

**ANALISIS *RESOURCE BASED VIEW* DALAM  
MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF  
(STUDI KASUS PADA PIJAK BUMI BANDUNG)**

**Disusun oleh :  
Dea Okte Pratiwi  
NIM. 145020201111113**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Derajat Sarjana Ekonomi**



**BIDANG MANAJEMEN STRATEGI  
JURUSAN S1 MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :

**ANALISIS RESOURCE BASED VIEW  
DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF  
(STUDI KASUS PADA PIJAK BUMI BANDUNG)**

Yang disusun oleh :

Nama : Dea Okte Pratiwi  
Nim : 145020201111113  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen  
Kosentrasi : Strategi

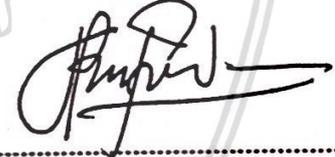
Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 17 April 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Bayu Ilham Pradana, SE., MM.  
NIP. 19860624 201504 1 001  
( Dosen Pembimbing )



.....

2. Dr. Rofiaty, SE., MM.  
NIP. 19600516 198503 2 002  
( Dosen Penguji I )



.....

3. Dr. Christin Susilowati, SE., MM.  
NIP. 19741208 200003 2 001  
( Dosen Penguji II )



.....

Malang, April 2018.

Ketua Program Studi S1 Manajemen



.....

Dr. Siti Aisjah, SE., MS.  
NIP. 19601111 198601 2 001





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia  
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834  
E-mail : [feb@ub.ac.id](mailto:feb@ub.ac.id) <http://www.feb.ac.id>

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N a m a : Dea Okte Pratiwi  
Tempat/Tgl. Lahir : Magetan, 13 Oktober 1996  
Nomor Induk : 145020201111113  
Jurusan : S-1 Manajemen  
Konsentrasi : Strategi  
Alamat : Jl. Gajayana 4 No 623f, Dinoyo, Malang

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

**ANALISIS RESOURCE BASED VIEW  
DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF  
(STUDI KASUS PADA PIJAK BUMI BANDUNG)**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 28 Maret 2018

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan



Bayu Ilham Pradana, SE., MM  
NIP. 19860624 201504 1 001

Dea Okte Pratiwi  
NIM. 145020201111113



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Dea Okte Pratiwi.  
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Oktober 1996.  
Jenis Kelamin : Perempuan.  
Agama : Islam.  
Alamat : Jl.Kayatun, Trikora Raya, RT/RW 002/014,  
Kel. Halim Perdanakusuma, Kec. Makasar,  
Jakarta Timur, 13610.



### Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Angkasa VII Jakarta Timur, 2002 - 2008.
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 80 Jakarta Timur, 2009 - 2011.
3. Sekolah Menengah Atas Negeri 9 Jakarta Timur, 2011 - 2014.
4. Strata Satu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2014 - 2018.

### Pengalaman Organisasi

1. Staff Magang Subdepartemen Marketing HMJM, 2014.
2. Staff SPV Management Days, 2015.
3. Staff Management CUP, 2015.

### Pengalaman Lain

1. Crew Raissa Concert Malang, 2016.
2. Coordinator Assistant Public Relation HORE CUP, 2016.
3. Tracer Study Management, 2017.
4. Unit Jaminan Mutu Management FEB UB, 2017
5. Internship at Telkom Jakarta, 2017.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya serta memberikan kemampuan kepada peneliti untuk menyusun skripsi ini, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Analisis Resource Based View dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung)**”.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Konsentrasi Strategi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, motivasi dan doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Sumiati, S.E., M.Si., CSRS. sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, S.E., M.S. sebagai Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dorongan atau motivasi kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

5. Ibu Dr. Rofiaty, SE., MM. selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan waktu untuk menguji hasil penelitian ini serta arahan yang berbentuk kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian ini.
6. Ibu Dr. Christin Susilowati, SE., MM. selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan waktu untuk menguji hasil penelitian ini serta arahan yang berbentuk kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian ini.
7. Terimakasih yang sebesar – besarnya peneliti ucapkan kepada Mas Fales sebagai CEO dan *Founder* Pijak Bumi yang telah meluangkan waktunya dan membantu peneliti dalam memberikan informasi data yang dibutuhkan, sehingga peneliti dapat menyusun skripsi ini.
8. Mama saya yang selalu mendoakan, mendukung, memotivasi, bekerja keras dari pagi buta hingga malam hari untuk anak perempuannya ini sehingga saya dapat menyelesaikan kuliah tepat pada waktunya, kedua adik kandung saya Abob dan Nayla, mbah Kung, mbah Tik, ayah adek Ila, Keluarga besar Bapak Lasimun, adik angkat saya Natan, serta Pak Man yang mendoakan dan mendukung peneliti.
9. Terimakasih saya ucapkan untuk diri saya sendiri yang selalu semangat, selalu berusaha semaksimal mungkin dan tidak pernah putus asa sehingga dengan hal tersebut saya selaku peneliti dapat menyusun skripsi ini untuk memperoleh gelar sarjana.
10. Ibu Lina yang telah membiayai kuliah saya dan selalu mendukung saya untuk dapat memperoleh gelar S1 Manajemen.

11. Mas Angger yang selalu mendoakan, mendukung dan membantu saya ketika peneliti dalam kesulitan untuk menyusun skripsi ini.
12. Terimakasih untuk kerabat dekat Malang Base, Sukuran, *Triples Eighty*, Wuzzz, Ma Six Boys, Fec&Ca, Ji-Nov-El, My Cuky, dan sahabat terdekat peneliti baik di Jakarta maupun di Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu yang senantiasa memberikan dukungan satu sama lain dan segala rasa kekeluargaan yang membuat proses perkuliahan peneliti menjadi berkesan.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu, peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi bagi kita semua.

Malang, 17 April 2018

Dea Okte Pratiwi.

**Analisis *Resource Based View* dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif  
(Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung)**

**Dea Okte Pratiwi**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*

[deaokte@gmail.com](mailto:deaokte@gmail.com)

Dosen Pembimbing:

**Bayu Ilham Pradana**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*

[bayuulham@ub.ac.id](mailto:bayuulham@ub.ac.id)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis sumber daya yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pendekatan *Resource Based View* dan Analisis Rantai Nilai untuk mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki Pijak Bumi untuk mendapatkan kompetensi inti sebagai sumber *Competitive Advantage*. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan Kerangka VRIO (*Valuable, Rarity, Imitability, Organization*) dalam upaya mencapai *Sustainable Competitive Advantage*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sumber daya berwujud (*tangible*) Pijak Bumi memiliki dua sumber daya yang bersifat *competitive disadvantage*, delapan sumber daya bersifat *competitive parity*, sepuluh sumber daya memiliki sifat *temporary competitive advantage*. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) Pijak Bumi memiliki lima sumber daya bersifat *competitive parity*, sepuluh sumber daya memiliki sifat *temporary competitive advantage*, dan tiga sumber daya bersifat *sustained competitive advantage*. Sedangkan, hasil dari analisis kapabilitas diketahui sebanyak enam kapabilitas bersifat *competitive parity*, lima belas kapabilitas yang dimiliki bersifat *temporary competitive advantage*, dan tujuh kapabilitas sebagai sumber kompetensi inti untuk meraih *sustained competitive advantage*.

Kata kunci: *Resource Based View*, Kapabilitas, Keunggulan Kompetitif.

## **Analysis of Resource Based View to Achieve Competitive Advantage (Case Study at Pijak Bumi Bandung)**

**Dea Okte Pratiwi**

*Faculty of Economics and Business, Brawijaya University*

[deaokte@gmail.com](mailto:deaokte@gmail.com)

Advisor:

**Bayu Ilham Pradana**

*Faculty of Economics and Business, Brawijaya University*

[bayuilham@ub.ac.id](mailto:bayuilham@ub.ac.id)

### **ABSTRACT**

This research aims to analyze the resource of the company in which potential to produce a Sustainable Competitive Advantage through the Resource-Based View approach and the Value Chain Analysis to know what resource that Pijak Bumi has to gain core competence as a source of Competitive Advantage. The analysis tool in this research used VRIO Framework (Valuable, Rarity, Imitability, Organization) to achieve Sustainable Competitive Advantage. The method used in this research is descriptive qualitative with case study approach. Based on the research results showed that tangible resource Pijak Bumi has two competitive disadvantage resources, eight competitive parity resources, and ten temporary competitive advantage resources. Intangible resource Pijak Bumi has five competitive parity resources, ten temporary competitive advantage resources, and three sustained competitive advantage resources to Pijak Bumi. While, the capability analysis results known that six competitive parity capabilities, fifteen temporary competitive advantage capabilities, and seven capabilities as a source of core competence to achieve sustained competitive advantage.

Keywords : Resource Based View, Capability and Competitive Advantage.

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 <i>Resource Based View (RBV)</i> .....	19
2.2.1 Hubungan antara <i>Resource Based View</i> dengan Strategi .....	19
2.2.2 Pengertian <i>Resource Based View (RBV)</i> .....	21
2.2.3 Sumber Daya Utama .....	22
2.3 Kompetensi Inti .....	28
2.3.1 Pengertian Kompetensi Inti .....	28
2.4 Keunggulan Kompetitif .....	32
2.4.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif .....	32
2.4.2 Tiga Model Alternatif Meraih Keunggulan Kompetitif .....	34
2.5 Analisis Lingkungan <i>Internal</i> .....	39
2.5.1 Proses Lingkungan <i>Internal</i> .....	41
2.6 Analisis Rantai Nilai ( <i>Value Chain Analysis</i> ) .....	41
2.7 Analisis VRIO .....	45
2.8 Keterkaitan Sumber daya dengan Keunggulan Kompetitif .....	51
2.9 Kerangka Pikir Penelitian.....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	54
3.2 Lokasi dan Periode Penelitian .....	55
3.3 Informan Penelitian .....	55
3.4 Ruang Lingkup Penelitian .....	56
3.5 Sumber Data .....	57
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	58
3.7 Teknik Analisis Data .....	60
3.7.1 Uji Keabsahan Data .....	62
3.8 Alat Analisis.....	64
3.8.1 Analisis Rantai Nilai .....	65



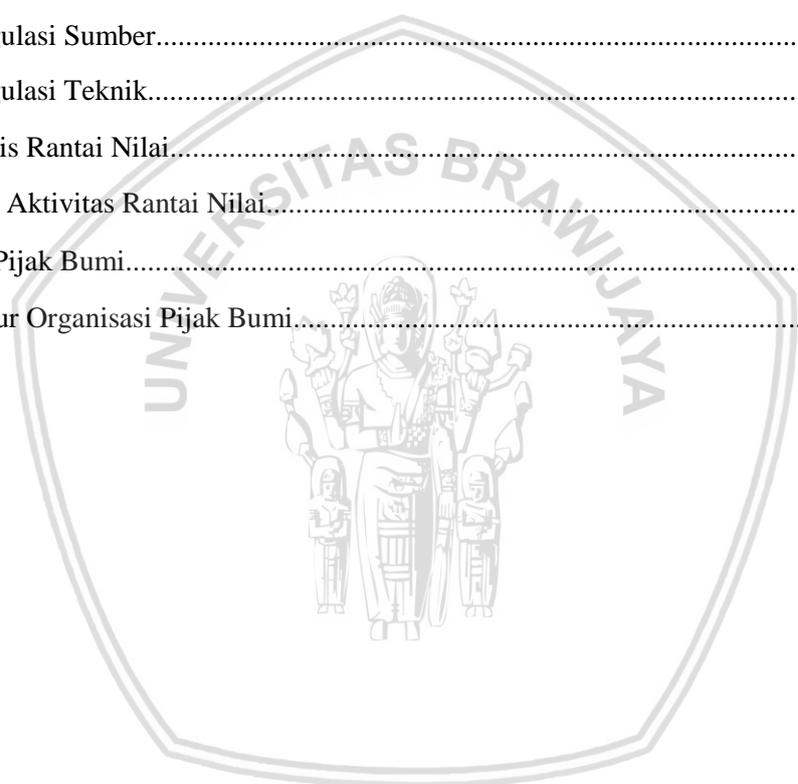
3.8.2 Analisis VRIO.....	68
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>73</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	73
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	73
4.1.2 <i>Profile</i> Pijak Bumi .....	75
4.1.3 Visi dan Misi, Tujuan, dan Prinsip Pijak Bumi .....	76
4.1.4 Logo dan Makna Pijak Bumi .....	77
4.1.5 Penghargaan Pijak Bumi .....	77
4.1.6 Struktur Organisasi .....	78
4.1.7 Produk, Harga dan Penjualan.....	79
4.1.8 Jumlah Karyawan.....	80
4.1.9 Jam kerja .....	81
4.2 Analisis Data dan Pembahasan .....	81
4.2.1 Identifikasi Sumber daya .....	82
4.2.2 Identifikasi Sumber daya Melalui Analisis Rantai Nilai .....	101
4.2.3 Analisis Sumber daya Melalui Kerangka VRIO .....	103
4.2.4 Hasil Kekuatan dan Kelemahan Pijak Bumi Dari Hasil Kerangka VRIO .....	113
4.3 Implikasi Hasil Penelitian .....	120
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	122
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>123</b>
5.1 Kesimpulan .....	123
5.2 Saran.....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>130</b>

## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
2.1	Penelitian Terdahulu.....	7
2.2	Penjelasan Sumber-Sumber Daya Utama Menurut Para Ahli.....	22
2.3	Perbandingan Pendekatan Model I/O, RBV, dan Gerilya.....	39
2.4	Hubungan Kerangka VRIO Framework dengan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan.....	51
3.1	Tabel Kerangka VRIO.....	70
3.2	Hubungan Kerangka VRIO Framework dengan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan.....	71
4.1	Penghargaan Pijak Bumi.....	78
4.2	Produk, Jumlah Desain, dan Harga Pijak Bumi.....	79
4.3	Jumlah karyawan.....	80
4.4	Peraturan jam kerja karyawan.....	81
4.5	Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Berwujud.....	85
4.6	Identifikasi Sumber Daya Berwujud.....	87
4.7	Identifikasi Sumber Daya Tidak Berwujud.....	87
4.8	Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Tak Berwujud.....	91
4.9	Identifikasi Kapabilitas.....	94
4.10	Matriks Hasil Wawancara Kapabilitas.....	98
4.11	Sumber daya Pada Aktivitas Rantai Nilai.....	101
4.12	Hasil Analisis Sumber Daya Berwujud Melalui Kerangka VRIO.....	104
4.13	Hasil Analisis Sumber Daya Tak Berwujud Melalui Kerangka VRIO.....	106
4.14	Hasil Analisis Kapabilitas Melalui Kerangka VRIO.....	108
4.15	Hasil Kekuatan dan Kelemahan Sumber daya Berwujud.....	113
4.16	Hasil Kekuatan dan Kelemahan Sumber daya Tak Berwujud.....	116
4.17	Hasil Kekuatan dan Kelemahan Kapabilitas.....	117

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
2.1	Proses Analisis Lingkungan Internal.....	41
2.2	Analisis Rantai Nilai.....	44
2.3	Proses Aktivitas Rantai Nilai.....	45
2.4	Kerangka VRIO.....	47
2.5	Kerangka Pikir Penelitian.....	53
3.1	Komponen Analisis Data.....	62
3.2	Triangulasi Sumber.....	64
3.3	Triangulasi Teknik.....	64
3.4	Analisis Rantai Nilai.....	68
3.5	Proses Aktivitas Rantai Nilai.....	68
4.1	Logo Pijak Bumi.....	77
4.2	Struktur Organisasi Pijak Bumi.....	79



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1	Hasil Wawancara dengan Rowland Asfales (Pemilik Pijak Bumi).....	130
2	Kondisi dan Suasana Kantor dan Lab Pijak Bumi.....	165
3	Produk – Produk Pijak Bumi.....	167
4	Surat Keterangan Penelitian di Pijak Bumi.....	169
5	Draft Pengisian Kerangka VRIO untuk Mas Fales.....	170



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, industri fashion dalam sektor ekonomi kreatif menunjukkan perkembangan yang sangat baik di Indonesia. Menurut Kementerian Perindustrian dalam laman webnya ( [www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id) ), pada tahun 2014 - 2015 nilai tambah dari sektor ekonomi kreatif di estimasi mencapai Rp 111,1 triliun, di mana penyumbang nilai tambah tertinggi tersebut, antara lain subsektor mode, kuliner, dan kerajinan. Kementerian Perindustrian terus mendorong pengembangan ekonomi kreatif nasional karena pertumbuhannya semakin meningkat sekitar 7 persen per tahun.

Berdasarkan data dari survei Badan Ekonomi Kreatif ( BEKRAF ) dan Badan Pusat Statistik ( BPS ) merilis bahwa sektor ekonomi kreatif menyumbang 7,38 % terhadap total perekonomian nasional tahun 2015 dan industri fashion berkontribusi sebanyak 18,15 persen atau sebesar 1,34% terhadap PDB Nasional, dengan pertumbuhannya mencapai 2,8 % ( BPS - BEKRAF, 2015 ). Oleh karena itu, pesatnya perkembangan bisnis dalam bidang *fashion* yang ada di Indonesia membuat persaingan antar pelaku usaha baik di dalam negeri maupun diluar negeri semakin ketat, khususnya di Indonesia. Hal tersebut, menuntut pelaku usaha yang ada di Indonesia untuk mempertahankan keberadaannya dalam lingkungan masyarakat, menembus pasar yang semakin luas ataupun menjadi *market leader* dalam pangsa pasar tersebut. Sehingga, pelaku usaha harus memiliki strategi tersendiri untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri yang sama untuk jangka waktu yang panjang. Hal tersebut dapat dilakukan oleh

pelaku usaha dengan menciptakan produk yang lebih kreatif, inovatif dan unik dengan memanfaatkan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki oleh pelaku usaha tersebut untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan tidak jatuh dalam persaingan bisnis.

Suatu perusahaan, agar dapat memenangkan persaingan bisnis dalam jangka panjang harus memunculkan dan memiliki kompetensi inti untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan harus memiliki sumber daya yang berbeda dan lebih unggul dibandingkan perusahaan lainnya. Dimana, perusahaan harus dapat menganalisis keadaan *internal* dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan melalui analisis sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan dalam membangun kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut, dan bagaimana keunggulan kompetitif tersebut nantinya dapat dipertahankan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif hanya dapat tercapai apabila setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda dengan pesaing lainnya.

