yang langka, Sumber daya yang langka dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Inimitable (sulit ditiru).

Jika perusahaan memiliki sumber daya atau kapabilitas yang sulit untuk ditiru maka ini merupakan keunggulan kompetitif, karena perusahaan pesaing tidak akan dapat meniru, membeli, dan menggantikannya, atau menerapkan strategi yang sama, setidaknya dalam waktu dekat, terlebih jika dalam waktu yang lama.

Organized (terorganisir)

Sumber daya dan kapabilitas yang terorganisir akan meningkatkan nilai dari sumber daya dan kapabilitas itu sendiri, sehingga dapat menciptakan peluang hingga keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Tidak peduli seberapa berharga, langka dan tidak dapat ditiru, sumber daya dan kapabilitas itu sendiri tidak akan memberikan keuntungan bagi perusahaan jika sumber daya tersebut tidak terorganisir dengan baik untuk menangkap nilai yang dimiliki sumber daya tersebut.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Sustained competitive advantage (keunggulan berkelanjutan) dapat dicapai jika sumberdaya atau kapabilitas perusahaan dapat memenuhi 4 atribut VRIO. Jika belum memenuhi dari empat variabel analisis VRIO maka perusahaan tersebut hanya dapat unggul sementara, atau belum memiliki keunggulan bersaing

HASIL DAN PEMBAHASAN

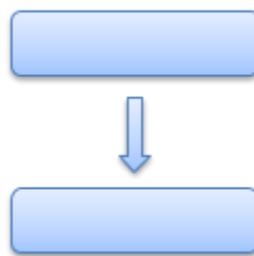
Gambaran Umum UD. Tiga Putra

UD.Tiga Putra adalah bisnis ritel yang bergerak dalam bidang penjualan sandal dengan sistem grosir, bisnis ini pada awalnya dijalankan pada tahun 1996 oleh bapak Lissolihin, Pada tahun 1996 awalnya bapak Lissolihin ini menjual sandal secara ecer (satuan), setelah beberapa bulan berjualan sandal, beliau merasa profit penjualan sandal kurang begitu bagus lalu kemudian bapak Lissolihin memutuskan tidak berhenti dan beralih bisnis, tetapi beliau memutuskan untuk merubah segmen pasarnya, yang pada awalnya dipasarkan langsung kepada konsumen perorangan atau ke pemakai (B2C) dialihkan menjadi (B2B) yaitu dengan di pasarkan ke toko-toko untuk dijual kembali. Setelah dipasarkan ke toko-toko, bapak Lissolihin melihat adanya kenaikan penjualan yang sangat bagus dalam

penjualan sandal. Melihat segmentasi yang dipilih adalah toko-toko maka beliau berfikir transportasi menjadi hal utama dalam pemasaran, pada awal berdirinya bisnis ini bapak lissolihin menggunakan sepeda untuk kegiatan pemasaran, kemudian pada tahun 1997 beliau menggunakan motor untuk kendaraan operasional karena dirasa lebih efektif terutama untuk meluaskan pasar, tingkat permintaan menuntut beliau untuk membawa produk yang lebih banyak, kemudian pada tahun 1999 beliau menggunakan mobil box dengan dibantu 1 orang karyawan untuk membantunya dalam kegiatan pemasaran, dan pada tahun 2002 ditambah lagi dengan 1 karyawan, dengan total 2 karyawan untuk membantu dalam kegiatan pemasaran dan lain sebagainya, hingga sampai saat ini.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi bagi perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena merupakan gambaran kerjasama dengan organisasi yang terdapat dalam suatu badan usaha untuk mencapai suatu tujuan terutama yang menggunakan tenaga kerja yang besar serta beraneka ragam wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada setiap tenaga kerja. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diperoleh susunan struktur organisasi/perusahaan sebagai berikut:



Gambar 3

Struktur Organisasi UD. Tiga Putra Tahun 2022

Sumber: UD. Tiga Putra (2022)