Dalam manajemen strategik, pendekatan *Resource Based View* merupakan analisis *internal* perusahaan, yang memfokuskan pada keistimewaan sumber daya yang meliputi *intangible asset* dan *tangible asset* dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, dimana hal tersebut bernilai, langka, tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya, dan sulit ditiru dikarenakan peniruan aset membutuhkan waktu dan biaya yang tinggi, tergantung pada kemudahan relatif pesaing dalam mengakumulasi sumber daya yang mereka miliki, serta dapat memberikan manfaat dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Pada era globalisasi ini, *fashion* menjadi bagian yang tidak dapat terlepas dari penampilan dan gaya hidup masyarakat khususnya di Indonesia dan akan terus mengalami perkembangan yang sangat pesat, hal tersebut ditandai dengan adanya produk-produk baru yang sangat kreatif, inovatif dan berkualitas baik dalam pembuatan produk, material yang digunakan maupun keunikan dalam memasarkan produk tersebut. Salah satunya adalah produk yang diciptakan oleh Rowland Asfales pengusaha asal Bandung yang membuat sepatu organik yang berlabel “Pijak Bumi” pada tahun 2016 dan merupakan label sepatu pertama dari Bandung terutama di Indonesia yang pembuatannya murni dilakukan dengan proses alami. Sepatu organik yang diciptakan oleh Rowland Asfales memprakasai dirinya sebagai produk yang berkelanjutan (<http://www.itjeher.com/mode>). Sepatu organik tersebut memiliki kelebihan dari segi nilai yang ditonjolkan, yaitu dari aspek *sustainability* atau keberlanjutan dan konservasi alam yang ditunjang dengan material yang digunakan yakni *vegetable tanner leather* dan teknik pembuatannya yakni tanpa penggunaan produk berbahan kimia, mengurangi pemakaian lem hingga 80%, bahan baku murni dari Indonesia, ramah lingkungan, dan tanpa mesin satupun dengan kata lain pengerjaannya pun dilakukan sepenuhnya dengan tangan dan tenaga pengrajin (*handmade*). Keunikan produk yang diciptakan oleh Rowland Asfales dikarenakan founder tersebut memiliki sumber daya yang kuat dan berbeda dengan pengusaha lainnya dimana ia menciptakan produk yang unik untuk pertama kalinya yang ada di Indonesia dan menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk Pijak Bumi itu sendiri. Dengan, inovasi yang dilakukan oleh Rowland Asfales menjadikan Pijak Bumi sebagai *brand* sepatu pertama yang menciptakan produk dengan bahan organik dan serat

daun kenaf. Sehingga, hal tersebut yang membedakan Pijak Bumi dengan *brand-brand* atau sepatu yang ada dipasaran saat ini yang tentunya menjadi keunggulan sendiri bagi Pijak Bumi, disamping itu Pijak Bumi memiliki nilai lebih dimana ia merupakan bisnis online atau *e-commerce* yang memudahkan konsumen dari seluruh dunia untuk menjangkau atau membeli produk Pijak Bumi. Oleh karena itu, pengusaha pengusaha yang ada di Indonesia harus memiliki sumber daya untuk menciptakan suatu produk yang unik dan unggul dalam menghadapi persaingan sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Namun, berkaca pada kondisi persaingan yang semakin ketat dan cepat dalam industri *fashion* hal tersebut secara langsung mengharuskan Rowland Asfales selaku Founder Pijak Bumi untuk dapat menghadapi dan memenangkan persaingan dalam jangka panjang, melalui pendekatan *Resource Based View* (RBV) dengan cara memanfaatkan aset-aset sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya untuk digunakan secara efektif dan efisien agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Pandangan berbasis sumber daya memberikan pengetahuan betapa pentingnya sumber daya *internal* dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan RBV juga menekankan bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang langka, bernilai, sulit ditiru dan tidak mudah digantikan dan yang memiliki kemampuan, maka perusahaan tersebut dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kepada analisis *Resource Based View* melalui Kerangka VRIO dalam upaya mencapai *Competitive Advantage* dan mengetahui sumber daya apa saja yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Analisis Rantai

Nilai untuk untuk mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki Pijak Bumi pada setiap aktivitas rantai nilainya sebagai sumber kompetensi inti dalam mencapai dan mendapatkan *Competitive Advantage* bagi “Pijak Bumi”. Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan maka peneliti ingin mengangkat penelitian dengan judul **Analisis *Resource Based View* dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung)**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dikemukakan, maka rumusan masalah yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Apa saja sumber daya internal yang dimiliki Pijak Bumi melalui pendekatan *Resource Based View* ?.
2. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan Pijak Bumi dari hasil identifikasi sumber daya yang dimiliki perusahaan ?.
3. Apa keunggulan kompetitif berkelanjutan ( *sustainable competitive advantage* ) dari Pijak Bumi ?.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah yang sudah dirancang, maka tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki Pijak Bumi melalui pendekatan *Resource Based View*.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya yang ada pada Pijak Bumi.
3. Untuk memunculkan keunggulan kompetitif berkelanjutan ( *sustainable competitive advantage* ) yang dimiliki Pijak Bumi.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penulisan penelitian ini secara teoritis dan praktis, antara lain sebagai berikut :

- a. Manfaat Teoritis.
  1. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan bagi peneliti dalam ilmu manajemen strategi khususnya yang berkaitan dengan pendekatan model RBV (*Resource Based View*) dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.
  2. Membantu peneliti dalam mendapatkan pengetahuan serta pengalaman baru selama proses penelitian di Kantor Pijak Bumi Bandung.
- b. Manfaat Praktis.
  1. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategi bagi Pijak Bumi.
  2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau usulan alternatif dalam memunculkan kompetensi inti Pijak Bumi dari sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam hal ini peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini :

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
1.	Amith Pervaje. (2011).	<i>Resource-Based View of Social Media as a Source of Sustained Competitive Advantage.</i>	Kualitatif dengan pendekatan <i>case study</i> .	<i>Resource Based View</i> (RBV), SWOT <i>Analysis</i> .	Media sosial dapat digunakan untuk meningkatkan sumber daya yang ada dan kemampuan dalam perusahaan. Kemampuan organisasi ini sulit ditiru karena <i>path dependency</i> , kompleksitas sosial dan ambiguitas kausal dan dengan demikian memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk perusahaan. Implementasi media sosial yang efektif oleh perusahaan mengharuskannya mengidentifikasi kemampuan utamanya dan sumber daya untuk meningkatkan, mengidentifikasi kekosongan yang ada antara kemampuan yang dibutuhkan dan kemampuan yang dimiliki perusahaan yang kemudian secara sistematis menanamkan media sosial dalam rutinitas sehari-hari dan proses organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadopsi

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
					pedoman sosial media, pelatihan dan pelaksanaan kebijakan yang tepat. Mengadopsi media sosial dengan sendirinya tidak akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk perusahaan namun kemampuan tersebut dapat ditingkatkan yang akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.
2.	Son Wandrial. (2011).	Analisis <i>Internal</i> Perusahaan ( <i>Strength &amp; Weakness</i> ), Menggunakan Konsep ' <i>Resource Based View of The Firm</i> ' dengan Kerangka VRIO ( Studi Kasus Bank Mandiri ).	Kualitatif dengan pendekatan <i>case study</i> .	VRIO <i>Framework, Resource Based View of The Firm</i> dan Analisis Rantai Nilai.	Sebagai perusahaan jasa keuangan, aktivitas pendukung Bank Mandiri memegang peranan yang sangat penting untuk setiap aktivitas di dalam <i>primary activities</i> dan setiap pengelompokkan aktivitas pendukung terdiri dari sejumlah aktivitas-aktivitas spesifik di mana masing-masing aktivitas tersebut mendukung sebagian atau seluruh aktivitas utama. Bank Mandiri memiliki 12 kekuatan ( <i>strength</i> ) yang bersifat strategis, daftar kekuatan itu lah yang bisa dipakai oleh Bank Mandiri untuk meraih keunggulan bersaing dibanding dengan bank lainnya di Indonesia. Sedangkan, Bank Mandiri memiliki 10 kelemahan. Kelemahan - kelemahan strategik inilah yang harus diatasi oleh Bank Mandiri apabila dia masih ingin tetap bertahan sebagai bank nomor satu terbesar di Indonesia.

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
3.	Leonidas Leonidou, Constantinos Leonidou, Thomas Fotiadis, dan Athina Zeriti. (2012).	<i>Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy : Implications for Competitive Advantage and Performance.</i>	<i>Survey and structural equation modeling analysis.</i>	<i>Resource Based View (RBV), Capability, Model of Drivers, Models of Industry Attractiveness.</i>	Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa memiliki sumber daya baik fisik dan keuangan yang memadai sangat berperan dalam mencapai strategi pemasaran yang efektif. Selain itu, visi dan teknologi atau merespon kemampuan akan membantu mengembangkan strategi pemasaran yang ramah lingkungan. Oleh karena itu, penerapan strategi tersebut dapat mendukung untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yang kemudian meningkatkan potensi untuk mencapai <i>superior market</i> dan kinerja keuangan. Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa efek dari strategi pemasaran lingkungan terhadap keunggulan kompetitif lebih kuat dalam situasi persaingan yang ketat, sementara dinamisme pasar tidak memiliki pengaruh moderat terhadap asosiasi tersebut. Beberapa implikasi dapat diambil dari temuan penelitian ini untuk perusahaan dalam membuat kebijakan publik dan arahan yang menarik untuk penelitian masa depan.
4.	Nina Fasichach. (2013).	Analisis Sumber daya PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. dengan	Kualitatif.	Menerapkan pendekatan <i>Resource Based View (RBV)</i> dengan kerangka kerja VRIO.	Bank BTN memiliki 10 sumber daya. Enam diantaranya memenuhi kriteria VRIO sehingga dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing, yaitu pengalaman perusahaan, karyawan yang berpengalaman dan memiliki kompetensi, serta loyal

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
		Pendekatan <i>Resource Based View</i> .			kepada perusahaan, hubungan baik dengan <i>shareholder</i> dan pola kemitraan dengan <i>stakeholder</i> , hubungan baik antar karyawan, database dan informasi, dan budaya perusahaan. Dan empat diantaranya tidak memenuhi kriteria VRIO, yaitu gedung dan peralatan kantor, sistem (program aplikasi bisnis) dan <i>main server</i> , <i>brand</i> dan reputasi, serta kemampuan manajerial manajemen.
5.	Firman Hermawan. (2013).	Identifikasi Keunggulan Kompetitif dan Analisis Rantai Nilai untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Perusahaan Kacang Shanghai Putri Panda Tulungagung.	Deskriptif kualitatif.	<i>Resource Based View</i> dan Analisis Rantai Nilai.	Perusahaan Kacang Shanghai Putri tujuh sumber daya yang menjadi kompetensi inti yaitu sumber daya fisik, sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya kumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang. Aktifitas yang paling berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan adalah kegiatan operasional.
6.	Riza Purbo Widiasto, Aji Hermawan dan Gendut Suprayitno. (2014).	Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak melalui Pendekatan	Kualitatif dengan pendekatan studi kasus.	Menerapkan pendekatan <i>Resource Based View</i> (RBV) dengan kerangka VRIO.	PT Mabar Feed Indonesia memiliki jumlah sumber daya sebanyak 22 jenis dan kapabilitas sebanyak 24 jenis pada aktivitas rantai nilai perusahaan yang berpotensi sebagai keunggulan kompetitif. Kemudian analisis menggunakan kerangka VRIO memberikan hasil bahwa perusahaan hanya memiliki beberapa

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
		<i>Resource Based View</i> (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia).			sumber daya yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif untuk sementara waktu. Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan melakukan formulasi strategi dengan cara memanfaatkan dan mengeksplorasi sumber dayanya.
7.	Citra Dewi Mariana. (2014).	Analisis <i>Resource Based View</i> (RBV) Pada Mirota Batik (Hamzah Batik) Pusat Batik dan Kerajinan Yogyakarta.	Kualitatif.	Analisis rantai nilai ( <i>Value-Chain Analysis</i> ) analisis VRIO ( <i>Valuable, Rarity, Imitability, Organization</i> ) Framework.	Sumber daya Mirota Batik bersifat <i>parity competitive, temporary competitive advantage</i> , dan <i>sustained competitive advantage</i> .
8.	Argogung Murba Putranta. (2015).	Analisis Keunggulan Kompetitif dengan Pendekatan <i>Resource Based View</i> (RBV) Studi Pada Kantor Cabang Bri Pamulang.	Kuantitatif (Analisis statistik deskriptif).	<i>Resource Based View</i> (RBV), Kapabilitas Sumber Daya Manusia dan VRIN.	BRI memiliki keunggulan kompetitif yang relatif sama dibanding Bank Mandiri, BNI dan BCA di Pamulang pada faktor fisik, produk, teknologi dan kapabilitas SDM, kecuali pada faktor reputasi BRI cenderung lebih unggul. Sedangkan terhadap Bank CIMB Niaga, BRI memiliki keunggulan kompetitif yang cenderung lebih kuat pada semua faktor. Secara keseluruhan, hasil analisis berdasarkan pendekatan VRIN, tingkat keunggulan kompetitif Bank BRI terhadap Bank Mandiri, BNI dan BCA di Pamulang adalah <i>competitive parity</i> karena 4 dari 5

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
					faktor sumber daya posisinya relatif sama. Sedangkan tingkat keunggulan BRI Pamulang terhadap Bank CIMB Niaga adalah <i>temporary competitive advantage</i> , karena semua faktor keunggulan BRI lebih kuat dibanding Bank CIMB Niaga.
9.	Jonathan Jensen, Joe Cobbs, dan Brian Turner. (2015).	<i>Evaluating Sponsorship Through The Lens of The Resource-Based View: The Potential for Sustained Competitive Advantage.</i>	Kualitatif.	<i>Resource Based View (RBV).</i>	Penelitian ini menjelaskan mengenai kasus sponsor global Visa's yang sudah berjalan lama sejak <i>Olympic Games</i> , yang dimulai dan dimanfaatkan untuk melawan keuntungan pesaing <i>American Express</i> dengan <i>travel</i> bisnis global. Bukti tersebut ditunjukkan dengan mendukung pencapaian Visa's dalam keunggulan kompetitif selama masa sponsor. Kasus ini kemudian digunakan untuk mengembangkan model konseptual berdasarkan RBV untuk mengidentifikasi karakteristik kunci dari sifat-sifat sponsor yang dapat membantu perusahaan sponsor dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dari perspektif manajerial, model ini dirancang untuk membantu manajer pemasaran yang bertugas untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi sponsor.
10.	Francisca Hanna Febrianti. (2016).	Implementasi <i>Resource Based View</i> dan VRIO	Kualitatif.	Analisis <i>eskternal</i> menggunakan Porter's Five	<i>United Tractors</i> memiliki pola pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi dan selalu dievaluasi setiap semester.

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
		Model dalam Pengelolaan Sumber Daya (Studi Kasus : <i>United Tractor Samarinda, Kalimantan Timur</i> ).		Forces dan <i>internal Resource Based View</i> dan VRIO.	Pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan karena karyawan merupakan aset perusahaan yang memberi kontribusi paling besar bagi perusahaan. Setiap komponen <i>Resource Based View</i> yang dimiliki oleh <i>United Tractors</i> menunjukkan bahwa semuanya memiliki empat atribut utama dari VRIO yaitu memberi nilai ( <i>valuable</i> ), jarang ( <i>rare</i> ), sulit untuk ditiru ( <i>hard to imitate</i> ) dan kapabilitas pengelolaan seluruh sumber daya ( <i>organization</i> ).
11.	Rakhmad Zainuri. (2016).	Identifikasi Keunggulan Kompetitif dengan Menggunakan Rantai Nilai dan Model RBV untuk Meningkatkan Daya Saing Pada UD. Sriwijaya Kota Probolinggo.	Deskriptif kualitatif.	<i>Resource Based View</i> dan Analisis Rantai Nilai.	Aktivitas yang paling berpengaruh terhadap kesuksesan UD. Sri Wijaya adalah pelayanan terhadap konsumen. Perusahaan ini memiliki delapan sumber daya yang menjadi kompetensi inti yaitu : sumber daya fisik, sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman, dan sumber daya merek dagang.
12.	Abel Duarte Alonso dan Alessandro Bressan. (2016).	<i>A Resource-Based View of The Firm and Micro and Small Italian Wine Firms.</i>	Kuesioner online yang dirancang untuk mengumpulkan data kuantitatif dan	<i>Resources Based View</i> (RBV) dan SWOT <i>Analysis.</i>	Kualitas produk, kemampuan manajerial atau staf, pengetahuan, reputasi, kualitas layanan dan daerah atau wilayah yang muncul merupakan sumber daya yang paling penting, sejajar dengan sumber daya yang ada pada atribut RBV, yaitu, berharga,

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

NO	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	ALAT ANALISIS	HASIL PENELITIAN
			kualitatif.		jarang, tidak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusikan. Namun, berdasarkan RBV, kenyataannya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat terancam oleh beberapa factor antara lain : keuangan perusahaan, persaingan, birokrasi dan kompleksitas pada peningkatan penjualan.
13.	Dani Rahadian M. (2017).	Penerapan Konsep <i>Resources-Based View</i> (RBV) dalam Upaya Mempertahakan Keunggulan Bersaing Perusahaan.	Kualitatif dengan pendekatan studi literatur.	<i>Resources Based View</i> (RBV).	Suatu perusahaan pada umumnya akan memiliki kemampuan di atas kinerja para pesaingnya bila mampu menerapkan konsep RBV. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lebih fokus dalam mengidentifikasi dan mengelola potensi sumber daya ( <i>tangible</i> dan <i>intangibile</i> ) yang dimiliki, sehingga memiliki keunggulan bersaing dalam jangka panjang.
14.	Siti Mungalmah. (2017).	Analisa Keunggulan Kompetitif dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya Pada Sentra Industri Batik Tulis Giriloyo Yogyakarta.	Kualitatif.	Pendekatan RBV dengan alat analisis Rantai Nilai dan VRIO <i>Framework</i> .	Sentra batik tulis Giriloyo memiliki beberapa sumber daya dan kemampuan, yang menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Oktober 2017.

Penelitian yang dilakukan oleh Amith Pervaje (2011) dengan judul “*Resource-Based View of Social Media as a Source of Sustained Competitive Advantage*” dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor *internal* dan *eksternal* yang memberikan keuntungan dan yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu pendekatan *Resource Based View* (RBV) pada penelitian yang dilakukan oleh Abel Duarte,dkk (2016) dengan judul penelitian “*A Resource Based View of The Firm and Micro and Small Italian Wine Firms*” juga menggunakan alat analisis SWOT untuk menguji kekuatan yang dirasakan, kelemahan, peluang dan ancaman berdasarkan persepsi pemilik dan pengelola perusahaan tersebut. Tujuan dari pandangan *Resource Based View* pada perusahaan tersebut adalah untuk mengeksplorasi sumber daya yang paling penting di antara perusahaan mikro dan kecil yang beroperasi di industri anggur Italia.

Pendekatan *Resource Based View* digunakan oleh peneliti untuk menganalisis keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pendekatan yang berbasis sumber daya (*Resource Based View*), hal ini dilakukan oleh Siti Mungalimah (2017) dengan penelitian yang berjudul “Analisa Keunggulan Kompetitif dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya Pada Sentra Industri Batik Tulis Giriloyo Yogyakarta” dan menggunakan dua alat analisis yang pertama analisis rantai nilai untuk mengidentifikasi sumber daya yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan dan yang kedua analisis VRIO. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Citra Dewi Mariana (2014) juga menggunakan analisis rantai nilai dan analisis VRIO dengan judul

penelitian “Analisis *Resource Based View* (RBV) Pada Mirota Batik (Hamzah Batik) Pusat Batik dan Kerajinan Yogyakarta” yang bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal Mirota Batik (Hamzah Batik) Pusat Batik dan Kerajinan Yogyakarta melalui pendekatan *Resource Based View* dengan mengetahui sumber daya yang membedakan mereka dengan pesaingnya melalui analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*) dan dalam upaya mencapai *sustainable competitive advantage* menggunakan analisis kerangka VRIO. Kedua penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian pada saat ini, dimana penelitian ini juga menggunakan dua alat analisis, yaitu : analisis rantai nilai dan kerangka VRIO.