Identifikasi Sumber Daya Dan Kapabilitas Pada UD. Tiga Putra

Identifikasi Sumber Daya UD. Tiga Putra

Sumber Daya Berwujud	Sumber Daya Tak Berwujud	Kapabilitas Organisasi
Keuangan/modal	Sumber daya manusia	Reputasi perusahaan
Sarana	Pengetahuan & Informasi	Layanan yang unggul
Prasarana	Komunikasi	Harga lebih murah/bersaing
Pemanfaatan Teknologi	Relasi perusahaan	Bisa retur/tukar barang jika cacat produksi/selisih ukuran
Market Share (Pangsa pasar)	Pengalaman	Produk yang bervariasi
<i>Financial Resources</i> (Mitra bisnis)	Strategi pemasaran	Adanya <i>Loyalty Program (Gifting)</i> tiap tahun
		Manajemen operasional

Identifikasi Pada Tahap Heterogen Dan *Immibile*

Setelah sumber daya dan kapabilitas UD. Tiga Putra teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah mengelompokkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan ke dalam kategori heterogen atau *Immibile*. Asumsi pertama RBV bahwa untuk menentukan keunggulan kompetitif, kapabilitas, dan sumber daya yang dimiliki organisasi harus berbeda dari perusahaan lainnya (Heterogen), jika organisasi memiliki jumlah dan campuran sumber daya yang sama, maka mereka tidak dapat menggunakan strategi yang berbeda untuk saling bersaing. Asumsi kedua RBV adalah bahwa sumber daya harus tidak bergerak dan tidak berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain, setidaknya dalam jangka pendek, karena imobilitas ini perusahaan lain tidak dapat meniru sumber daya dan kapabilitas serta tidak dapat menerapkan strategi yang sama.

Tabel 2 Identifikasi Tahap Heterogen Dan *Immibile*

Jenis	Keterangan	Heterogen	<i>Immibile</i>
Sumber daya berwujud	1. Keuangan/modal	Ya	
	2. Sarana	Ya	
	3. Prasarana	Ya	
	4. Pemanfaatan teknologi	Tidak	Tidak
	5. <i>Market Share</i> (pangsa pasar)	Ya	
	6. <i>Financial Resource</i> (mitra bisnis)		Ya
Sumber daya tak berwujud	1. Sumber daya manusia		Ya
	2. Pengetahuan & Informasi		Ya
	3. Komunikasi		Ya
	4. Relasi perusahaan		Ya
	5. Pengalaman		Ya
	6. Strategi pemasaran		Ya
Kapabilitas	1. Reputasi perusahaan	Ya	
	2. Layanan yang unggul	Ya	
	3. Harga produk lebih murah/bersaing	Ya	
	4. Bisa retur/tukar barang	Ya	
	5. Produk yang bervariasi	Ya	
	6. Adanya <i>Loyalty Program (Gifting)</i> tiap tahun	Ya	
	7. Manajemen operasional		Ya

Sumber: UD. Tiga Putra (2022)

Pada tabel 2 diatas menjelaskan:

1. Pada sumber daya berwujud terdapat 4 sumber daya yang bersifat heterogen, yaitu pada: keuangan/modal, Sarana, Prasarana, *Market Share* (pangsa pasar). Pada sumber daya berwujud terdapat 1 sumber daya bersifat *Immibile*, yaitu pada *Financial Resource* (mitra bisnis). Pada sumber daya berwujud terdapat 1 sumber daya yang tidak Heterogen dan tidak *Immibile*, yaitu pada: Pemanfaatan teknologi.

2. Pada sumber daya tak berwujud terdapat 6 sumber daya bersifat *Immobile*, yaitu pada: Sumber daya manusia, Pengetahuan dan informasi, Komunikasi, Relasi perusahaan, Pengalaman, Strategi pemasaran.
3. Pada kapabilitas terdapat 6 kapabilitas bersifat heterogen, yaitu pada: Reputasi perusahaan, Layanan yang unggul, Harga produk lebih murah/bersaing, Bisa retur/tukar barang, Produk bervariasi, Adanya *Loyalty Program (Gifting)* tiap tahun. Pada kapabilitas terdapat 1 kapabilitas bersifat *Immobile*, yaitu pada Manajemen operasional.