Penelitian yang dilakukan oleh Firman Hermawan (2013) “Identifikasi Keunggulan Kompetitif dan Analisis Rantai Nilai untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Perusahaan Kacang Shanghai Putri Panda Tulungagung” dan Rakmad Zainuri (2016) dengan judul “Identifikasi Keunggulan Kompetitif dengan Menggunakan Rantai Nilai dan Model RBV untuk Meningkatkan Daya Saing Pada UD. Sriwijaya Kota Probolinggo” memiliki tujuan yang sama yaitu untuk mengetahui keunggulan kompetitif dan kinerja setiap aktifitas yang berjalan pada perusahaan serta pengaruhnya terhadap kesuksesan perusahaan. Dimana, dalam kedua penelitian tersebut menggunakan analisis rantai nilai untuk mengetahui kinerja masing-masing aktifitas serta pengaruhnya terhadap kesuksesan perusahaan dan kompetensi ini yang menjadi sumber keunggulan kompetitif yang ditentukan berdasarkan empat kriteria *Resource Based View* (RBV).

Pendekatan *Resource Based View* dengan menggunakan VRIN pada penelitian Argogung Putranta (2015) dengan judul “Analisis Keunggulan Kompetitif dengan Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) Studi Pada Kantor

Cabang Bri Pamulang” bertujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif Bank BRI Kantor Cabang Pamulang terhadap Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BCA dan Bank CIMB Niaga di area Pamulang Tangerang Selatan, yang meliputi faktor fisik, produk dan teknologi yang merupakan *tangible assets* serta faktor kapabilitas SDM dan reputasi yang merupakan *intangible asset*. Penelitian lainnya yang disusun oleh Son Wandrial (2011) dengan judul “Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan Konsep ‘*Resource Based View of The Firm*’ dengan Kerangka VRIO ( Studi Kasus Bank Mandiri )” memiliki tujuan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimiliki Bank Mandiri. Untuk mengidentifikasi sumber daya yang akan memberikan advantage bagi Bank Mandiri dapat digunakan *Value Chain Analysis* dikombinasikan dengan *Resource Based View of The Firm* dan *VRIO Framework*.

Penelitian yang disusun oleh Francisca (2016) yang berjudul “Implementasi *Resource Based View* dan VRIO Model Dalam Pengelolaan Sumber Daya (Studi Kasus : United Tractor Samarinda, Kalimantan Timur)” menggabungkan *Resource Based View* dengan alat lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi *Resource Based View* dan VRIO model di dalam perusahaan United Tractors cabang Samarinda dengan menggunakan dua alat analisis, untuk analisis internal menggunakan VRIO model untuk mengetahui apakah semua sumber daya yang dimiliki oleh United Tractors Samarinda memiliki empat atribut penting yakni *Value*, *Rarity*, *Immitability* Dan *Organizational* dan analisis external menggunakan *Porter’s Five Forces* untuk melihat dan mengetahui relevansi lingkungan industri. Serta penelitian yang dilakukan oleh Leonidas, dkk (2012) juga menggabungkan alat analisis lainnya,

yaitu *Model of Drivers* dan *Models of Industry Attractiveness* dengan penelitian yang berjudul “*Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance*”.

Pendekatan *Resource Based View* dengan kerangka kerja VRIO dilakukan untuk mengidentifikasi sumber daya yang berpotensi sebagai kekuatan internal perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Nina Fasichach (2013) dengan judul penelitian “Analisis Sumber daya PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Dengan Pendekatan *Resource Based View*”. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Nina F, penelitian dengan judul “Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak melalui Pendekatan *Resource Based View* (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia)” yang dilakukan Riza Purbo, dkk (2014) menggunakan analisis VRIO sebagai alat analisis yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam menilai sumber daya yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing.

Penelitian yang dilakukan oleh Dani Rahadian (2017) dengan judul “Penerapan Konsep *Resources-Based View* (RBV) dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan” dan Jonathan, dkk (2015) dengan judul “*Evaluating Sponsorship Through The Lens of The Resource-Based View: The Potential for Sustained Competitive Advantage*” menggunakan pendekatan *Resource Based View* untuk mengetahui sejauhmana konsep *Resources Based View* (RBV) berperan dalam memberikan solusi terhadap upaya perusahaan mempertahankan keunggulan bersaingnya secara berkelanjutan dan untuk menganalisis sumber daya sebagai sumber potensial keunggulan kompetitif.

## 2.2 *Resource Based View (RBV)*

### 2.2.1 Hubungan antara *Resource Based View* dengan Strategi

Teori pengembangan strategi menggunakan pendekatan *Resource Based View* tergolong relatif baru dalam formulasi manajemen strategi. Para penganut *Resource Based View* menjelaskan bahwa pendekatan *Resource Based View* memberikan kontribusi yang besar bagi manajemen strategi. Perspektif *Resource Based View* membahas mengenai sumber daya dan kemampuan *internal* perusahaan serta hubungannya dengan pengambilan keputusan strategi.

Menurut *Resource Based View*, suatu perusahaan agar dapat memenangkan persaingan bisnis dalam jangka waktu panjang, harus memiliki strategi yang tepat sebagai petunjuk dalam pelaksanaannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan dan penyelarasan sumber daya yang dimiliki dengan pasar yang ingin dituju tanpa mengabaikan kondisi lingkungannya. Dimana, hal tersebut akan memberikan efisiensi dan efektifitas pada saat pengimplementasian strategi yang dikembangkan oleh perusahaan. Strategi yang sukses pada dasarnya merupakan hasil dari bagaimana seluruh bagian perusahaan melaksanakan tanggung jawabnya dan apa saja yang berada dibawah kontrol perusahaan.

Intinya adalah, pendekatan *Resource Based View* merupakan dasar untuk membuat suatu keputusan strategi dan berhubungan dengan pilihan strategi yang dapat digunakan pihak perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memaksimalkan

hasil yang ingin dicapai. Pendekatan ini dimaksudkan untuk menjelaskan mengapa suatu perusahaan berbeda dari yang lainnya? Mengapa suatu perusahaan memperoleh laba yang lebih besar dari perusahaan lainnya? Apa yang membuat keunggulan kompetitif tetap berkelanjutan? Salah satu kekuatan pendekatan *Resource Based View* tercermin dalam kemampuannya untuk menjelaskan mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam bisnis dan keunggulan perusahaan yang melewati berbagai bisnis. Strategi, perusahaan mampu untuk merancang dan mengambil keputusan strategi dari setiap keanekaragaman sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya dalam kaitannya dengan strategi dipengaruhi oleh perspektif manajer pada *internal (inside)* perusahaan. Serta, memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan perusahaan, yang lebih penting dan apa yang seharusnya tidak dilakukan oleh perusahaan.

Dari penjelasan diatas, *Resource Based View* merupakan pendekatan alternatif dalam menyusun strategi perusahaan. Sebagai strategi, *Resource Based View* mengandalkan kekayaan sumber daya yang ada pada perusahaan. Kunci sukses penerapan strategi berbasis sumber daya ini, terletak pada kemampuan perusahaan memelihara keaneka-ragaman sumber daya, mencegah pesaing meniru atau memiliki sumber daya yang secara unik dikuasai (*ex post limits to competition*), menjadikan pesaing selalu mengalami *imperfect mobility*, dan mengelola semua sumber daya secara efisien dan efektif dalam penggunaannya (*ex ante limits to competition*).

### 2.2.2 Pengertian *Resource Based View* (RBV)

Teori RBV berpendapat bahwa sumber daya sangat membantu perusahaan dalam menganalisis peluang dan menetralkan ancaman (David, 2015, p. 191). Teori ini menyatakan bahwa akan menguntungkan bagi sebuah perusahaan untuk menjalankan strategi yang saat ini tidak diterapkan oleh pesaing lainnya. Menurut Wheelen & Hunger (2006, p. 106) sumber daya merupakan aset perusahaan dan dasar bagi suatu perusahaan.

Pandangan berbasis sumber daya terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya *internal* lebih penting bagi perusahaan daripada faktor *eksternal* untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Asumsi yang mendasari RBV adalah bahwa perusahaan berbeda secara fundamental karena setiap perusahaan memiliki “kumpulan sumber daya yang unik, berupa aset berwujud dan tak berwujud serta kapabilitas organisasi untuk memanfaatkan aset tersebut”.

Alasan dasar RBV lainnya ialah paduan, jenis, jumlah, dan hakikat sumber daya suatu perusahaan harus dipertimbangkan sebagai yang pertama dan utama dalam memilih dan menetapkan strategi yang dapat mencapai keunggulan kompetitif. Pengelolaan yang strategis menurut pandangan RBV melibatkan pengembangan dan eksploitasi sumber daya unik perusahaan untuk terus menerus mempertahankan serta memperkuat berbagai sumber daya tersebut.

*Resource-Based View* (RBV) telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategi. *Resource-Based View* (RBV) muncul sebagai suatu cara agar kompetensi inti menjadi lebih fokus dan bisa diukur untuk melakukan

analisis *internal* yang lebih berarti. Indikator untuk mengukur RBV itu sendiri terdiri dari dua indikator yaitu : sumber daya (Hitt, Ireland dan Hoskisson, 2011).

### 2.2.3 Sumber Daya Utama

Terdapat beberapa penjelasan yang berbeda dari para ahli mengenai sumber - sumber daya utama yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Hal tersebut dapat peneliti sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.2**

**Penjelasan Sumber Daya Utama Menurut Para Ahli**

1.	<b>Barney (1991, P.171-144).</b>		
	a. Sumber daya fisik.	b. <i>Human capital</i> .	c. Sumber daya modal perusahaan.
2.	<b>Fitzroy dan Hulbert (2005).</b>		
	a. Modal manusia ( <i>human capital</i> ). Berbagai pengetahuan, keahlian, kemampuan, pengalaman, kecerdasan, kreativitas, dan motivasi.	b. Modal struktural ( <i>structural capital</i> ). Proses yang dimiliki perusahaan, perangkat keras, perangkat lunak, prosedur, data base, nilai-nilai perusahaan, budaya perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan. Dalam hal ini proses yang terjadi dan telah dilindungi secara hukum akan menjadi kekayaan intelektual berupa hak paten dan hak cipta perusahaan.	c. Modal pelanggan ( <i>customer capital</i> ). Nilai hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya yang mencakup : pemahaman terhadap permintaan dan preferensi pelanggan, tingkat retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas, besar pangsa pasar perusahaan, dan loyalitas merek.
3.	<b>Kuncoro (2005, p. 38-39).</b>		
	a. Aset yang terlihat ( <i>tangible asset</i> ). Aset yang paling mudah diidentifikasi dan sering ditemukan pada neraca suatu perusahaan berupa aspek fisik dan finansial yang digunakan	b. Aset tak terlihat ( <i>intangible Asset</i> ). Merupakan aset yang tidak bisa dilihat dengan mata telanjang dan disentuh tetapi aset ini sering memberikan sumbangan yang penting terhadap	c. Kapabilitas Organisasi . Merupakan input yang spesifik sebagaimana aspek terlihat maupun tak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dengan cara mengombinasikan

**Berlanjut**

Lanjutan Tabel 2.2 Penjelasan Sumber Daya Utama Menurut Para Ahli.

	perusahaan untuk memberikan nilai kepada para konsumennya. Meliputi : fasilitas produksi, bahan mentah, sumber daya finansial, real estat, dan komputer.	keunggulan kompetitif , yang mencakup aset dalam jenis ini adalah merek, reputasi, moral organisasi, pengetahuan teknis, hak paten, merek dagang dan akumulasi pengalaman dari suatu perusahaan. kompetitif.	asset, manusia dan proses yang dapat di manfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output.
4.	<b>Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011, p. 78-79).</b>		
	a. Sumber daya berwujud ( <i>tangible assets</i> ). Merupakan aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur. Empat jenis sumber daya berwujud adalah keuangan, organisasi, fisik dan teknologi. Seperti : peralatan produksi, pabrik-pabrik manufaktur, dan struktur pelaporan formal.	b. Sumber daya tidak berwujud ( <i>intangible assets</i> ). Sumber daya tidak berwujud sulit untuk dipahami dan ditiru oleh pesaing yang berurat akar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu. Tiga jenis sumber daya tidak berwujud adalah manusia, inovasi dan reputasi.	-
5.	<b>Ismail Solihin (2012, p. 144-145).</b>		
	a. Sumber daya yang berwujud ( <i>tangible resource</i> ). Mencakup sumber daya yang dapat dilihat bentuk fisiknya, seperti : tanah, bangunan, pabrik, peralatan, mesin, uang dan persediaan.	b. Sumber daya tidak berwujud ( <i>intangible resource</i> ). Sumber daya non-fisik yang diciptakan perusahaan dan karyawan, seperti : brand, reputasi perusahaan, pengetahuan dan pengalaman sumber daya manusia perusahaan, kekayaan intelektual perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk paten, hak cipta dan merek dagang ( <i>trade mark</i> ).	-
6.	<b>Pearce dan Robinson (2014, p. 171-180).</b>		
	a. Aset berwujud ( <i>tangible asset</i> ). Aset yang berbentuk fisik dan keuangan untuk menyediakan nilai bagi pelanggan. Hal-hal	b. Aset tak berwujud ( <i>intangible asset</i> ). Aset tak berwujud merupakan sumber daya seperti merek dagang, reputasi perusahaan,	c. Kapabilitas organisasi ( <i>organizational capabilities</i> ). Kemampuan atau kapasitas serangkaian sumber daya

Berlanjut

Lanjutan Tabel 2.2 Penjelasan Sumber Daya Utama Menurut Para Ahli.

	yang dapat dilihat dan diukur mencakup fasilitas produksi, bahan baku atau mentah, sumber daya keuangan, <i>real estat</i> , dan komputer.	moral organisasi, pemahaman teknik, paten, serta akumulasi pengalaman dalam suatu organisasi.	untuk melakukan serangkaian tugas atau aktivitas secara integratif, dimana bukan merupakan input khusus seperti aset berwujud atau tidak berwujud, melainkan keahlian dan cara untuk menggabungkan aset, tenaga kerja dan proses, yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengubah input menjadi output dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.
7.	<b>David, Fred R (2015, p. 191).</b>		
	a. Sumber daya fisik. Mencakup seluruh pabrik dan perlengkapannya, lokasi, teknologi, mesin dan bahan mentah.	b. Sumber daya manusia. Meliputi : karyawan, pelatihan, pengalaman, inteligensi, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.	c. Sumber daya organisasional. Mencakup struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, dan basis data ( <i>database</i> ).

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Oktober 2017.

Sesuai dengan kebutuhan pengembangan penelitian, selanjutnya peneliti memilih dan menjelaskan teori yang sudah dikembangkan oleh Pearce dan Robinson. Menurut Pearce dan Robinson (2014, p. 171-180) kemampuan RBV untuk menciptakan pendekatan yang lebih terfokus dan dapat diukur untuk analisis *internal* adalah dengan memisahkan tiga jenis sumber daya inti yang ada pada organisasi. Terdapat tiga sumber daya utama yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Aset berwujud (*tangible asset*).

Merupakan sumber daya yang paling mudah diidentifikasi dan sering kali ditemukan di laporan neraca suatu perusahaan. Aset ini berbentuk fisik dan keuangan untuk menyediakan nilai bagi pelanggan. Hal-hal yang dapat dilihat dan diukur mencakup fasilitas produksi, bahan baku atau mentah, sumber daya keuangan, *real estat*, dan komputer.

b. Aset tak berwujud (*intangible asset*).

Meskipun bukan aset perusahaan yang dapat disentuh atau dilihat, aset ini sering kali penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dimana, sumber daya tidak berwujud relatif sulit untuk dipahami dan ditiru para pesaing. Aset tak berwujud merupakan sumber daya seperti merek dagang, reputasi perusahaan, moral organisasi, pemahaman teknik, paten, serta akumulasi pengalaman dalam suatu organisasi.

c. Kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*).

Kapabilitas organisasi ialah kemampuan atau kapasitas serangkaian sumber daya untuk melakukan serangkaian tugas atau aktivitas secara integratif, dimana bukan merupakan input khusus seperti aset berwujud atau tidak berwujud, melainkan keahlian dan cara untuk menggabungkan aset, tenaga kerja dan proses, yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengubah input menjadi output dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Sehingga, kapabilitas menjadi penting apabila dikombinasikan secara unik untuk menciptakan kompetensi inti dalam perusahaan.

Sumber daya yang dapat ditiru oleh para pesaing hanya menimbulkan nilai yang sementara dan tidak dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Dengan demikian, RBV menerapkan kriteria sumber daya manakah yang menghasilkan kompetensi inti yang merupakan sumber dari keunggulan kompetitif. Empat kriteria tersebut adalah sebagai berikut (Pearce & Robinson, 2014, p. 173) :

- a. Penting, sumber daya pada perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan dengan sumber daya yang dimiliki pesaing. Dua *industry supply* dapat saja menawarkan produk dengan pilihan dan harga yang setara, namun yang memiliki lokasi yang strategis akan lebih dipilih oleh konsumen yang berada disekitar lokasi tersebut.
- b. Langka, dimana hanya sedikit perusahaan lainnya yang memiliki sumber daya atau keahlian yang setingkat dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sendiri. Model RBV mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat sumber daya langka atau sulit ditiru :
  1. Keunikan fisik : sumber daya yang unik secara fisik secara jelas sukar untuk ditiru.
  2. Jalur (*path*) : ketergantungan sumber daya sukar untuk ditiru karena 'jalur' sulit dibuat oleh perusahaan lain.
  3. *Economic Deterrence* : keadaan di mana dibutuhkan investasi yang besar untuk meniru sumber daya yang dimiliki.
  4. Ambiguitas kausal : cara yang ketiga bagi perusahaan agar sumber dayanya tidak bisa atau sukar ditiru. Ambiguitas kausal adalah situasi yang sulit dipahami oleh para pesaing secara tepat tentang

bagaimana suatu perusahaan menciptakan keuntungan yang telah dimilikinya.

- c. Menghasilkan bagian terbesar dari keuntungan secara keseluruhan. Dimana, perusahaan memperoleh keuntungan dari hasil sumber daya yang telah diciptakan oleh perusahaan itu sendiri. Sumber daya yang dikembangkan dan dikendalikan oleh perusahaan akan lebih berharga daripada sumber daya yang mudah dibeli, dijual atau berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain.
- d. Bersifat tahan lama atau berkesinambungan sejalan dengan waktu. Semakin perlahan sumber daya mengalami depresiasi, semakin berharga sumber daya tersebut. Namun, Aset yang terlihat biasanya lebih mudah mengalami depresiasi dibandingkan aset yang tak terlihat.

Oleh karena itu, apabila perusahaan memiliki keempat kriteria tersebut, maka semakin kuat keunggulan kompetitif perusahaan serta semakin lama perusahaan tersebut dapat bertahan. Sehingga, dalam menerapkan analisis RBV, perusahaan harus memusatkan perhatian pada identifikasi sumber-sumber daya yang mengandung seluruh sumber nilai yang diidentifikasi dalam empat kriteria tersebut. Dimana, sumber-sumber daya tersebut merupakan sumber-sumber yang ampuh sebagai dasar untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dan membangun strategi yang berhasil.

Intinya adalah sumber daya merupakan sumber kapabilitas yang mengarahkan ke pengembangan kompetensi inti perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas dengan lebih baik

daripada pesaingnya untuk membangun posisi kompetitif dalam jangka waktu panjang.

## **2.3 Kompetensi Inti**

### **2.3.1 Pengertian Kompetensi Inti**

Kompetensi inti tumbuh sepanjang waktu, melalui proses pengorganisasian dan pengakumulasian, serta pembelajaran tentang bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya yang berbeda yang ada pada perusahaan. Kompetensi inti adalah aktivitas rantai nilai yang mampu dijalankan dengan sangat baik oleh perusahaan. Pada dasarnya, kompetensi inti merupakan apa yang dilakukan oleh perusahaan yang bernilai secara strategik dan membuat perusahaan tersebut unik dalam hal kemampuannya menawarkan nilai kepada para pelanggannya. Dengan demikian, kompetensi inti adalah nilai utama perusahaan dalam penciptaan keahlian dan kapabilitas yang disebarakan melalui bermacam garis produksi ataupun bisnis dengan sangat baik secara istimewa dibandingkan dengan para pesaing, dan dengan melakukannya perusahaan menambah nilai unik bagi barang-barang dan jasanya selama jangka waktu yang panjang.

Menurut Pearce dan Robinson (2014, p. 171) kompetensi inti adalah kemampuan atau keterampilan yang ditekankan atau diasah oleh suatu perusahaan dalam melakukan kegiatannya serta dalam mengejar misi umumnya. Kompetensi inti yang berbeda dengan para pesaing merupakan kompetensi inti yang unik yang memungkinkan perusahaan untuk menjalankan kompetensi secara efektif dan lebih unggul dibandingkan pesaing sehingga menjadi dasar bagi keunggulan kompetitif yang tahan lama. Kompetensi inti adalah kumpulan dari berbagai

divisi yang tersebar luas didalam perusahaan dan merupakan hal yang dapat dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan (Wheelen & Hunger, 2006, p. 106). Selanjutnya, menurut David dan David (2015, p. 80) menjelaskan bahwa kompetensi inti merupakan kemampuan yang berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif dan mencerminkan kepribadian perusahaan tersebut. Kompetensi inti muncul dari waktu ke waktu melalui proses organisasi untuk mengumpulkan dan belajar bagaimana menerapkan sumber daya dan kemampuan yang berbeda. Agar kompetensi inti dapat menjadi dasar bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable*) maka kompetensi inti harus dapat memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut: pertama, kompetensi inti berhubungan dengan aktivitas atau proses yang mendasari nilai dari produk barang atau jasa yang dihasilkan. Kedua, kompetensi inti merupakan kinerja yang jauh lebih baik dari pesaing. Terakhir, kompetensi inti sulit ditiru pesaing.

Sama halnya dengan David dan David (2015), Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011, p. 16) mengartikan kompetensi inti sebagai sumber daya yang menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan dengan para pesaingnya. Dalam membangun kompetensi inti terdapat alat yang membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti. Alat tersebut terdiri dari empat kriteria spesifik yang digunakan perusahaan untuk menentukan sumber daya mana yang menjadi kompetensi intinya. Menurut Absah (2008) dalam Rahadian (2017, p. 86) empat kriteria tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kompetensi bernilai.

Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai.

Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai khususnya bagi pelanggan. Kompetensi yang dimiliki harus tepat, memiliki fondasi yang kuat serta tercermin dari seluruh proses bisnis yang dijalankan perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang selaras dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti selayaknya dimiliki oleh seluruh pegawai perusahaan, serta harus mampu menciptakan inovasi dan kreasi yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

b. Kompetensi langka.

Kompetensi yang dimiliki oleh beberapa pesaing saat ini atau pesaing potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing potensial, tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika strategi penciptaan nilainya tidak dapat diimplementasikan oleh sebagian besar perusahaan lain. Dengan demikian, keunggulan bersaing hanya dapat tercipta hanya pada saat perusahaan mengembangkan kompetensi yang berbeda dari para pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai dimiliki oleh perusahaan – perusahaan lain, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan metode/teknik yang sama, untuk kemudian mengimplementasikan strategi yang kurang lebih

sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

c. Kompetensi sulit untuk ditiru.

Kompetensi yang bernilai dan langka hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut.

Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena alasan berikut :

Pertama, kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumberdaya yang unik bagi mereka, mencerminkan alur yang dilalui dalam sejarah.

Kedua, Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang

kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan pesaingnya, salah satunya adalah ketidakmampuan pesaing dalam menghasilkan produk barang atau jasa yang tidak dapat ditiru pesaing dengan mudah. Ketiga,

kompetensi yang kompleks secara sosial, meliputi : relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.

- d. Kompetensi tidak ada produk pengganti.

Kompetensi ini adalah kompetensi yang tidak memiliki kesamaan strategis. Dua sumberdaya perusahaan dikatakan memiliki kesamaan strategis apabila setiap sumberdaya tersebut dapat digali secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Pada umumnya nilai strategis dari kompetensi akan meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Suatu kompetensi perusahaan yang sulit terlihat atau terdekasi maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya. Dampak yang ditimbulkan adalah tantangan bagi para pesaing semakin besar untuk dapat meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

## **2.4 Keunggulan Kompetitif**

### **2.4.1 Pengertian Keunggulan Kompetitif**

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya dan memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh pesaingnya, dimana pesaing tidak mampu meniru keunggulan tersebut, yang artinya perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sehingga pesaing tidak mampu mencapai keuntungan yang sama dan tidak mampu memenangkan persaingan.

Menurut Welch dalam Rangkuti (2006, p. 15), menyatakan keunggulan kompetitif merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan. Selanjutnya David (2012, p. 9) mengatakan bahwa sebuah perusahaan harus mampu untuk meraih keunggulan kompetitifnya dengan cara (1) terus menerus beradaptasi pada perubahan dalam tren serta kegiatan

*eksternal* dan kemampuan, kompetensi, serta sumber daya *internal* dan dengan (2) efektif merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor-faktor tersebut. Lain halnya, menurut Hill dan Jones (2009, p. 77), menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif apabila profitabilitasnya lebih besar dibandingkan rata-rata profitabilitas pesaing yang bergerak pada industri yang sama.

Sementara, menurut Kuncoro (2005, p. 14) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif apabila perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan hal dasar yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan, sehingga strategi yang akan dirumuskan perusahaan memang berhasil membawa perusahaan kepada kesuksesan. Pada kenyataannya keunggulan kompetitif diciptakan melalui kumpulan-kumpulan sumber daya perusahaan yang bernilai, langka, sulit ditiru dan unik.

Demikian, keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang dapat dilakukan dengan cara melakukan satu atau beberapa aktivitas yang akan menciptakan nilai secara keseluruhan yang lebih dibandingkan dengan apa yang dilakukan pesaing .

Lebih lanjut, bahwa perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai yang

pada saat tersebut tidak dapat dilakukan dengan baik oleh para pesaing sehingga mereka tidak mampu untuk meniru kelebihan strategi ini.

Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan didefinisikan sebagai keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak mampu diimplementasikan dengan baik oleh para pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tersebut.

#### 2.4.2 Tiga Model Alternatif Meraih Keunggulan Kompetitif

Menurut Kuncoro (2005, p. 15-18) terdapat tiga alternatif model untuk dapat mendapatkan keunggulan kompetitif :

a. Model Organisasi Industri.

Menurut model I/O, *above-average return* bagi perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di luar perusahaan. *Above-average return* adalah “*return*” (keuntungan) yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan investor.

Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan *eksternal* dan bukan karakteristik *internal* perusahaan. Inti dari model I/O menekankan pada bagaimana mendapatkan penghasilan di atas rata-rata dengan menempuh tahapan sebagai berikut :

1. Pelajari lingkungan *eksternal*, terutama lingkungan umum, industri dan kompetitif.
2. Pilih suatu industri yang menarik, yaitu industri yang karakteristik strukturalnya mengindikasikan kemungkinan memperoleh *above-average return*.

3. Formulasikan strategi, dengan memilih strategi yang dikaitkan dengan *above-average return*.
  4. Formulasikan strategi, dengan memilih strategi yang dikaitkan dengan *above-average return* pada suatu industri.
  5. Kembangkan dan peroleh aset dan keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.
  6. Implementasikan strategi: seleksi langkah strategi yang dikaitkan dengan implementasi yang dipilih secara efektif.
  7. Gunakan kekuatan perusahaan (aset dan keterampilan) untuk mengimplementasikan strategi.
  8. Berusaha mencapai kinerja di atas rata-rata industri.
- b. Model *Resource-Based*.

Menurut model *Resource-Based View* (RBV), *above-average return* bagi suatu perusahaan amat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini menfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing.

Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki jauh lebih penting dari pada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai kumpulan aset dan kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda.

Perhatian utama sebuah organisasi menurut pendekatan ini adalah sumber daya. Walaupun pendekatan *Resource-Based* berfokus pada

analisis *internal* organisasi perusahaan, tidak berarti pendekatan itu mengabaikan faktor-faktor *eksternal* yang penting. Pendekatan ini mengaitkan kapabilitas *internal* perusahaan dengan lingkungan *eksternal*, keunggulan kompetitif akan diperoleh organisasi yang memiliki aset atau kapabilitas yang khas.

Sumber daya meliputi seluruh aset-aset keuangan, fisik, manusia, budaya perusahaan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menjual produk atau jasa kepada pelanggan. Walaupun setiap perusahaan memiliki sumber daya, tidak seluruhnya dapat dikatakan khas dan mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, sebuah perusahaan akan berhasil jika memiliki sumber daya yang paling sesuai dan paling baik untuk usaha dan strateginya.

Model RBV pada intinya menekankan bagaimana mendapatkan penghasilan diatas rata-rata dengan menempuh tahapan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi sumber daya (fisik, manusia, organisasional) perusahaan, terutama kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan para pesaing.
2. Tentukan apa kapabilitas (integrasi semua sumber daya yang dimiliki) perusahaan yang memungkinkan untuk melakukan hal yang lebih baik dibandingkan pesaing.
3. Tentukan bagaimana sumber daya perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang mampu mengungguli para pesaing.

4. Lokasikan suatu industri dengan peluang yang dapat dieksploitasi dengan sumber daya yang dimiliki.
5. Pilih strategi yang paling baik untuk mengeksploitasi sumber daya dalam lingkungan industri.
6. Mengimplementasikan strategi yang dipilih agar mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata industri.

Model RBV berpendapat bahwa *Core Competencies* merupakan keunggulan kompetitif perusahaan, keunggulan strategi dan kemampuan untuk memperoleh *above-average Return*. *Core Competencies* adalah sumber daya yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Model RBV berkeyakinan bahwa kompetensi inti merupakan basis keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau organisasi, kunci keunggulan strategik dan kemampuan untuk memperoleh keuntungan diatas rata-rata. Model RBV dapat ditelusuri dari karya Wernerfelt (1984:1989), Corner (1991), Montgomery (1995) yang dikembangkan dari Penrose (1959) dan Richardson (1972) dalam Kuncoro (2005). Ciri Utama Model *Resource Based View* 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 relatif sulit ditiru.

Sehingga, dalam penelitian ini menggunakan model *Resource Based View* untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya perusahaan baik itu aset terlihat, aset tak terlihat maupun kapabilitas yang dimiliki oleh Pijak Bumi.

c. Model Gerilya.

Dasar pemikiran dari pendekatan gerilya adalah keunggulan kompetitif perusahaan hanyalah sementara. Hal ini karena lingkungan selalu mengalami perubahan yang terus menerus, radikan dan sering kali revolusioner. Singkatnya, berbagai macam gangguan baik itu dalam hal teknologi, ketidakstabilan pasar dan berbagai jenis perubahan yang signifikan dan tidak diperkirakan sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Model gerilya memandang perlunya para pembuat kebijakan menyadari betapa kacaunya lingkungan *eksternal* sehingga dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif dan berapa lama keunggulan kompetitif dapat berlangsung. Oleh karena itu, sebuah perusahaan yang berhasil harus pandai dalam menyesuaikan setiap perubahan yang terjadi.

**Tabel 2.3**  
**Perbandingan Pendekatan Model Industrial-Organization (I/O),  
 ResourceBased View (RBV), dan Gerilya**

	I/O	RBV	Gerilya
<b>Keunggulan Kompetitif.</b>	<i>Positioning</i> dalam industri.	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas.	Sementara.
<b>Penentu Profitabilitas.</b>	Karakteristik Industri dan posisi perusahaan dalam industri.	Jenis, jumlah, dan <i>nature</i> sumberdaya perusahaan.	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesaing dengan tindakan strategik.
<b>Fokus.</b>	<i>Eksternal.</i>	<i>Internal.</i>	<i>Eksternal dan Internal.</i>
<b>Perhatian Utama.</b>	Persaingan.	Sumber daya kompetensi.	Situasi yang terus berubah-ubah secara radikal.
<b>Pilihan Strategik.</b>	Memilih industri yang menarik dan posisi yang sesuai.	Mengembangkan sumber daya yang khas.	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang. Mengejutkan pesaing.

Sumber : Coulter (2002, p. 35) dalam Kuncoro (2005, p. 15).

## 2.5 Analisis Lingkungan *Internal*

Dalam melakukan analisis lingkungan *internal* sebuah perusahaan, peneliti perlu melakukan beberapa hal untuk mendapatkan dan memperoleh informasi yang dibutuhkan yang berhubungan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan *internal*.

Analisis *internal* pada penelitian saat ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya yang dimiliki perusahaan yang nantinya dapat membantu dalam melakukan analisis *internal*. Sumber daya perusahaan dapat dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya tersebut memiliki kapabilitas atau kemampuan yang akan menciptakan kompetensi inti sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Sedangkan, sumber daya perusahaan tidak mampu menciptakan kompetensi inti dimana nantinya perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan lainnya, maka sumber daya perusahaan dikatakan memiliki berbagai kelemahan.

a. Kekuatan (*Strength*).

Menurut Pearce dan Robinson (2014, p. 157) kekuatan merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau diharapkan untuk dilayani oleh perusahaan.

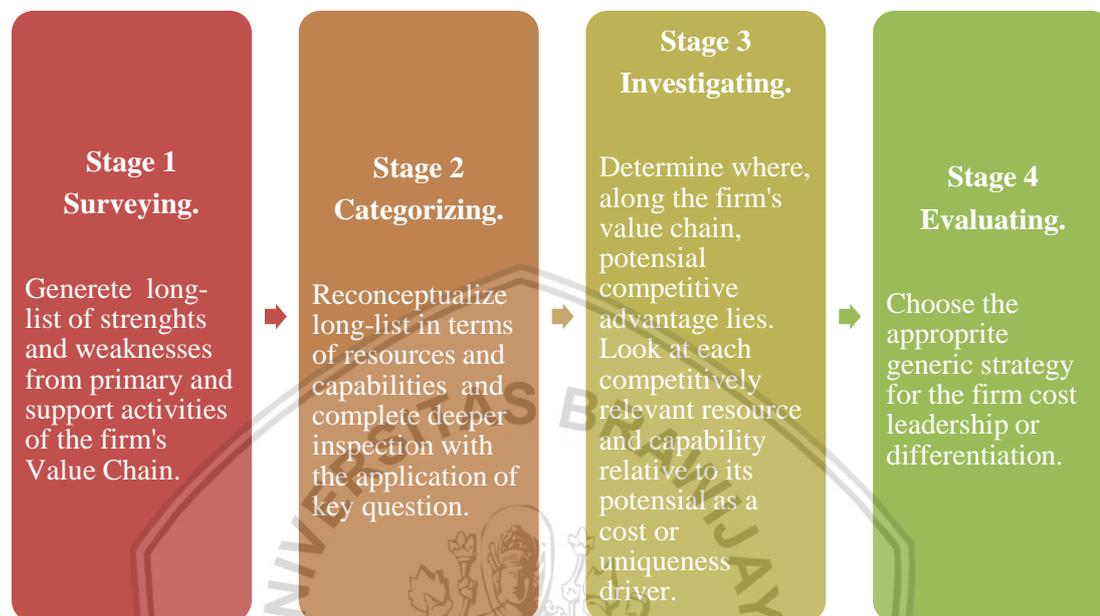
b. Kelemahan (*Weakness*).

Menurut Pearce dan Robinson (2014, p. 157) kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang menghambat kinerja efektif perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

### 2.5.1 Proses Lingkungan *Internal*

Gambar 2.1

#### Proses Analisis Lingkungan *Internal*



Sumber : Dikutip dari Duncan, Ginter, dan Swayne (1998, p. 8) dalam Solihin (2012, p. 153).

### 2.6 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Menurut Barney (2007), salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada sumber daya yang memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah dengan menggunakan analisis rantai nilai. Dimana, dengan menggunakan analisis ini, setiap tahapan produksi dapat dianalisis dengan baik untuk mengenali sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan pada setiap tingkatan tahapan tersebut. Setiap tahapan produksi meliputi *human capital*, *organizational capital*, *physical capital*, maupun *financial capital* yang berbeda.

Menurut Solihin (2012, p. 147), Analisis rantai nilai merupakan kumpulan aktivitas yang saling berkaitan dalam proses penciptaan nilai dalam satu industri sejak bahan baku didatangkan dari pemasok sampai kegiatan distribusi yang mengantarkan produk perusahaan ketangan konsumen akhir.

Analisis rantai nilai digunakan untuk menilai apakah perusahaan saat ini sudah pada jalur rantai nilai yang tepat dalam suatu industri. Perusahaan saat ini tidak bisa lagi berjalan secara individual untuk dapat meraih keunggulan kompetitif, melainkan harus bergabung dengan rangkaian rantai nilai dari pemasok, distributor dan perusahaan lainnya. Masing-masing perusahaan yang tergabung dalam satu rantai nilai harus dapat memberikan kontribusi yang menguntungkan bagi rantai nilai selanjutnya.

*Value Chain* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Porter dalam (David dan David, 2015, p. 213) untuk menggambarkan aktivitas-aktivitas didalam perusahaan yang menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan yang memiliki tujuan dalam menghasilkan barang atau jasa. Porter menjelaskan dua kategori yang berbeda dalam analisis rantai nilai. Pertama, lima aktivitas utama yang ada didalam perusahaan, menurut Porter (1985) dalam Kuncoro (2005, p. 47-49) :

*a. Inbound Logistics.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan distribusi input untuk produk.

*b. Operational.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan mengubah input menjadi produk jadi.

*c. Outbound Logistics.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan proses pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk jadi tau jasa kepada pembeli.

*d. Marketing and Sales.*

Meliputi berbagai kegiatan pemasaran dan penjual yang berkaitan dengan pembelian produk dan jasa oleh konsumen akhir dan faktor pendorong yang membuat konsumen melakukan pembelian.

*e. Service.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan ketentuan dalam pemberian pelayanan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai produk.

Kedua, terdapat kegiatan-kegiatan yang diidentifikasi dalam empat aktivitas pendukung, yakni:

*a. Firm Infrastructure.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi pendukung untuk seluruh rantai nilai di perusahaan, termasuk manajemen umum seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, sistem informasi, hubungan dengan pemerintah dan manajemen kualitas.