Analisis VRIO

Setelah sumber daya dan kapabilitas UD. Tiga Putra teridentifikasi serta telah dikelompokkan bahwa sumber daya atau kapabilitas tersebut berbeda dan tidak dapat berpindah (memiliki peluang keunggulan kompetitif), maka langkah selanjutnya adalah menganalisis apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan.

Tabel 3 Analisis VRIO Pada UD. Tiga Putra

Jenis	Keterangan	V	R	I	O	Jumlah	Implikasi Kompetitif	Performa Ekonomi
Heterogen	Keuangan/modal	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	Sarana	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	Prasarana	1	0	0	0	1	<i>Competitive parity</i>	normal
	<i>Market share</i> (pangsa pasar)	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	Reputasi perusahaan	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	Layanan yang unggul	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	Harga produk bersaing	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	Bisa retur/tukar barang	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	Produk yang bervariasi	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	<i>Loyalty (gifting)</i>	1	1	0	1	3	<i>Unused competitive advantage</i>	Dibawah normal
Immobile	<i>Financial resources</i> (mitra bisnis)	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	Sumber daya manusia	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	Pengetahuan dan Informasi	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal

Komunikasi	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
Relasi perusahaan	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
Pengalaman	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
Strategi pemasaran	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
Manajemen operasional	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal

Sumber: UD. Tiga Putra (2022)

Berdasarkan hasil analisis RBV dengan model VRIO pada tabel 3 di atas menyatakan bahwa UD. Tiga Puta memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*) pada 10 hal yaitu pada: 1) Reputasi perusahaan, 2) Layanan yang unggul, 3) Harga produk bersaing, 4) Produk bervariasi, 5) *Financial resources* (Mitra bisnis), 6) Sumber daya manusia, 7) Pengetahuan dan informasi, 8) Relasi perusahaan, 9) Pengalaman, 10) Strategi pemasaran. Kemudian pada tingkatan lain terdapat 1 sumber daya berada pada level *Competitive disadvantage* (kerugian kompetitif/bukan keunggulan bersaing) yaitu pada pemanfaatan teknologi yang masih kurang. 1 sumber daya berada pada level *Competitive Parity* (setara dengan pesaing) yaitu pada prasarana. 6 sumber daya dan kapabilitas berada pada level *Temporary competitive advantage* (keunggulan kompetitif sementara) yaitu pada 1) modal, 2) sarana, 3) *market share* (pangsa pasar), 4) bisa retur barang, 5) komunikasi, 6) manajemen operasional. 1 kapabilitas berada pada level *Unused Competitive advantage* (keunggulan kompetitif yang tidak terpakai/terlalu mahal) yaitu pada *loyalty program* (*gifting*).

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis RBV dengan model VRIO menyatakan bahwa UD. Tiga Putra memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*) pada 10 hal yaitu pada: 1) Reputasi perusahaan, 2) Layanan yang unggul, 3) Harga produk bersaing, 4) Produk bervariasi, 5) *Financial resources* (Mitra bisnis), 6) Sumber daya manusia, 7) Pengetahuan dan informasi, 8) Relasi perusahaan, 9) Pengalaman, 10) Strategi pemasaran.

Reputasi merupakan hal penting dan tidak mudah dimiliki oleh perusahaan lain, karena tidak dapat diciptakan secara instan namun membutuhkan kapabilitas yang baik dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki, dimana akan terbentuk ikatan rasional dan emosional dari para *stakeholder* (konsumen, supplier, rekan bisnis, investor, dan lain-lain) sehingga timbul opini/penilaian terhadap perusahaan itu sendiri, UD. Tiga Putra dinilai mempunyai reputasi yang bagus, hal ini dapat dilihat dari banyaknya pelanggan tetap yang sangat loyal hingga bertahun-tahun menjadi langganan di UD. Tiga Putra, reputasi perusahaan yang baik tentunya memiliki nilai yang positif bagi perusahaan namun harus dikelola dan dimanfaatkan dengan baik agar mendapatkan manfaatnya bagi

perusahaan. Menurut Rosidah (2011), reputasi perusahaan adalah persepsi konsumen mengenai kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik, atau penilaian tentang keadaan masa lalu dan prospek masa yang akan datang mengenai kualitas perusahaan atau produk.

Layanan yang unggul, keunggulan perusahaan salah satunya dapat dinilai dari layanan yang lebih unggul di banding dengan pesaing. Layanan yang diberikan oleh UD. Tiga Putra berupa perlakuan karyawan yang ramah dan baik kepada pelanggan, serta tidak lambat dalam melayani pelanggan. Pada saat transaksi biasanya rata-rata toko pelanggan berada pada jam sibuk/ramai konsumen, oleh karena itu perusahaan harus mengerti situasi agar tidak sampai mengganggu kegiatan/usaha konsumen. Menurut Boediono (2003), pelayanan pelanggan adalah upaya yang secara sadar dan terencana dilakukan organisasi atau badan usaha agar produk/jasanya menang dalam persaingan melalui pemberian/penyajian pelayanan kepada pelanggan, sehingga tercapai kepuasan optimal bagi pelanggan.

Harga produk bersaing. Kemampuan UD. Tiga Putra dalam memberikan harga yang lebih murah dari pesaing khususnya dalam kategori merek, jenis, dan kualitas yang sama, biasanya harga sandal di UD. Tiga Putra mempunyai harga yang lebih murah dari pesaing/tempat lain. Hal ini diketahui dari para pemilik toko-toko yang sudah menjadi langganan di UD. Tiga Putra yang sering menyampaikan langsung kepada bapak Lissolihin selaku pemilik dari bisnis ini. Dalam bisnis ritel khususnya dalam penjualan sandal yang target utamanya adalah B2B tentunya pelanggan membeli alasannya karena ingin dijual lagi dan mendapat keuntungan. Maka dari itu, harga produk yang bersaing khususnya dalam kategori merek, jenis, dan kualitas yang sama tentunya menjadi faktor utama pelanggan dalam memutuskan untuk membeli. Menurut (Porter, 1986) adalah kapabilitas 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 kapabilitas dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Porter, beberapa cara untuk memperoleh keunggulan bersaing antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum (*cost leadership*).

Produk yang bervariasi. Mengingat sandal selain merupakan kebutuhan sehari-hari, sandal juga merupakan kebutuhan *fashion* atau penunjang penampilan, dan tentunya tiap masing-masing orang/individu satu dengan lainnya memiliki gaya/selera penampilan yang berbeda, oleh karena itu secara tidak langsung pasar menuntut perusahaan untuk menyediakan produk yang bervariasi. Untuk menyediakan produk yang bervariasi tentunya perusahaan harus memiliki relasi yang luas dari berbagai produsen-produsen sandal. Produk bervariasi merupakan bagian dari strategi perusahaan, produk yang bervariasi akan memberikan opsi kepada pelanggan dalam membeli produk, sekaligus dapat membangun kepercayaan pelanggan, dan secara tidak langsung tentunya dapat meningkatkan minat beli. Menurut Thompson, Gamble, dan Strickland (2010) strategi adalah sebuah rencana manajemen yang digunakan untuk mengintai posisi pasar, menarik

dan menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, melakukan langkah-langkah operasional dan mencapai tujuan perusahaan.

Financial resources (Mitra bisnis), dari beberapa tempat suplai barang, UD. Tiga Putra memiliki mitra bisnis yaitu merupakan distributor dan importir sandal. UD. Tiga Putra dipercaya untuk menyetok barang sebanyak mungkin dengan sistem pinjam lalu bayar setelah terjual. UD. Tiga Putra dipercaya karena sudah merupakan langganan lama sejak tahun 1996 dan mempunyai reputasi yang bagus dalam penjualan maupun dalam jejak transaksi di tempat penyuplai barang. Memiliki mitra bisnis dapat membuat perusahaan lebih produktif, memberikan kemudahan dan fleksibilitas untuk mengejar peluang bisnis yang lebih besar. Sehingga dinilai sebagai suatu keunggulan bersaing yang tidak semua perusahaan memilikinya. Menurut (Porter; 2007) Keunggulan bersaing memberikan gambaran bagi perusahaan dalam memilih dan menerapkan strategi umum untuk meningkatkan serta mempertahankan daya saing perusahaan. Menurut Welch dalam Rangkuti (2006), menyatakan keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan.