*b. Human Resource Management.*

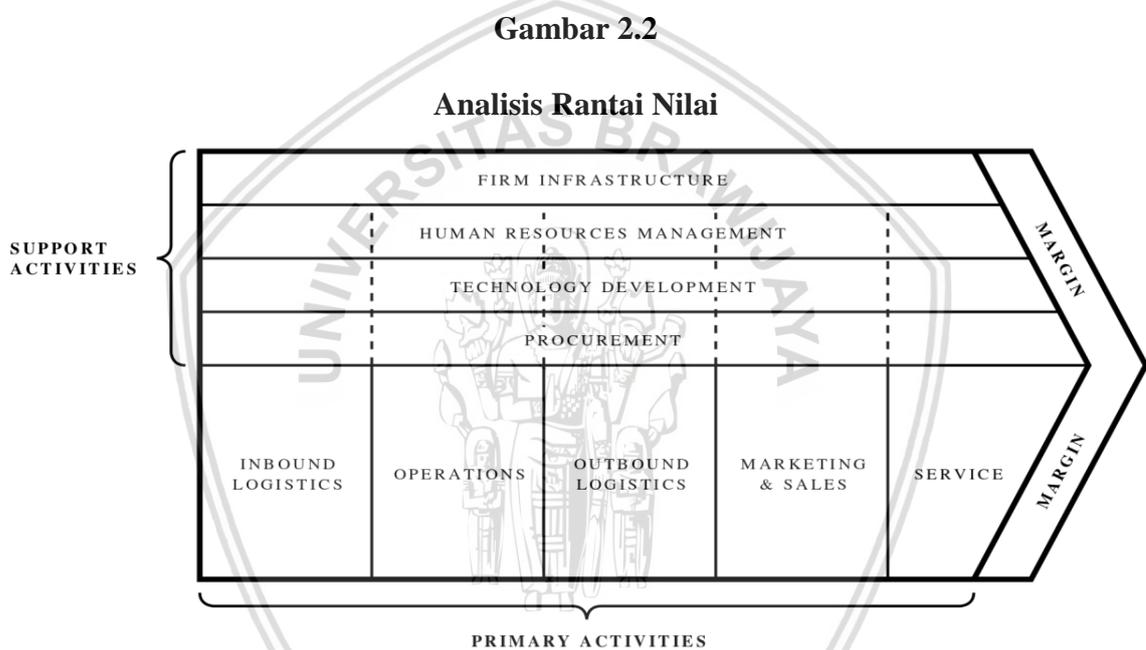
Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan proses perekrutan, memperkejakan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan yang ada pada perusahaan.

c. *Technology Development.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi untuk meningkatkan pengetahuan dan teknologi yang digunakan untuk meningkatkan produk atau proses pada seluruh rantai nilai di perusahaan.

d. *Procurement.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi pengadaan bahan baku yang digunakan dalam seluruh rantai nilai di perusahaan.



Sumber : dikutip dari Michael Porter (1998) dalam Hitt, Ireland and Hoskisson (2011, p. 86).

Berikut adalah proses aktivitas rantai nilai pada suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif :

**Gambar 2.3**

**Proses Aktivitas Rantai Nilai**



Sumber : David dan David (2015, p. 80).

Analisis rantai nilai mendorong peneliti untuk memikirkan tentang sumber daya perusahaan pada level yang sangat mikro. Sehingga, dengan cara ini memungkinkan peneliti untuk memahami sumber daya yang potensial bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan cara yang lebih mendetail.

## 2.7 Analisis VRIO

Menurut Barney (2007), analisis VRIO digunakan untuk mengidentifikasi apa saja sumber daya yang dimiliki perusahaan yang merupakan kekuatan atau kelemahan dan untuk mengetahui potensi yang relevan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Barney (1991) mengungkapkan dua argumen mengenai sumber daya. Pertama, sumber daya yang keduanya berharga dan langka akan

mencapai keunggulan kompetitif. Kedua, sumber daya yang memenuhi kriteria pertama dimana tidak bisa ditiru dan tidak bisa disubstitusikan, akan menghasilkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kelangkaan dan nilai dalam masing-masing kondisi cukup perlu tetapi tidak dari keunggulan kompetitif, sedangkan ditiru dan nonsubstitutability pada masing-masing kondisi cukup diperlukan tetapi tidak untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

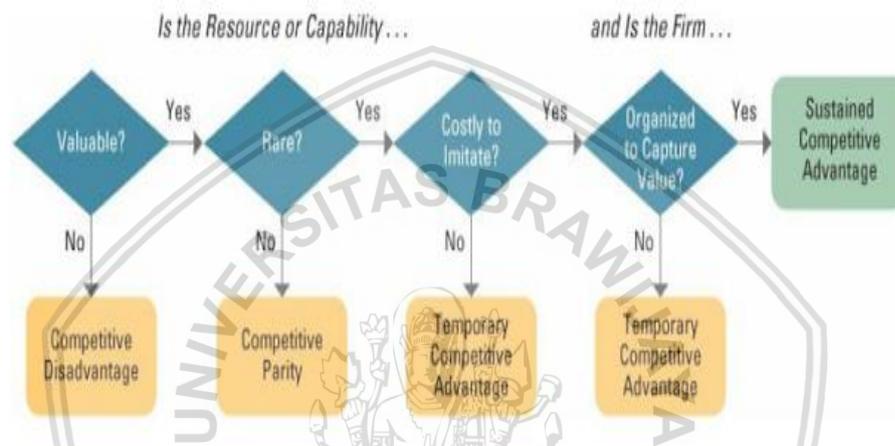
Dengan argumen yang sudah dikemukakan tersebut, Barney (2007) mengembangkan sebuah kerangka yang dinamakan *VRIO Framework*. Kerangka VRIO disusun dengan empat parameter kunci untuk analisis berbasis sumber daya sebagai serangkaian pertanyaan tentang kegiatan bisnis perusahaan yaitu *Valueable* (nilai), *Rarity* (langka), *Imitability* (meniru), dan Organisasi. Penggunaan kerangka VRIO dalam *Resource Based View* akan membantu perusahaan dalam menilai apa saja sumber daya yang sudah mencapai keunggulan kompetitif bahkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan mengetahui sumber daya mana saja yang merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga, mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pertanyaan mengenai *Valueable, Rarity, Imitability, dan organization* (VRIO) dapat dijelaskan dalam bagan sebagai berikut, untuk mengetahui apakah sumber daya tersebut sudah memenuhi empat kriteria VRIO yang dapat dilihat pada Gambar 2.4. Hubungan antara kerangka VRIO dengan kekuatan dalam kelemahan perusahaan disajikan pada Tabel 2.4. Pertanyaan mengenai eksploitasi oleh organisasi berlaku sebagai faktor penyesuai dalam kerangka VRIO. Sebagai

contoh, jika perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka dan sulit ditiru namun tidak berhasil mengorganisirnya dengan baik sehingga tidak mendapatkan keunggulan kompetitifnya secara penuh, maka beberapa potensi keuntungan di atas normal dapat hilang.

**Gambar 2.4**

**Kerangka VRIO**



Sumber : *Adopted from* Rothaermel (2013, p. 91).

Berikut penjelasan mengenai kerangka VRIO menurut Barney (2007) :

a. *Valueable* (bernilai).

Jika sumber daya atau kemampuan yang dimiliki suatu perusahaan bernilai, sumber daya tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang atau menetralkan ancaman lingkungan, demikian sebaliknya untuk kelemahan. Sebagian besar atas jawaban dari pertanyaan tersebut adalah 'YA', perusahaan mampu untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang ada dengan sumber daya yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hal yang harus dipahami oleh perusahaan adalah bahwa tidak selamanya sumber daya yang dimilikinya

berharga (*valuable*), melainkan tergantung dari perkembangan lingkungan *internal* dan *eksternal* perusahaan itu sendiri.

Sumber daya perusahaan yang bernilai di masa lalu tidak menjamin apakah sumber daya tersebut akan selalu bernilai. Perubahan cita rasa pelanggan, struktur industri, atau teknologi dapat membuat sumber daya perusahaan menjadi kurang bernilai. Perusahaan yang tidak lagi memiliki sumber daya yang berharga mempunyai dua pilihan. Pertama, mengembangkan sumber daya baru dan bernilai. Kedua, menerapkan kekuatan tradisional di dalam cara baru. Tipe sumber daya ini adalah kelemahan (*weakness*).

b. *Rarity* (langka).

Jika sumber daya atau kapabilitas bernilai tetapi juga dimiliki oleh pesaing perusahaan, maka sumber daya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan mendapatkan keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing yang memiliki sumber daya yang sama.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa selama tidak ada atau jarang perusahaan yang memiliki sumber daya tersebut, maka sumber daya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dalam pengertian ini, sumber daya yang langka dapat dikatakan sebagai kekuatan organisasi (*strength*).

c. *Imitability* (meniru).

Bentuk peniruan sumber daya itu sendiri terbagi dua, yaitu meniru secara langsung atau mencari substitusinya. Jika biaya untuk meniru lebih besar daripada biaya untuk membangun sendiri sumberdaya tersebut, maka keunggulan kompetitif perusahaan yang memiliki sumber daya itu akan bersifat berkelanjutan (*sustained*). Sebaliknya, apabila sumber dayanya bernilai, jarang dimiliki oleh pesaing dan biayanya tidak mahal untuk ditiru, maka mengeksploitasi sumber daya ini akan menghasilkan keunggulan kompetitif sementara (*temporary competitive advantage*) bagi perusahaan.

Suatu perusahaan yang memiliki bentuk sumber daya seperti ini akan mendapatkan keunggulan kompetitif, dikarenakan perusahaan tersebut adalah perusahaan pertama yang mampu memanfaatkan sumber daya tertentu. Apabila perusahaan pesaing dapat mengamati keunggulan kompetitif tersebut, mereka akan mampu mendapatkan atau mengembangkan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk membangun perusahaan mereka dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui duplikasi langsung atau substitusi tanpa kerugian biaya dibandingkan dengan perusahaan tersebut.

Dalam hal ini, kerugian biaya (*cost disadvantage*) dapat dialami pesaing dalam melakukan peniruan sumber daya yang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain : sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumber daya tersebut (*unique historical conditions*), ketidakpahaman pesaing mengenai hubungan antara sumberdaya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (*causal ambiguity*), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumber daya tersebut menjadi faktor keunggulan kompetitif (*social complex*),

serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumber daya yang dimilikinya. Sehingga, tipe sumber daya seperti ini dapat dianggap sebagai kekuatan organisasi dan kompetensi yang unik (*strength and distinctive competence*) bagi perusahaan untuk tidak mudah ditiru oleh pesaing.

d. *Organization* (organisasi).

Jika sumber daya bernilai, langka dan mahal ditiru, mengeksploitasi sumber daya ini akan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Kemampuan perusahaan dalam mengorganisir sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin merupakan kekuatan organisasi dan kompetensi yang unik yang bersifat berkelanjutan (*strength and sustainable distinctive competence*).

Sehingga, analisis VRIO digunakan untuk mengetahui apakah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan yang memiliki potensi untuk dapat menjadi atau menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

**Tabel 2.4**  
**Hubungan Kerangka VRIO Framework**  
**dengan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan**

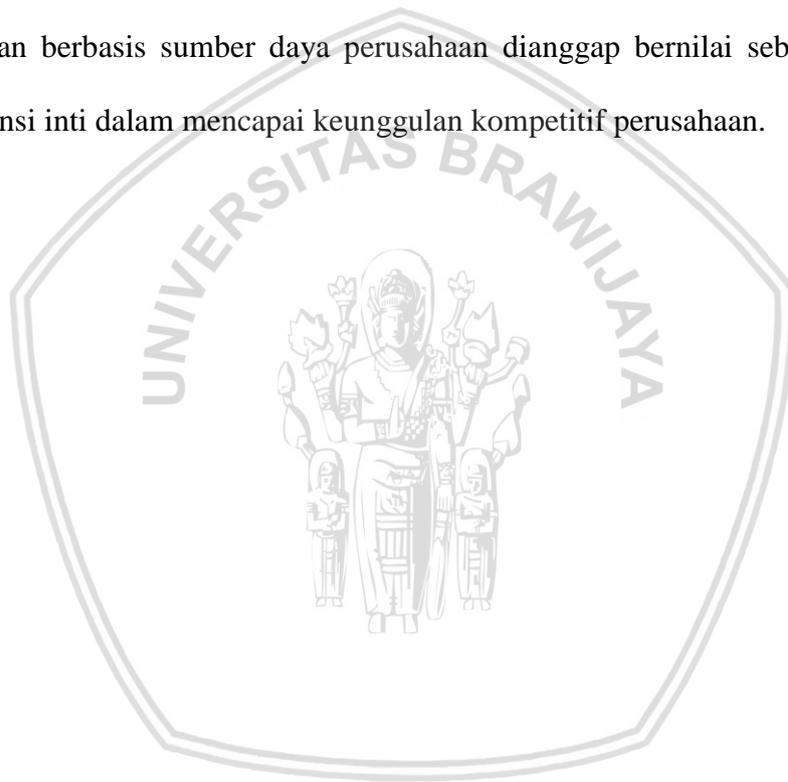
Is a resource or capability...				
Is the Resource or Capability Valuable?	Is the Resource or Capability Rare?	Is the Resource or Capability Costly to Imitate?	Exploited by Organization ?	Strength or Weakness
No	-	-	No	Weakness
Yes	No	-	↕	Strength
Yes	Yes	No		Strength and distinctive competence
Yes	Yes	Yes	Yes	Strength and sustainable distinctive competence

Sumber : Barney and Clark (2007) dalam Mariana (2013, p. 37).

## 2.8 Keterkaitan Sumber daya dengan Keunggulan Kompetitif

Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2011, p. 78) Sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti merupakan dasar keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang tepat maka perusahaan akan memiliki peluang untuk mengeksploitasi berbagai peluang yang terdapat di industri tersebut. Ketika, suatu perusahaan dapat mengatur sumber dayanya dengan sangat baik, maka perusahaan tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif dalam bentuk kompetensi inti untuk menciptakan nilai yang lebih dibandingkan dengan para pesaingnya dalam jangka waktu panjang.

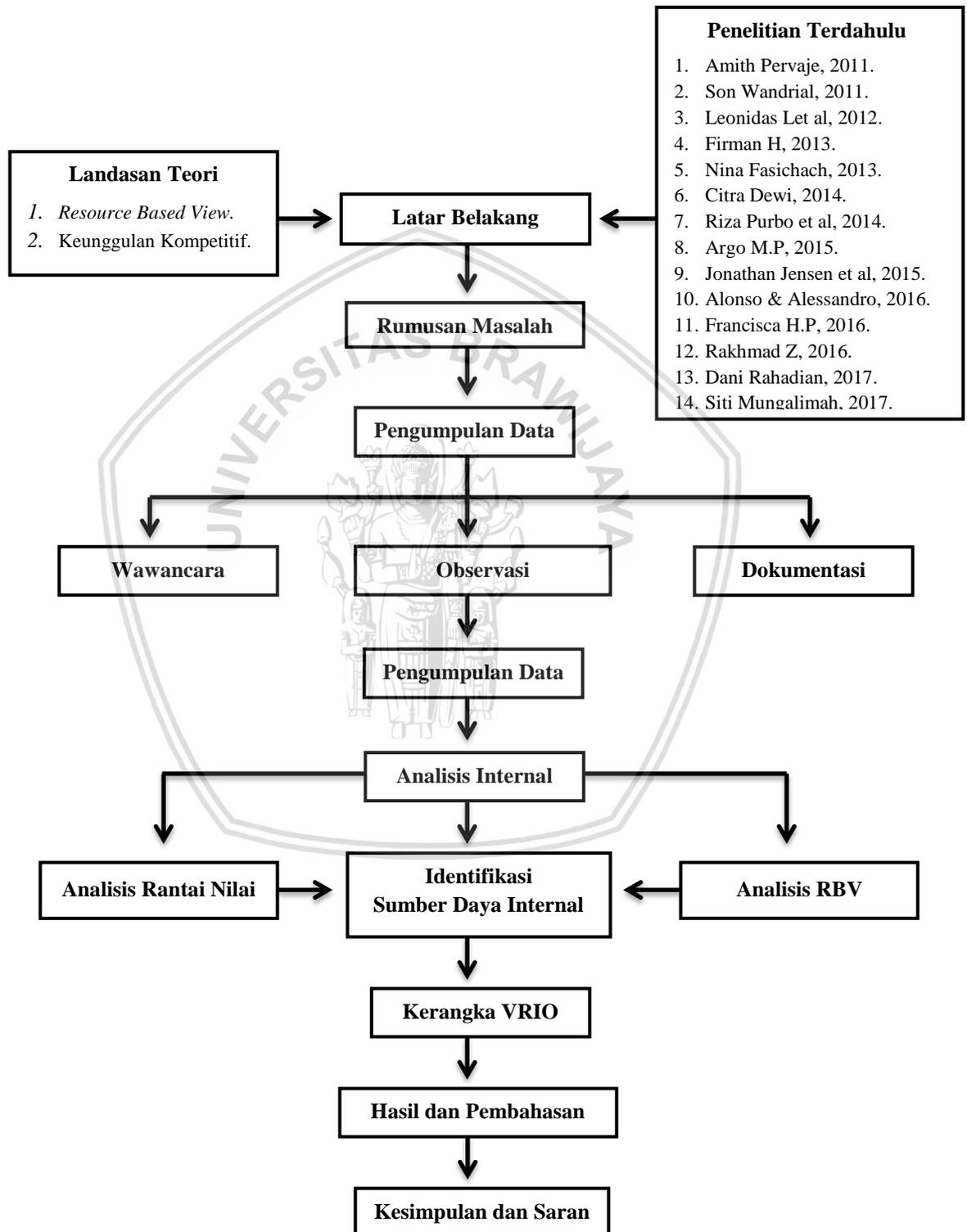
Keterkaitan sumber daya dengan keunggulan kompetitif yang dimaksud dalam penelitian ini berpendapat bahwa keunggulan kompetitif adalah terus berkembang, berjalan memberikan hasil yang baik pada akhir dan seterusnya. Keunggulan kompetitif memberikan definisi tentang bagaimana perusahaan akan bersaing dengan pesaingnya dengan mengelola kapabilitas dan mempertahankan melalui sumber daya yang unik dan tidak mudah ditiru yang dimiliki perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif tersebut. Bagaimanapun, teori pandangan berbasis sumber daya perusahaan dianggap bernilai sebagai sumber kompetensi inti dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.



## 2.9 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.5

### Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Peneliti, Oktober 2017.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara yang digunakan untuk melakukan kegiatan ilmiah dalam rangka pengumpulan, pengolahan, penyajian dan analisis data secara efisien dan sistematis untuk mengetahui permasalahan kemudian membuat pemecahan masalah. Menurut Sugiyono (2014, p. 2) metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sekaran (2011, p. 158) mengatakan bahwa : “Metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi”. Penelitian deskriptif merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya sesuai dengan permasalahan yang diteliti secara sistematis, faktual dan akurat. Penggunaan metode penelitian deskriptif ini, maka akan diperoleh hasil yang sesuai dan tepat dengan tujuan dilakukannya penelitian ini, karena pendekatan metode yang digunakan relevan dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini.

Dalam penelitian ini tidak mengarah pada pengujian hipotesis tetapi lebih mempunyai sudut pandang pada menganalisis data yang terkumpul didalam penelitian dengan mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk menentukan kompetensi inti sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan.

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2014, p. 1) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Dimana, penelitian kualitatif lebih mementingkan tingkat kedalaman data daripada kuantitas (jumlah) data yang diperoleh. Kualitas data sangat menentukan dalam penelitian kualitatif, semakin banyak data yang diperoleh dan akurat, maka semakin berkualitas pula penelitian tersebut.

### **3.2 Lokasi dan Periode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kantor Pijak Bumi, bertempat di Jalan Srielok 8A, Bandung, 40254 . Penelitian ini secara keseluruhan dilaksanakan selama satu bulan, terhitung 3 Februari 2018 – 4 Maret 2018.

### **3.3 Informan Penelitian**

Informan yang memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian merupakan seseorang yang benar-benar mengetahui persoalan atau permasalahan yang sedang diteliti sehingga nantinya dapat diperoleh informasi yang jelas, akurat, dan terpercaya baik berupa pernyataan, keterangan, atau data-data yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan tersebut. Menurut Suyanto dan Sutinah (2008, p. 172) Informan terdiri dari beberapa macam yaitu :

- a. Pada penelitian ini, informan kunci (*Key Informan*) adalah sekaligus informan utama yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi

pokok yang diperlukan didalam penelitian dimana informan tersebut terlibat langsung didalam interaksi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini informan kunci adalah pendiri dan pemilik Pijak Bumi. Berikut profile pemilik Pijak Bumi

- Nama Lengkap : Rowland Asfales.
- Tempat Tanggal Lahir : Banyuwangi, 18 Juli 1991.
- Jabatan : *Founder & CEO* Pijak Bumi.
- Lulusan : S1 Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung.

b. Informan Tambahan yaitu mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat didalam interaksi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini informan tambahan, yaitu tiga konsumen Pijak Bumi. Berikut data informan tambahan pada penelitian ini :

- Ariel, 21 tahun. Bandung.
- Fikri, 24 tahun. Jakarta.
- Dani S, 43 tahun. Jakarta.

### 3.4 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam mengumpulkan data yang relevan, seorang peneliti perlu untuk menentukan batasan masalah yang telah diuraikan agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih fokus dan spesifik, adapun batasan masalah tersebut sebagai berikut:

- a. Obyek penelitian ini adalah sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi.
- b. Subyek penelitian ini adalah pemilik dan konsumen Pijak Bumi.

### 3.5 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi berdasarkan sumber perolehan data tersebut, yaitu data primer dan data sekunder. Dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Data Primer.

Data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner, dan secara langsung dikumpulkan oleh peneliti. Menurut Sekaran (2011, p. 242) “data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian untuk tujuan spesifik studi”. Data primer pada penelitian ini diperoleh secara langsung baik berupa penjelasan, tanggapan, saran, kritik, pernyataan, dan penilaian dari perusahaan sebagai responden, serta hasil keterangan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait di kantor Pijak Bumi, Bandung.

b. Data Sekunder.

Menurut Sekaran (2011, p. 242) “data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang dan bukan peneliti yang melakukan studi mutakhir”. Data sekunder disebut juga data tersedia. Data sekunder pada penelitian ini didapatkan peneliti melalui dokumen atau arsip yang dimiliki perusahaan, buku-buku, jurnal, website resmi Pijak Bumi, internet, artikel, penelitian terdahulu dan literatur lainnya yang terkait dengan data yang diteliti.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Menurut Sugiyono (2014, p.224), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, dikarenakan tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi yang merupakan gabungan dari teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Berikut adalah penjelasan yang dapat peneliti jabarkan dari masing-masing teknik pengumpulan data yang akan dilakukan pada penelitian saat ini :

a. Wawancara.

Wawancara merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan bertatap muka (*face to face*) untuk mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada responden secara lisan. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*) berupa wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur menurut Sugiyono (2014, p. 233) di dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana narasumber dapat memberikan pendapat, pernyataan, keterangan, tanggapan atau ide-idenya yang dapat membantu menjawab permasalahan yang ada. Peneliti juga menggunakan alat bantu rekam untuk memudahkan dalam proses pengolahan data.

b. Observasi.

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan langsung menggunakan mata tanpa ada alat bantuan untuk keperluan yang dibutuhkan dalam penelitian dengan perencanaan yang sistematis. Pengamatan dapat dilakukan terhadap suatu keadaan, kondisi, kegiatan, proses produksi, penampilan atau tingkah laku yang ada didalam perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik observasi partisipasi. Dimana, peneliti berperan sebagai observasi partisipasi moderat dalam hal ini mengumpulkan data dengan mengikuti beberapa kegiatan tetapi tidak semuanya. Teknik observasi partisipasi moderat ini digunakan untuk melihat bagaimana kondisi dan keadaan perusahaan meliputi kegiatan karyawan, proses penjualan, dan pemasaran.

c. Dokumentasi.

Menurut Sugiyono (2014, p. 240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, data keuangan, sejarah kehidupan (*life histories*), biografi, data penjualan, peraturan, dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data berupa sejarah berdirinya

perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, daftar karyawan, daftar penghargaan, data penjualan, pemasaran dan produksi pada Pijak Bumi.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014, p. 244) “teknik analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari kemudian membuat kesimpulan”. Oleh karena itu, analisis data merupakan suatu kegiatan pengolahan data agar menjadi lebih sederhana dan bagian yang sangat penting dalam melakukan penelitian, dikarenakan dengan melakukan analisis data tersebut diharapkan dapat memecahkan permasalahan dalam penelitian ini sehingga dapat lebih mudah dipahami. Selanjutnya, dalam penelitian kualitatif teori hanya bersifat sementara dan teori tersebut dapat berkembang setelah peneliti berada dilapangan (Sugiyono, 2014, p. 292 ).

Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan versi Miles dan Huberman, dalam Sugiyono (2014, p. 337) bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Analisis data tersebut meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*verification*).

a. Reduksi data (*data reduction*).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. Penyajian data (*data display*).

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya dalam analisis data ialah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data dalam penelitian saat ini, peneliti paparkan dalam bentuk teks yang bersifat naratif, sehingga akan memudahkan untuk memahami informasi yang ada.

c. Verifikasi data (*verification*).

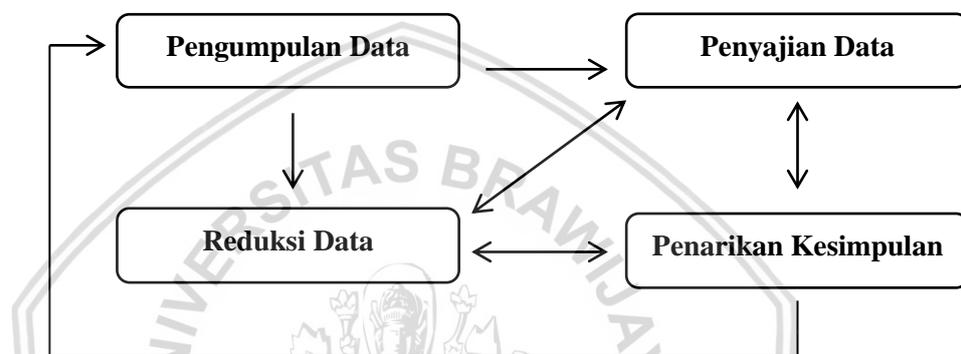
Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan saat mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian kesimpulan mungkin dapat menjawab rumusan masalah tetapi mungkin juga tidak karena dalam penelitian kualitatif rumusan masalah masih

bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Langkah-langkah analisis data pada penelitian saat ini, dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3.1**

**Komponen Analisis Data**



Sumber : Sugiyono (2014, p. 338).

### 3.7.1 Uji Keabsahan Data

Uji Keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan salah satu bagian yang sangat penting untuk mengetahui derajat kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Menurut Sugiyono (2014, p. 458) uji keabsahan data meliputi uji kredibilitas data, uji *transferability*, uji *dependability*, dan uji *confirmability*.

Dalam penelitian saat ini, peneliti menggunakan uji kredibilitas untuk menguji keabsahan data. Uji kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi pada saat pengumpulan data, sehingga data yang diperoleh akan lebih kredibel dan menjadi suatu data yang valid dan bisa dipertanggung jawabkan. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan data

dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2014, p. 330). Terdapat tiga macam triangulasi dalam keabsahan data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu. Berikut penjelasan mengenai ketiga macam triangulasi yang dapat peneliti paparkan :

a. Triangulasi Sumber.

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara membandingkan dan mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik.

Triangulasi teknik digunakan menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang sama namun dengan teknik pengumpulan data yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu.

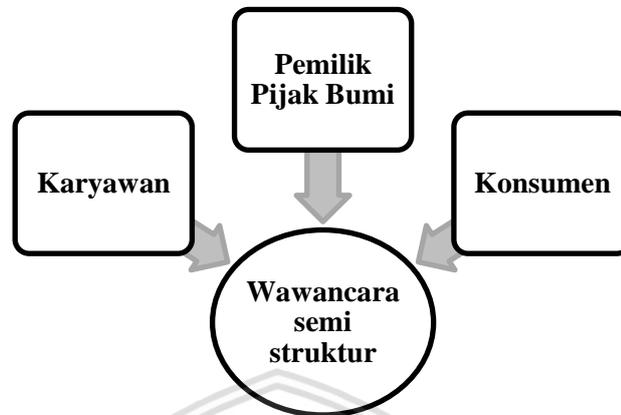
Triangulasi yang sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi, siang, maupun malam hari akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Sehingga, pengambilan data harus disesuaikan dengan keadaan waktu narasumber.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pada penelitian saat ini menggunakan dua macam triangulasi, yaitu :

- a. Triangulasi sumber data, dimana peneliti mengecek dan membandingkan informasi yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber lain.

Gambar 3.2

## Triangulasi Sumber

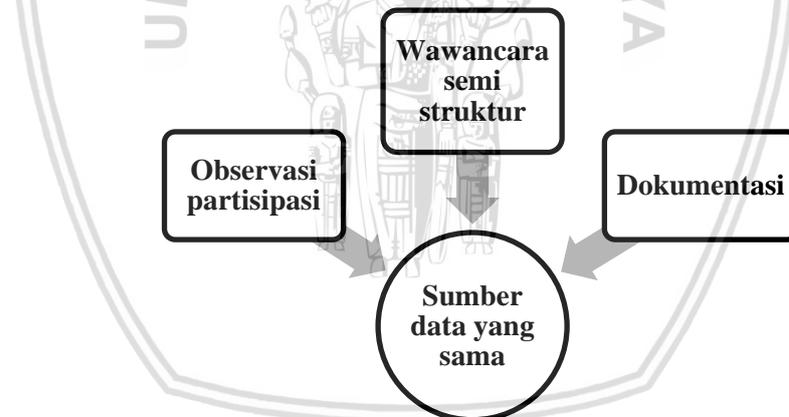


Sumber : Sugiyono (2014, p. 331).

- b. Triangulasi teknik berupa observasi, wawancara dan dokumentasi.

Gambar 3.3

## Triangulasi Teknik



Sumber : Sugiyono (2014, p. 331).

### 3.8 Alat Analisis

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua alat analisis. Alat yang pertama adalah Kerangka VRIO dan alat yang kedua adalah Analisis Rantai Nilai. Alat analisis tersebut dapat membantu peneliti untuk mengidentifikasi sumber daya apa saja yang dimiliki perusahaan pada setiap tahapan dan mengetahui potensi perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.

### 3.8.1 Analisis Rantai Nilai

Menurut Barney (2007), salah satu cara untuk mengidentifikasi sumber daya yang memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah dengan menggunakan Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*).

Analisis Rantai Nilai memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktivitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai tersebut mencakup aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*), dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*). Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan kegiatan yang terpisah tetapi sangat bergantung satu sama lain.

Analisis Rantai Nilai dilakukan untuk mengetahui sumber daya perusahaan yang lebih luas, sehingga lebih bermanfaat untuk berpikir mengenai seberapa banyak tiap aktivitas pada tingkatan tahap produksi yang dilakukan oleh perusahaan, dimana perusahaan terlibat langsung dalam mempengaruhi sumber daya keuangan, fisik, individu dan organisasi dalam perusahaan.

Sehingga, dengan memahami hal tersebut, menggunakan pendekatan *Value Chain*, maka faktor-faktor tersebut dapat dianalisis pada tingkatan tahapan produksi. Dengan kata lain, Analisis Rantai nilai merupakan pendekatan untuk mengidentifikasi sumber daya perusahaan yang menunjukkan bahwa perusahaan secara simultan mendapatkan keunggulan kompetitif dalam aktivitas rantai nilai, kesetaraan kompetitif di aktivitas lain dan bahkan kelemahan kompetitif di aktivitas lain.

Rantai nilai merupakan konsep yang dikembangkan Porter untuk menggambarkan aktivitas-aktivitas di dalam atau lintas perusahaan yang menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan yang memiliki tujuan menghasilkan barang atau jasa. Lima kegiatan utama atau aktivitas yang biasanya terjadi di setiap bisnis, menurut Porter (1985) dalam Kuncoro (2005, p. 47-49). :

*a. Inbound logistics.*

Meliputi penanganan jaringan dan logistik yang ada di Pijak Bumi.

*b. Operational.*

Meliputi penyediaan infrastruktur Pijak Bumi dan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam mengubah input menjadi produk yang siap jual.

*c. Outbound Logistics.*

Meliputi berbagai aktivitas yang dilakukan dari proses pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk jadi kepada konsumen Pijak Bumi.

*d. Marketing and sales.*

Meliputi berbagai kegiatan promosi yang dilakukan oleh Pijak Bumi dan penentuan harga yang ditetapkan untuk penjualan yang membuat konsumen melakukan pembelian.

*e. Service.*

Meliputi peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh Pijak Bumi, seperti pelayanan pemasangan, penangguhan komplain, dan garansi yang diberikan kepada konsumen apabila terjadi kerusakan.

Di samping itu, terdapat juga kegiatan-kegiatan yang diidentifikasi dalam empat kegiatan pendukung, yakni :

*a. Firm Infrastructure.*

Meliputi hal-hal yang ada di Pijak Bumi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi pendukung untuk seluruh rantai nilai di perusahaan, termasuk manajemen perusahaan seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, sistem informasi, hubungan dengan pemerintah dan manajemen kualitas.

*b. Human Resource Management.*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan proses perekrutan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan yang ada di Pijak Bumi dan bagaimana perusahaan membangun hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan para karyawannya, serta bagaimana cara yang dilakukan untuk selalu menjaga kualitas sumber daya manusia untuk selalu meningkatkan nilai perusahaan di mata konsumen.

*c. Technology development.*

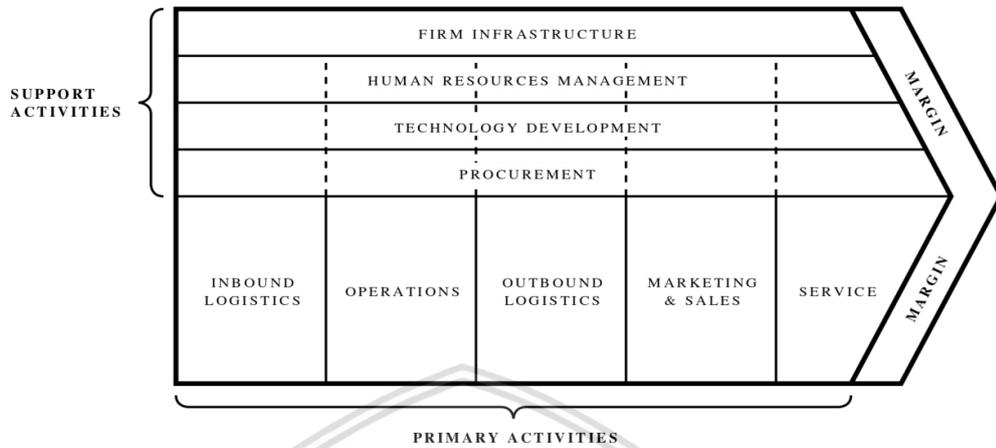
Meliputi berbagai penerapan teknologi dan informasi yang digunakan untuk meningkatkan produk atau proses pada seluruh rantai nilai di Pijak Bumi.

*d. Procurement.*

Meliputi pengadaan sarana dan prasarana penunjang operasional, serta pengadaan bahan baku yang digunakan dalam seluruh rantai nilai di Pijak Bumi.

**Gambar 3.4**

**Analisis Rantai Nilai**

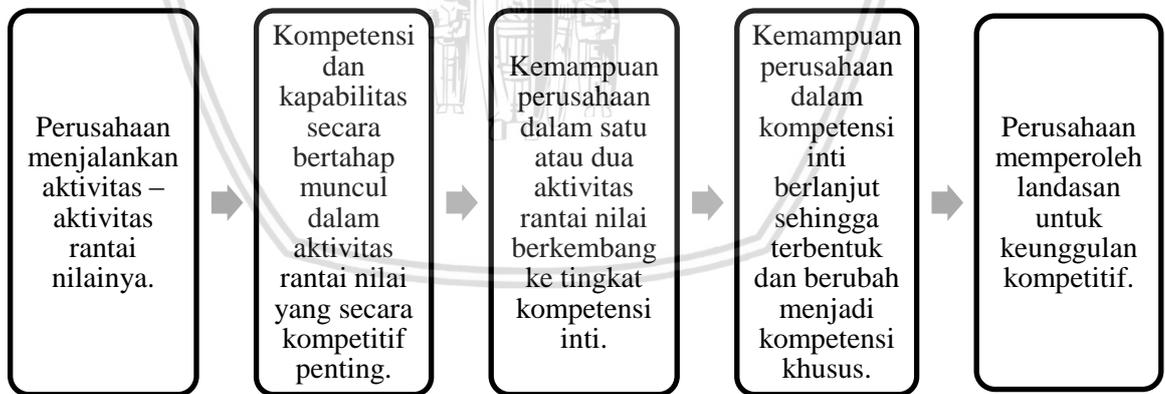


Sumber : dikutip dari Michael Porter (1998) dalam Hitt, Ireland and Hoskisson (2011, p. 86).

Berikut adalah proses aktivitas rantai nilai pada suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif :

**Gambar 3.5**

**Proses Aktivitas Rantai Nilai**



Sumber : Fred R. David dan Forest R. David (2015, p. 80).

**3.8.2 Analisis VRIO**

Barney (2007) mengembangkan sebuah kerangka yang dinamakan VRIO *Framework*. Analisis VRIO dalam *Resource Based View* dilakukan untuk mengetahui potensi perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif



berkelanjutan bagi perusahaan. Penggunaan kerangka VRIO dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan, serta untuk membantu perusahaan dalam menilai apakah sumber daya yang dimiliki dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Dalam hal ini kerangka VRIO disusun dengan empat parameter kunci sebagai serangkaian pertanyaan mengenai kegiatan bisnis perusahaan, yang melibatkan : *Valueable* (nilai), *Rarity* (kelangkaan), *Imitability* (meniru), dan Organisasi. Empat hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sumber daya tersebut dapat menambah nilai (*valueable*).

Apakah sumber daya yang dimiliki oleh Pijak Bumi, dapat menambah nilai untuk perusahaan? Dimana sumber daya tersebut dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan untuk menetralkan ancaman yang tidak menguntungkan.

- b. Langka (*rare*).

Apakah sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi, termasuk kedalam sumber daya yang jarang (langka) dimiliki oleh pesaing ?

- c. Sumber daya tersebut sebaiknya sukar ditiru (*hard to imitate*).

Apakah sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi sulit untuk ditiru oleh pesaing? dan apakah sumber daya tersebut sulit tergantikan dengan yang dimiliki pesaing ?

d. Organisasi (*organization*).

Apakah sumber daya yang dimiliki sudah terorganisir dengan baik didalam perusahaan? Apakah Pijak Bumi mampu untuk mengeskplotasi sumber daya dalam mencapai keunggulan kompetitif ?

Tabel 3.1

Tabel Kerangka VRIO

<i>Is a resource or capability...</i>					
<i>Is the Resource or Capability Valuable?</i>	<i>Is the Resource or Capability Rare?</i>	<i>Is the Resource or Capability Costly to Imitate?</i>	<i>Exploited by Organization ?</i>	<i>Competitive Consequences</i>	<i>Performance Implications</i>
No	-	-	No	<i>Competitive disadvantage</i>	<i>Below Normal</i>
Yes	No	-		<i>Competitive parity</i>	<i>Normal</i>
Yes	Yes	No		<i>Temporary competitive advantage</i>	<i>Above Normal (at least for some amount of time)</i>
Yes	Yes	Yes	Yes	<i>Sustained competitive advantage</i>	<i>Above Normal</i>

Sumber : Barney and Clark (2007) dalam Widiasto, Hermawan dan Suprayitno (2014, p. 443).