Sumber daya manusia, yaitu berupa karyawan yang disiplin, hal ini tentunya memberikan dampak yang signifikan bagi kinerja perusahaan. Mempunyai karyawan yang disiplin dapat dianggap sebagai suatu keberuntungan bagi perusahaan, karena hal tersebut merupakan sifat dan karakter sumber daya dari masing-masing individu, dan tidak semua orang memilikinya. Untuk karyawan di UD. Tiga putra terdapat dua orang karyawan, biasanya sebelum jam kerja dimulai yaitu jam 08:00 pagi, pemilik akan mengontrol barang yang akan di bawa jam 07:00 pagi, setiap harinya kedua karyawan tersebut selalu datang jam 07:00 pagi untuk ikut membantu dalam mengontrol barang yang akan di bawa untuk di pasarkan. Menurut Hariandja, M.T.E. (2002, H 2) sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karenanya, SDM sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan semakin meningkat.

Pengetahuan dan informasi, dibidang penjualan sandal, pengetahuan khususnya yang meliputi informasi sangatlah dibutuhkan, dengan memanfaatkan pengetahuan dan informasi membuat perusahaan lebih mengetahui kebutuhan pasar/pelanggan, selain merupakan kebutuhan pokok sehari-hari sandal juga merupakan bagian dari *fashion*/penampilan. Mengingat perkembangan khususnya *trend fashion* saat ini hampir setiap tahun selalu berubah, jadi untuk memahami minat konsumen, UD. Tiga putra dituntut untuk selalu *update* terkait dengan model-model sandal yang akan dijual dengan memanfaatkan informasi. Menurut (Solihin, 2012) 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).

Relasi perusahaan, dalam dunia bisnis terutama dalam bisnis ritel tentunya perusahaan ritel tidak memproduksi produk sendiri, hal ini tentunya membuat pesaing kemungkinan besar dapat memiliki produk yang sama, oleh karena itu untuk menghadapi persaingan relasi seringkali menjadi faktor utama dalam hal keberlangsungan bisnis, selain dari beberapa distributor langsung dari pabrik dan importir, UD. Tiga Putra juga mencari jaringan lain untuk suplai sandal, yaitu seperti di pengrajin-pengrajin sandal rumahan yang tentunya harganya lebih kompetitif, ini dapat menekan modal sekaligus menambah lebih banyak variasi model dan merek sandal yang di jual. Relasi yang luas berpengaruh pada banyak variasi produk dan tingkat harga jual, sehingga merupakan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan. Menurut (Porter, 1986) adalah kapabilitas 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 kapabilitas dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Porter, beberapa cara untuk memperoleh keunggulan bersaing antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum (*cost leadership*).

Pengalaman perusahaan, pengalaman/jam terbang suatu bisnis dapat sangat menentukan terhadap keberlangsungan dan perkembangan suatu usaha/bisnis itu sendiri. UD. Tiga Putra bergerak dalam bidang penjualan ritel sandal sudah lebih dari 25 tahun, banyak pasang surut dan rintangan yang dihadapi, tentunya banyak pengalaman yang diambil yang membuatnya bisa bertahan hingga sampai saat ini. Pengalaman suatu bisnis berkaitan dengan mental dalam menghadapi persaingan, kedewasaan suatu perusahaan dalam membuat strategi dan kebijakan-kebijakan untuk masa depan perusahaan. Menurut (Samli and Weber, 2000) kapabilitas perusahaan untuk bertahan hidup di pasar tergantung pada kapabilitas untuk bersaing. Disisi lain, menghadapi persaingan pada saat ini tentunya perusahaan menetapkan strategi-strategi pemasaran yang nantinya dapat diterapkan untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan.

Keunggulan selanjutnya adalah strategi pemasaran. Dalam suatu perusahaan/bisnis strategi merupakan hal yang bersifat internal/ tidak diketahui oleh pesaing. Terdapat beberapa strategi yang dilakukan dalam kegiatan pemasaran, salah satunya yaitu: memiliki produk unggulan, memiliki produk yang tidak dimiliki oleh pesaing, menjalin komunikasi/hubungan baik dengan pelanggan. Berdasarkan sifatnya yang internal, maka suatu strategi selama masih belum diketahui dan dimiliki oleh pesaing maka tentunya merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan/jangka panjang. Menurut (Hitt, 2004) pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competencies*) dan mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan keunggulan bersaing menggunakan konsep RBV (Resources Based View) dengan alat analisis VRIO. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan teori RBV menggunakan analisis VRIO dapat menentukan keunggulan bersaing yang tepat bagi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa UD. Tiga Putra memiliki kekuatan yang bersifat strategis pada 10 sumber daya dan kapabilitas yang berada pada level Sustainable competitive advantage yaitu pada: 1) Reputasi perusahaan, 2) Layanan yang unggul, 3) Harga produk bersaing, 4) Produk bervariasi, 5) Financial resources (Mitra bisnis), 6) Sumber daya manusia, 7) Pengetahuan dan informasi, 8) Relasi perusahaan, 9) Pengalaman, 10) Strategi pemasaran. Kemudian pada tingkatan lain terdapat 1 sumber daya berada pada level Competitive disadvantage yaitu pada pemanfaatan teknologi yang masih kurang. 1 sumber daya berada pada level Competitive Parity yaitu pada prasarana. 6 sumber daya dan kapabilitas berada pada level Temporary competitive advantage yaitu pada 1) modal, 2) sarana, 3) market share (pangsa pasar), 4) bisa retur barang, 5) komunikasi, 6) manajemen operasional. 1 kapabilitas berada pada level Unused Competitive advantage yaitu pada loyalty program (gifting). Keunggulan kompetitif merupakan kompetensi inti dalam persaingan bisnis, suatu perusahaan khususnya yang berorientasi profit tentunya perlu untuk mempertahankan keunggulan yang dimiliki, untuk mempertahankan keunggulan bersaing, 10 keunggulan tersebut harus dikelola dengan baik, dikembangkan, dievaluasi, dan perlu menjadi titik fokus perusahaan. 10 hal ini merupakan kompetensi inti yang unik dan susah untuk ditiru oleh pesaingnya. Kemudian beberapa hal yang perlu menjadi fokus kedua bagi perusahaan adalah untuk menciptakan keunggulan bersaing yakni dengan mengembangkan kemampuan perusahaan yang bersifat mengembangkan kemampuan perusahaan yang bersifat Competitive disadvantage, Competitive parity, Temporary competitive, dan Unused Competitive advantage agar bisa menjadi Sustainable competitive advantage salah satunya dengan cara memanfaatkan teknologi yang lebih luas seperti membuat website, akun sosial media, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. (2013). Analisis Resources Based View Dalam Strategi Menentukan Keunggulan Posisi Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal manajemen tools*, Vol. 12(1), hal. 167-181. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/41863>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp.99-120
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Issue 4, page. 49-61

- Barney, J.B. 2010. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Fourth Edition. Addison Wesley, Massachusetts.
- Butarbutar dkk. (2017). Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka VRIO. Vol. 1(2), Hal. 1-10. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://journal.ithb.ac.id/JABS/article/view/169>
- Collins, David J. dan Montgomery, Cynthia. (2005). Corporate Strategy: A Resource Based Approach. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Coulter, Mary, 2002, Manajemen, Jakarta: Gramedia.
- Crown. (2007). Manajemen Strategik. Jakarta: PT. Grasindo
- De burin, L. (2016), dalam artikel VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage, diakses pada tanggal 7 Oktober 2022, Dari <https://www.business-to-you.com/VRIO-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>
- Diantika dkk. (2019). Analisis Strategi Resource Based View (RBV) Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Studi Kasus PT. Asia Surya Perkasa Pangkalpinang. Vol. 6 (4), hal. 278-287. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://e-jurnal.stie-ibek.ac.id/index.php/JIPMB/article/view/411?articlesBySameAuthorPage=2>
- Fajri dkk. (2017). Analisa Resource-Based View Strategy Studi Kasus Pada Stmik Widya CiPTa Dharma Samarinda. Vol. 18(1), Hal. 1-4. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://jurnal.wicida.ac.id/index.php/sebatik/article/view/83>
- Ferdinand. (2006). Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. (2009), "Strategic Management: An Integrated Approach", South-Western College Pub, 9 edition
- Hitt, Michael et all. (2001). Manajemen Strategis; Daya Saing dan ... Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, Pustaka Pelajar
- Hitt, Michael et all. (2004). Manajemen Strategis; Daya Saing dan ... Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, Pustaka Pelajar,
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2012). Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition). New York: Pearson.
- Jurevicius, O. (2021). dalam artikel Resource-Based View, Diakses pada 4 Oktober 2022, Dari strategicmanagementinsight.com/tools/resource-based-view/
- Kostopoulos, S., & Prastacos. (2007). The Resource-Based View Of The Firm And Innovation: Identification of Critical Linkages. Article of Management, 1-13.
- Kotler, Philip. & Gary Armstrong. (2014). Principle Of Marketing, 15th edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey
- Kuncoro. (2005). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Erlangga. Jakarta
- Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1999. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Erlangga, Jakarta