**Tabel 3.2**  
**Hubungan Kerangka VRIO Framework**  
**dengan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan**

<i>Is a resource or capability...</i>				
<i>Is the Resource or Capability Valuable?</i>	<i>Is the Resource or Capability Rare?</i>	<i>Is the Resource or Capability Costly to Imitate?</i>	<i>Exploited by Organization ?</i>	<i>Strength or Weakness</i>
<i>No</i>	-	-	<i>No</i>	<i>Weakness</i>
<i>Yes</i>	<i>No</i>	-		<i>Strength</i>
<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>No</i>		<i>Strength and distinctive competence</i>
<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Strength and sustainable distinctive competence</i>

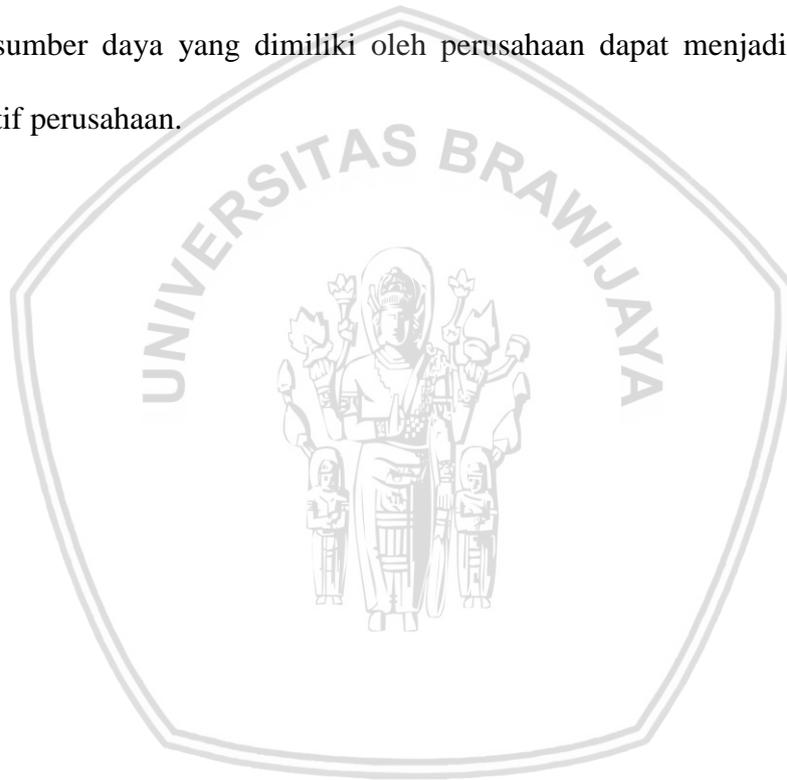
Sumber : Barney and Clark (2007) dalam Mariana (2014, p. 37).

Hal tersebut terstruktur dalam serangkaian empat pertanyaan yang akan ditanyakan mengenai kegiatan bisnis pada Pijak Bumi, sebagai berikut :

- a. Apakah sumber daya yang tersedia di Pijak Bumi, dapat merespon ancaman lingkungan dan peluang ?
- b. Apakah saat ini sumber daya hanya dikontrol sebagian kecil oleh perusahaan yang bersaing ?
- c. Apakah tanpa sumber daya Pijak Bumi dapat menghadapi kerugian biaya dalam memperoleh atau mengembangkannya ?

- d. Apakah kebijakan dan prosedur perusahaan lain diatur untuk mendukung eksploitasi sumber daya yang berharga, langka, dan mahal untuk ditiru ?

Dimana semua jawaban pada keempat pertanyaan tersebut akan menentukan apakah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan yang relevan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, kerangka VRIO dapat digunakan untuk mengetahui apakah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pijak Bumi adalah sebuah brand yang bergerak di bidang fashion yang mengusung prinsip sustainabilitas lingkungan dalam membuat sepatu dan produk-produk aksesoris lainnya dengan desain yang unik dan modern. Setiap sepatu yang diproduksi Pijak Bumi 95% handmade dan mengurangi pemakaian lem hingga 80%. Pijak Bumi sendiri menggunakan ekstrak tumbuhan dan kulit samak nabati sebagai bahan baku utama pembuatan produk fashion. Kulit samak nabati (*vegetable tanned leather*) adalah satu-satunya kulit yang diproses secara natural sehingga tidak menghasilkan limbah berbahaya baik bagi lingkungan dan manusia. Selain, tidak menghasilkan limbah berbahaya, kulit yang digunakan lembut, lentur dan memiliki warna unik yang dapat menua seiring pemakaian. Kombinasi bahan baku dan keterampilan para pengrajin lokal tersebut yang membuat Pijak Bumi berhasil menciptakan produk yang tidak hanya sekedar modis dan stylish, tapi juga bertanggung jawab terhadap lingkungan.

##### 4.1.1 Sejarah Perusahaan

Industri fashion merupakan penghasil limbah terbesar kedua setelah minyak. Cara mereka menggunakan produk fashion saat ini membawa industri fashion menjadi penghasil limbah terbesar kedua di dunia. Dapatkah dibayangkan, bagaimana dampak yang ditimbulkannya pada lingkungan? Ini semua disebabkan akibat dari peningkatan dan kecepatan industri perusahaan fashion yang begitu pesat dalam beberapa dekade terakhir guna memenuhi permintaan konsumen yang terus menerus meningkat. Menemukan bahan baru yang berkesinambungan



merupakan hal yang perlu dilakukan untuk masa depan industri fashion. Dengan segala hal buruk yang terjadi pada lingkungan saat ini, Pijak Bumi memilih untuk mendukung masa depan yang sejahtera bagi bumi pertiwi dan untuk fashion tentunya.

Efisiensi diyakini menjadi jawaban untuk produksi yang efektif, tetapi industri dan merk-merk besar mengabaikan konsekuensinya. Tidak hanya kepada lingkungan, masyarakat pun sering melihat atau mendengar bencana pabrik yang mematikan, gaji rendah, dan lingkungan yang tidak sehat bagi para pekerja, bahkan pekerja dibawah umur. Semua industri *fast fashion*, yaitu produk *fashion* yang berganti dengan cepat sesuai tren yang ada dengan biaya yang lebih murah akan tetapi tetap modis, seperti : pakaian jadi, aksesoris, atau sepatu dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Setiap orang pasti mencintai fashion, khususnya sepatu santai dan sneakers yang keren. Tetapi setiap orang pun tidak bisa membutakan mata lebih jauh lagi untuk mengetahui biaya yang dikeluarkan untuk menggunakan barang - barang fashion tersebut. Inilah alasan mengapa Pijakbumi benar-benar memilih bahan yang memenuhi prinsip berkelanjutan dan ramah lingkungan. Dari bagian atas, sol dalam, sol luar, dan pada setiap detailnya.

Pijak Bumi percaya, bahwa Pijak Bumi bisa membantu untuk membentuk masa depan, tetapi Pijak Bumi sendiripun tidak bisa melakukannya sendirian. Pijak Bumi membutuhkan bantuan orang-orang Indonesia untuk meningkatkan nilai produk kami sampai ke seluruh dunia. Dan bukan hanya itu, anda sendiri bisa memulai menyelamatkan dunia dengan hanya menyadari apa yang anda kenakan : siapa yang membuatnya, dan apakah ramah lingkungan atau setidaknya

bertanggung jawab atas keseluruhan proses pembuatannya ? Sedikit demi sedikit, melalui tindakan kecil ini anda dapat berjalan bersama kami untuk menyelamatkan dunia. Kami tidak bisa melakukannya sendiri, tetapi bersama, secara kolektif, kita bisa membuat perbedaan yang nyata bagi bumi kita.

#### 4.1.2 *Profile Pijak Bumi*

Pijak Bumi memulai usahanya dengan modal awal sekitar Rp 20.000.000.- dengan pendapatan pertahun yang didapatkan sebesar Rp 650.000.000,-/tahun. Harga untuk produk sepatu yang dipasarkan mulai dari Rp 59.000,- sampai Rp 1.870.000,- dan untuk lokasi kantor Pijak Bumi sendiri menjadi satu bagian dengan tempat atau lab pembuatan sepatu yang bertempat di Jalan Srielok 8A, Bandung, Jawa Barat, 40254. Untuk *contact personal* pijak bumi yang dapat dihubungi dan diakses adalah sebagai berikut :

- a. *Production House* : 0857 – 4591 – 0919.
- b. Instagram : Pijak Bumi.
- c. Line : @pijakbumi.
- Website : <https://www.pijakbumi.com> .

Bentuk badan usaha Pijak Bumi sendiri termasuk Usaha Kecil, dengan kriteria menurut Hamali (2016, p. 117), sebagai berikut : Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,- . Hal tersebut dapat dibuktikan dengan penghasilan pertahun yang didapatkan oleh Pijak Bumi sebesar Rp 650.000.000,- pertahun.

#### 4.1.3 Visi dan Misi, Tujuan, dan Prinsip Pijak Bumi

Visi dan Misi yang terdapat pada Pijak Bumi, adalah sebagai berikut :  
Semua produk Pijak Bumi terbuat dari material alami, dan oleh karena itu bisa dikategorikan sebagai *sustainable products*, atau produk ramah-lingkungan. Pijak Bumi ingin menciptakan sebuah fashion line seputar *sustainable products*, dan terus mendukung perkembangan produk-produk *eco-friendly*. Selain itu, Pijak Bumi juga ingin mengangkat nilai-nilai Indonesia, dari nama *brand* yang kami pilih hingga pengrajin dan seluruh material yang di pakai berasal dari Indonesia semua. Pijak Bumi adalah sebuah *sustainable fashion brand* yang sepenuhnya memperdayakan tenaga pengrajin dan bahan baku lokal.

Pijak bumi sebagai perwujudan dari fashion khususnya pada *streetwear* dalam hal ini memiliki gagasan yang mendukung dengan satu tujuan, yaitu : mendefinisikan kembali fashion menjadi produk yang berkelanjutan, yang di mulai dari kami. Disamping dari tujuan tersebut, Pijak Bumi memiliki prinsip dan pernyataan sebagai berikut :

*“Pijakbumi exist as our embodiment in fashion, to bring unique and modern streetwear yet fused with a humble tone, a form that will never fade with time”.*

Makna dari pernyataan diatas ialah Pijak Bumi akan selalu menghadirkan produk-produk yang unik dengan sentuhan yang ramah lingkungan dan akan terus berinovasi dan berkembang sering dengan berjalannya waktu.



**Tabel 4.1**  
**Penghargaan Pijak Bumi**

<b>PENGHARGAAN</b>		
<i>Brand Ambassador CIMB Niaga as Student Entrepreneur, 2012 -2014.</i>	<i>Juara Student Entrepreneur PMW ITB, Jakarta 2013.</i>	TOP 5 Brand at <a href="http://www.berrybenka.com">www.berrybenka.com</a> , 2014.
TOP 70 Brand Bandung by Pemerintahan Kota Bandung and CIEL SBM ITB, 2015.	<i>Representing Bandung's SME for Indonesia Fashion Week, 2015.</i>	<i>Speaker at several medias: televisions, magazines, newspaper, and radio, 2016.</i>
<i>Speaker for several classes at University and Coworking Spaces, 2016.</i>	<i>Winner at CSL Startup Collage by ABESA and Kairos Asean, 2016.</i>	Juara III <i>The Big Star</i> Indonesia by Blibli.com and BeKraf, 2016.
<i>Youth of The Year by Marketeers, 2017.</i>	<i>The Best of Good Design Indonesia, 2017.</i>	<i>Designer for Amazon Tokyo Fashion Week, 2018.</i>

Sumber : Dokumen Pijak Bumi, Februari 2018.

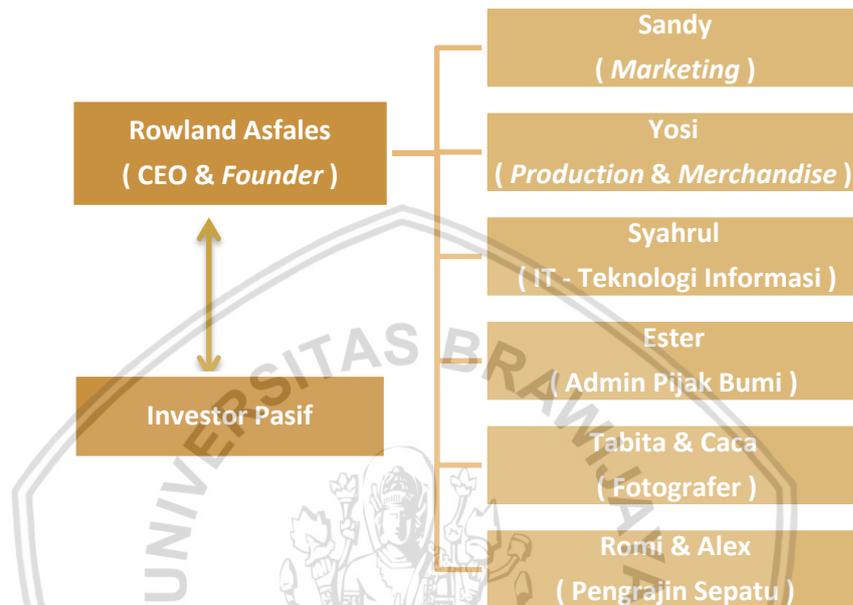
#### 4.1.6 Struktur Organisasi

Suatu perusahaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil dalam menjalankan aktivitas kerjanya tidak akan lepas dalam satu kesatuan kepemimpinan pelaksanaan. Agar suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka Pijak Bumi telah membentuk struktur organisasi untuk membagi kewenangan dan tugas-tugas yang berbeda antara satu bagian dengan bagian yang lainnya. Hal ini sejalan dengan prinsip formulasi strategi yang mementingkan perancangan suatu struktur dalam bekerja agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan kerjasama dan koordinasi yang terbentuk dari struktur

organisasi yang ada dan telah disepakati sebelumnya. Berikut struktur organisasi Pijak Bumi :

**Gambar 4.2**

**Struktur Organisasi Pijak Bumi**



Sumber : Dokumen Pijak Bumi, Februari 2018.

**4.1.7 Produk, Harga dan Penjualan**

Produk dan harga yang di pasarkan oleh Pijak Bumi antara lain adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.2**

**Produk, Jumlah Desain dan Harga Pijak Bumi**

Produk	Jumlah Desain	Harga
Men Shoes	18 desain	Rp 499.000 – Rp 1.870.000
Women Shoes	21 desain	Rp 355.000 - Rp 1.870.000
Accessories	4 desain	Rp 59.000 – Rp 719.500

Sumber : [www.pijakbumi.com](http://www.pijakbumi.com), Februari 2018.

Penjualan untuk produk Pijak Bumi sendiri sudah mencapai ke beberapa benua dalam kurun waktu kurang dari satu tahun sejak Pijak Bumi mulai didirikan, antara lain : Benua Afrika, Benua Amerika, Benua Amerika Serikat, Benua Australia, dan bahkan Benua Eropa dan Benua Asia peminatnya sangat banyak. Negara-negara tersebut adalah : Belanda, Jerman, Kanada, Nigeria, Spanyol, Swiss, dan hampir semua negara Asia, terutama Indonesia.

Pijak bumi sendiri melakukan penjualannya tidak hanya *online*, tetapi juga bekerjasama dengan beberapa *Store* atau *Outlet* untuk memasarkan produknya, antara lain : (a) The Goodsdept, Jakarta. (b) Humbeunion, Yogyakarta. (c) Ore, Surabaya. (d) Straitsestablishment, Singapore. (e) Little Bandung, Malaysia.

#### 4.1.8 Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang terdapat pada Pijak Bumi adalah delapan orang, yang dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Karyawan Pijak Bumi**

Pekerjaan	Jumlah
Marketing	1 orang
Production and Merchandise	1 orang
IT ( Teknologi Informasi )	1 orang
Admin Pijak Bumi	1 orang
Fotografer	2 orang
Pengrajin sepatu	2 orang
<b>Total Karyawan</b>	<b>8 orang</b>

Sumber : Dokumen Pijak Bumi, Februari 2018.

#### 4.1.9 Jam kerja

Pijak Bumi menetapkan sistem enam hari kerja yakni hari Senin hingga Sabtu. Namun, apabila dalam kondisi *full order* maka sistem kerja bisa hingga tujuh hari penuh sementara untuk hari Libur Nasional tetap tidak melakukan aktivitas operasional baik dalam kondisi *full order* maupun tidak *full order*. Pengaturan sistem kerja karyawan Pijak Bumi dapat dijabarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.4**

#### Peraturan Jam Kerja Karyawan

Hari	Jam	
	Kerja	Istirahat
<i>Ordinary Order</i>		
Senin – Jumat	09.00 -15.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB
<i>Full Order</i>		
Senin - Minggu	09.00 -15.00 WIB	12.00 – 13.00 WIB

Sumber : Hasil wawancara, Februari 2018.

#### 4.2 Analisis Data dan Pembahasan

Setelah melakukan penelitian dan pengumpulan data, maka tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi dan menganalisis data yang didapat untuk menjawab rumusan masalah yang ada pada Bab I. Berikut tahapan analisis data pada bab ini :

- a. Identifikasi sumber daya pada tahap ini peneliti melakukan wawancara dengan pertanyaan tak struktur kepada narasumber hingga peneliti menemukan fokus yang ingin diteliti dan dibahas lebih lanjut. Sehingga, pada tahap ini peneliti mengetahui apa saja sumber daya yang terlihat dan

sumber daya yang tidak terlihat serta kapabilitas yang dimiliki oleh Pijak Bumi.

- b. Selanjutnya peneliti, menganalisis sumber daya melalui Rantai Nilai dimana pada tahap ini peneliti akan mengelompokkan sumber daya yang sudah teridentifikasi kedalam masing – masing aktivitas rantai nilai.
- c. Pada tahap terakhir peneliti akan menganalisis sumber daya dengan menggunakan Kerangka VRIO untuk mengetahui apakah sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi mampu mencapai keunggulan kompetitif, dan juga untuk mengetahui apa saja sumber daya yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Pijak Bumi.

#### 4.2.1 Identifikasi Sumber daya

Dalam mengidentifikasi sumber daya, peneliti melakukan wawancara terhadap *CEO* dan *Founder* Pijak Bumi (Rowland Asfales). Pertanyaan yang diajukan kepada narasumber berdasarkan pada aktivitas layanan Pijak Bumi yaitu atribut-atribut dari *Value Chain for service* yang relevan serta faktor kunci keberhasilan dalam mengidentifikasi sumber daya dalam memenangkan persaingan pada industri sepatu.

Sumber daya berwujud yang sudah diketahui pada tabel 4.6 didapatkan dari hasil wawancara kepada Mas Fales selaku *key informan* sekaligus *informan* utama. Pada bagian operasional dapat dijelaskan oleh Mas Fales sebagai berikut :

*“... yang pertama kalo warna coklat itu bisa dari batang pohon, terus dari kopi dari teh, terus kalo warna kuning itu bisa dari kunyit, merah itu secang. Terus itu yang pengrajin saya bisa ya... terus kalo biru itu dari indigo vera”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“Semua produk Pijak Bumi terbuat dari material alami... material-materialnya pake natural”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“Kapasitas produksi gabisa banyak jadi limited banget...”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... Kualitas produk kami bagus.... kualitas sepatu kami standart internasional”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“...desain sepatu kami yang unik dan berkualitas”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... desain kita beda, kita bikin sendiri kita gak niru sana-sini, terus kita juga ergonominya diperhitungkan, dipakek buat kaki itu nyaman bahan-bahannya enak juga”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Terkait desain dan kualitas sepatu sesuai dengan pernyataan dari hasil wawancara kepada konsumen Pijak Bumi, yaitu :

*“Sangat berkualitas dan tentunya mempunyai design yang unik”.*

*“Unik desainnya bagus. Makanya dibeli. Terlihat berkelas”.*

*“Design unik dan menarik...beda dengan sepatu yang lain”* (Wawancara Konsumen Pijak Bumi, Maret 2018).