- Leonardus R. 2015. Keuntungan Kompetitif Organisasi Dalam Perspektif Resources Based View (RBV). ASE, 11(2A), 1-12.
- Lumpkin, Dess. (2003). Strategic Management: Creating Competitive Advantages. McGrawHill Companies, Inc
- Nugroho dkk. (2018). Penentuan Daya Saing Berbasis Analisis Kompetensi Inti (Studi Kasus pada Ekowisata Bakau di Jawa Timur). Vol. 12(1), Hal. 25-32. Diakses pada 12 Oktober 2022, Dari <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2018.v12.i01.p03>
- Pasaribu, D. (2012). Analisa Penciptaan Keunggulan Kompetitif Dengan Pendekatan Resources Based View-(RBV). Vol. 2(2), hal. 83-93. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://docplayer.info/205011567-Analisa-penciptaan-keunggulan-kompetitif-dengan-pendekatan-resources-based-view-RBV.html>
- Pearce dan Robinson (2005) PEST Analysis in strategic Human Resources Planning
- Philip Kotler, 2005, Manajemen Pemasaran, Jilid I dan II, PT. Indeks, Jakarta.
- Porter, M.E. 1986. Competition in global industries: A conceptual framework. In M.E. Porter (Ed). Competition in global industries. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pratiwi, D.O., & Pradana, B.I. (2018). Analisis Resource Based View dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung). Vol. 6(2), Hal. 1-17. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/4769>
- Prof. Dr. Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Raduan dkk. (2009). Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. European Journal of Social Science. Vol.11(3)
- Rahayu, M. & Amin, R.M. (2018). Analisis Strategi Bersaing Melalui Pendekatan Resource Based-View Guna Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi Pada Desa Wisata Sanankerto). Vol. 6(2), hal. 1-15. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/4902>
- Rangkuti. 2006. Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan. Pelanggan. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka
- Rothaermel, F.T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, Hal. 91
- Rothaermel, F.T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, Hal. 5
- Samli dan Weber, (2000). Basic Marketing Research. Fourth Edition. Edisi Bahasa Indonesia (Alih Bahasa oleh E.Koswara, Dira Salam, dan Alvin Ruzhendi). Erlangga. Jakarta
- Solihin, Ismail. 2012. Manajemen Strategik. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Spender; and A.J. Groen (2010), "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques", Journal of Management, Vol 36, No 1, pp. 349-372.
- Suliyanto. (2009). Metode Riset Bisnis, Penerbit Andi, Yogyakarta.

-
- Wandrial, S. (2011). Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakankonsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka VRIO. Vol.2(2), hal. 627-637. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/1457>
- Wernerfelt, B. 1984. "A Resource- Based View of the Firm". Strategic Management Journal. Vol. 5, No. 2, Pp. 171-180
- Wijyantini dkk. (2018). Analisis RBV (Resources Based View) Pada Home Industry Kecamatan Wuluhan (Studi Kasus Pada Kedai Mie 98). Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <http://repository.unmuhjember.ac.id/6485/1/15%20ARTIKEL.pdf>
- Yulianti dkk. (2019). Metode Analisis RBV (Resources Based View) Untuk Merumuskan Keunggulan Bersaing Pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember. Diakses pada 7 Oktober 2022, Dari <http://repository.unmuhjember.ac.id/6383/1/ARTIKEL.pdf>