*“Untuk kualitas internasional, iya...”.*

*“Menurut saya udah cukup export-worthy. Karena desainnya gak kayak sepatu kulit pada umumnya”* (Wawancara Konsumen Pijak Bumi, Maret 2018).

Mas Fales menyatakan bahwa penjualan dan pemasaran sudah sampai ke beberapa negara dan hampir seluruh kota di Indonesia. Berikut pernyataannya :

*“... kita udah hampir kirim ke semua benua kecuali Antartika, jadi Afrika pernah, Nigeria, Kenya, Eropa cukup banyak, Jerman, Spanyol, Swiss pernah, Belanda, terus kalo di Amerika kita ke Kanada pernah, Asia banyak, US juga pernah... untuk penjualan di Indoneisa sekarang sih hampir 90% lebih sih di Indonesia, bahkan ya bulan bulan terakhir sih bisa dibilang 100% Indonesia semua”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“...terus kapasitas bahan baku dan untuk warehouse juga ada kita dilantai 1 dan 2”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Untuk pengiriman barang ke konsumen maupun bahan baku melalui sarana ekspedisi, sesuai dengan pernyataan Mas Fales bahwa :

*“... barang dikirim dengan ekspedisi misal JNE, Pos Indo, dll”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Pada bagian infrastruktur, pengadaan dan teknologi dapat dapat dijelaskan oleh Mas Fales melalui beberapa pernyataan berikut :

*“Kalo tangible nya itu tadi pinjaman kita adalah bookstrap uangnya dari tabungan masing-masing. Asetnya berupa tools-tools sepatu kayak alat-alat bikin sepatu sama aset kantor seperti alat-alat kantor ya berupa komputer, cpu, printer itu kita aset disana...”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“Kita masih pakai bookstrap istilahnya, kita pakai modal sendiri tabungan saya, tabungan temen saya, sama satu lagi investor”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“...punya rekanan untuk support bahan baku”.*

*“...akses bahan baku kita keep semuanya”.*

*“.... jadi, semuanya akses kita pegang sendiri dan gak beli ditoko dimana kita langsung beli ke produsennya”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“...terus tempat produksi masih kontrak seperti sekarang”*

*“Pabrik yang kita punya kayak tadi aja di garasi tadi. Terus fasilitas yaa mesin konvensional ya mesin jahit manual, mesin press dan beberapa tools sepatu. Pabrik itu juga masih dirumah masih kontrak bisa dibilang masih home industry banget”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... kita pakai kartu kredit via Midtrans. Tapi orang luar negeri itu mereka payment nya mostly udah pakai PayPal lah, sementara di website Pijak Bumi itu sendiri kita belum support PayPal nya dan kartu kredit mereka masih ragu. Jadi banyak pelanggan yang udah nanya-nanya udah mau bayar, pas dia mau bayar tuh gagal dan gangerti sih, kita kayaknya orang lokal itu, jadi kita pakai payment gateway gitu lah, ini teknis yah, dan gatau kenapa banyak difraud orang-orang luar ini, jadi kayak kartu kreditnya itu, jadi kita gangerti juga”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Hasil dari wawancara mengenai sumber daya berwujud (*tangible*) dengan Mas Fales selaku pemilik Pijak Bumi serta Ibu Dani, Ariel dan Fikri selaku konsumen dari Pijak Bumi, dapat disimpulkan melalui matriks sebagai berikut :

Tabel 4.5

## Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Berwujud

NO	SUMBER DAYA BERWUJUD ( <i>TANGIBLE</i> )	HASIL WAWANCARA	
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)	INFORMAN TAMBAHAN (KONSUMEN PIJAK BUMI)
1.	Kapasitas simpan bahan baku.	Kapasitas bahan baku dan untuk <i>warehouse</i> juga ada kita dilantai 1 dan 2.	-
2.	Kapasitas <i>warehouse</i> .	kapasitas bahan baku dan untuk <i>warehouse</i> juga ada kita dilantai 1 dan 2.	-
3.	Sarana ekspedisi pengiriman produk Pijak Bumi.	Barang dikirim dengan ekspedisi misal JNE, Pos Indo, dll	-
4.	Kapasitas produksi perusahaan.	Kapasitas produksi gabisa banyak jadi <i>limited</i> banget.	-
5.	Material bahan organik.	Semua produk Pijak Bumi terbuat dari material alami... material-materialnya pake natural.	-
6.	Penggunaan warna alami.	Pertama kalo warna coklat itu bisa dari batang pohon, terus dari kopi dari teh, terus kalo warna kuning itu bisa dari kunyit, merah itu secang. Terus itu yang pengrajin saya bisa ya... terus kalo biru itu dari indigo vera.	-
7.	Sepatu yang berkualitas.	Kualitas produk kami bagus.	Sangat berkualitas.
8.	Desain sepatu yang berkualitas dan unik.	Desain sepatu kami yang unik dan berkualitas. Desain kita beda, kita bikin sendiri kita gak niru sana-sini, terus kita juga argonominya diperhitungkan, dipakek buat kaki itu nyaman bahan-bahannya enak juga	Tentunya mempunyai design yang unik. Unik desainnya bagus. Makanya dibeli. Terlihat berkelas. Design unik dan menarik...beda dengan sepatu yang lain
9.	Kualitas sepatu yang berstandart internasional.	Kualitas sepatu kami standart internasional.	Untuk kualitas internasional, iya. Menurut saya udah cukup <i>export-worthy</i> . Karena desainnya gak kayak sepatu kulit pada umumnya.
10.	Penjualan di beberapa kota dan luar negeri.	Kita udah hampir kirim ke semua benua kecuali Antartika, jadi Afrika pernah, Nigeria, Kenya, Eropa cukup banyak, Jerman,	-

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.5 Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Berwujud.

NO	SUMBER DAYA BERWUJUD (TANGIBLE)	HASIL WAWANCARA	
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)	INFORMAN TAMBAHAN (KONSUMEN PIJAK BUMI)
		Spanyol, Swiss pernah, Belanda, terus kalo di Amerika kita ke Kanada pernah, Asia banyak, US juga pernah... untuk penjualan di Indoneisa sekarang sih hampir 90% lebih sih di Indonesia, bahkan ya bulan bulan terakhir sih bisa dibilang 100% Indonesia semua.	
11.	Aset dan permodalan perusahaan.	Pakai modal sendiri tabungan saya, tabungan temen saya, sama satu lagi investor. Aset kantor seperti alat-alat kantor ya berupa komputer, cpu, printer itu kita aset disana.	-
12.	Tempat produksi dan fasilitas.	Tempat produksi masih kontrak seperti sekarang, pabrik yang kita punya kayak tadi aja di garasi. Terus fasilitas yaa mesin konvensional ya mesin jahit manual, mesin press dan beberapa <i>tools</i> sepatu.	-
13.	Tata letak home industry.	Pabrik itu juga masih dirumah masih kontrak bisa dibilang masih home industry banget.	-
14.	Keuangan berbentuk <i>bootstrap</i> .	Kita masih pakai <i>bootstrap</i> .	-
15.	Penggunaan mesin jahit manual.	Terus fasilitas yaa mesin konvensional ya mesin jahit manual, mesin press.	-
16.	Penggunaan mesin press.	Terus fasilitas yaa mesin konvensional ya mesin jahit manual, mesin press.	-
17.	Alat – alat pembuatan sepatu.	Asetnya berupa tools-tools sepatu kayak alat-alat bikin sepatu.	-
18.	Akses ke bahan baku produk.	Akses bahan baku kita keep semuanya. Semuanya akses kita pegang sendiri dan gak beli ditoko dimana kita langsung beli ke produsennya.	-
19.	Sistem pembayaran <i>credit card</i> .	Sementara di website Pijak Bumi itu sendiri kita pakai kartu kredit via Midtrans.	-
20.	Memiliki rekanan untuk support bahan baku.	Punya rekanan untuk support bahan baku.	-

Sumber : Hasil Pengolahan Data, April 2018.

Dari hasil wawancara tersebut sumber daya berwujud yang dimiliki Pijak Bumi dapat disimpulkan pada tabel 4.5 dibawah ini :

**Tabel 4.6**

**Identifikasi Sumber Daya Berwujud**

Sumber Daya Berwujud ( <i>Tangible</i> )			
Kapasitas simpan bahan baku.	Penggunaan warna alami.	Aset dan permodalan perusahaan.	Penggunaan mesin press.
Kapasitas <i>warehouse</i> .	Sepatu yang berkualitas.	Tempat produksi dan fasilitas.	Alat – alat pembuatan sepatu.
Sarana ekspedisi pengiriman produk Pijak Bumi.	Desain sepatu yang berkualitas dan unik.	Tata letak <i>home industry</i> .	Akses ke bahan baku produk.
Kapasitas produksi perusahaan.	Kualitas sepatu yang berstandart internasional.	Keuangan berbentuk <i>bookstrap</i> .	Sistem pembayaran <i>credit card</i> .
Material bahan organik.	Penjualan di beberapa kota dan luar negeri.	Penggunaan mesin jahit manual.	Memiliki rekanan untuk support bahan baku.

Sumber : Hasil wawancara, Februari 2018.

**Tabel 4.7**

**Identifikasi Sumber Daya Tak Berwujud**

Sumber Daya Tak Berwujud ( <i>Intangible</i> )			
Pengecekan berulang terhadap <i>quality control product</i> .	Bisnis <i>e-commerce</i> .	Tenaga ahli pengrajin sepatu.	Loyalitas pemasok.
<i>Brand awareness</i> .	<i>Free service</i> .	Budaya kerja kekeluargaan.	Reputasi di pemasok baik.
<i>Brand loyalty</i> .	Garansi produk.	<i>Reward system and Punishment system</i> .	-
<i>Digital promotion</i> .	Ide karyawan.	<i>Jobdesc</i> yang terorganisir.	-
Reputasi di konsumen baik.	Loyalitas karyawan.	Desain riset.	-

Sumber : Hasil wawancara, Februari 2018.

Pada tabel 4.7 sumber daya tidak berwujud yang diketahui dari hasil wawancara kepada Mas Fales diambil dari beberapa pernyataan dibawah ini :

*“Jadi kita ya awasi terus memang. Jadi memang saat sudah sampai di customer pun udah dua kali quality control”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Untuk *brand* Pijak bumi sendiri sudah cukup baik dimata masyarakat dan pemerintahan yang terdapat pada pernyataan dibawah ini :

*“Kita sering diundang sama pemerintahan sama acara pemerintahan baik itu pameran baik itu cuma diskusi waktu itu juga diskusi tentang Indonesia investment dan itu reputasi kita baik dimata mereka”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... oh iya untuk awerness nya kita bisa dibilang udah top of mind sih, kurang lebihnya untuk beberapa orang yang target market nya sesuai dengan mereka, nama kita udah ga asing lagi ditelinga mereka”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... promosi kita... digital promotion kita cukup memanfaatkan resource yang ada sumber daya yang super minim ini dengan efisien juga”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Konsumen Pijak Bumi sendiri sangat loyal terhadap produk yang di pasarkan, yang sebagaimana sesuai dengan pernyataan dari para konsumen Pijak Bumi :

*“Pasti, apalagi kalau ada diskon yang besar... hahaha”.*

*“Bisa beli lagi sih, unik”.*

*“Tentunya ada”.* (Wawancara Konsumen Pijak Bumi, Maret 2018).

Pijak Bumi tidak hanya memasarkan produknya di beberapa store melainkan bisnis ini berkembang dengan memiliki website pribadi untuk memasarkan produknya ke konsumen atau yang biasa di sebut bisnis *e-commerce* dimana penjualan produk dilakukan melalui jejaring internet, dapat dijangkau dari berbagai negara, transaksi kredit maupun debit dapat dilakukan langsung pada

saat pembelian dan pada saat transaksi tidak perlu untuk bertemu langsung dengan penjual. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Mas Fales sebagai berikut :

*“Iya websitenya bikin sendiri ada team IT-nya”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Pijak Bumi memberikan garansi dan *free service* kepada konsumen yang dapat dilihat dari pernyataan berikut :

*“Pelayanan ke konsumen kita emang ada garansi. Garansinya adalah kalo size nya salah bisa langung tucker size nggak ada charger cuma biaya kirimnya ditanggung sendiri oleh sih pembeli dalam tanda kutip kalo emang mereka yang salahh yaaaa...”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... kita juga kasih service gratis so far sih service nya bisa selamalamanya. Service nya itu gimana adalah kalo misalnya barangnya rusaknya dikita..”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Pada sumber daya manusia dan pengadaan dapat dijelaskan melalui pernyataan-pernyataan dibawah ini :

*“Ide karyawan juga sangat penting karna mereka udah di industri sepatu udah puluhan tahun kan dan sementara saya kan baru jadi saya punya desain saya gambar tapi ternyata realisasinya nggak bisa seperti itu gitu, jadi kita komunikasinya dua arah “jangan gini modelnya gini aja” itu pasti terjadi. Jadi praktisi dan desainer itu hal yang berbeda jauh. Budaya kerja kita juga super kekeluargaan kita bahkan tiap dua bulan ada jadwal hangout bareng, jadi kita ajak berendam di Ciwidey gitu gitu. Terus apa ya... dengan sore-sore kita pulang dan bawa gorengan itu mereka udah senang banget. Hal-hal kecil itu ternyata bisa membangun kekeluargaan itu sendiri”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“Loyalitas pemasok itu tadi partner tadi yaa... partner kita sendiri sejauh ini sudah sangat loyal ya, kita udah partner-an setahun lebih dan mereka gak sekedar jadi pembeli dan penjual mereka malah ngasih banyak ide ngasih project bahkan ngenalin ketemennya lagi, misal “ini nih temen saya produksi insole nih... barang kali cocok” dan dikirimin nomernya, ada produksi tali nih mau nggak kayak gitu-gitu. Terus reputasi kita dipemasok gak pernah buruk sejauh ini. Bahkan pemasok-pemasok ini ngebanggain gitu lho, kita post eh ternyata sama mereka dipost juga apa yang kita post. Jadi, kita post pake sepatu a ya dan beli*

*bahannya di dia, dan dia pakai itu untuk profile whatsappnya mereka bbmnya mereka” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Satu emang tenaga ahli kita memang sangat luar biasa, dimana peminat kita ini ternyata kalo pas pameran gitu sesama tenant kan udah ngerti yahh udah sama-sama merasakan hal yang sama di dunia kreatif juga. Mereka ternyata sangat excited saat lihat sepatu kita yang kayak “wah gila ini rapi banget” “ini handcraft banget” dan semuanya selalu positif jadi kami akhirnya memutuskan pengrajin kita sangat luar biasa...” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“... tenaga ahli kita sudah sangat luar biasa diatas rata-rata. Loyalitas karyawan bisa juga dimasukin kali ya, mereka itu sebenarnya gak loyalnya adalah itu tadi karna kepentingan pribadi aja, bukan cari pekerjaan ditempat lain. Kan kita sempet ada rencana tadi kan, kita gak akan ada lab nih dan kita lempar aja ke orang dan ternyata mereka gak pengen, kayak “Pak kita mau bikin di vendor a nih ? mau gak Bapak semua dipindahin kesana ? tapi Bapak tetap kerja disana ?” tapi ternyata mereka gak mau, “aduh janganlah kalo bisa, kita sudah nyaman disini” kayak gitu-gitu” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“... reward and punishment. Jadi, kalo kerjanya bagus kita kasih reward, kalo ga oke kita potong gajinya” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Tapi untuk reward, rata-rata kita gak ngasih uang sih... emmm barang. Misalnya kita beliin gula, beliin beras dikasih parsel kayak gitu gitu dan kalo misalnya dapet orderan lagi banyak dan lembur..lembur..lembur biasanya dapet duit kan terus kita kasih parsel itu tadi” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“... jobdesk secara tertulis walaupun kerjanya super kekeluargaan tapi tetep ada jobdesk nya, dan jobdesk ini akhirnya kita memakai sistem reward and punishment juga” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Karna pada dasarnya bisnis yang kayak kita itu perlu banyak R&D perlu banyak riset dan kalo kita pengen bikin produk yang juara... risetnya gak bisa sembarangan harus dengan biaya yang keluar juga dan itu butuh duit. Yaitu kenapa akhirnya kalo tanda kutip produk-produk yang unik ini harga jualnya mahal bisa dibilang relatif lebih mahal dari produk-produk yang ada yaaaa... karna tadi selain ini karya kita ada craft nya kita juga butuh riset dibalik itu dan itu gak main-main lah dan bener-bener bisa bulanan” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

Hasil dari wawancara mengenai sumber daya tak berwujud (*intangible*) dengan Mas Fales selaku pemilik Pijak Bumi serta Ibu Dani, Ariel dan Fikri selaku konsumen dari Pijak Bumi, dapat disimpulkan melalui matriks sebagai berikut :

Tabel 4.8

## Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Tak Berwujud

NO	SUMBER DAYA TAK BERWUJUD ( <i>INTANGIBLE</i> )	HASIL WAWANCARA	
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)	INFORMAN TAMBAHAN (KONSUMEN PIJAK BUMI)
1.	Pengecekan berulang terhadap <i>quality control product</i> .	Jadi kita ya awasi terus memang. Jadi memang saat sudah sampai di customer pun udah dua kali <i>quality control</i> .	-
2.	<i>Brand awareness</i> .	Awerness nya kita bisa dibilang udah top of mind sih, kurang lebihnya untuk beberapa orang yang target market nya sesuai dengan mereka, nama kita udah ga asing lagi ditelinga mereka	-
3.	<i>Brand loyalty</i> .	-	Pasti, apalagi kalau ada diskon yang besar... hahaha. Bisa beli lagi sih, unik. Tentunya ada.
4.	<i>Digital promotion</i> .	Promosi kita... digital promotion kita cukup memanfaatkan resource yang ada sumber daya yang super minim ini dengan efisien juga	-
5.	Reputasi di konsumen baik.	-	Sangat puas...saya sudah pakai kisaran 2 th, dan bagus dipakai dengan pakaian apapun...saya pernah pakai untuk acara yang garden party dengan menggunakan kain yang dililit loh.
6.	Bisnis <i>e-commerce</i> .	Iya websitenya bikin sendiri ada team IT-nya.	-
7.	<i>Free service</i> .	Kasih service gratis so far sih service nya bisa selama-lamanya. Service nya itu gimana adalah kalo misalnya barangnya rusak dikita.	-
8.	Garansi produk.	Pelayanan ke konsumen kita emang ada garansi. Garansinya adalah kalo size nya salah bisa langung tuker size nggak ada charger cuma biaya kirimnya ditanggung sendiri oleh sih pembeli dalam tanda kutip kalo emang mereka yang salahh yaaaa.	-

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.8 Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Tak Berwujud.

NO	SUMBER DAYA TAK BERWUJUD (INTANGIBLE)	HASIL WAWANCARA	
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)	INFORMAN TAMBAHAN (KONSUMEN PIJAK BUMI)
9.	Ide karyawan.	Ide karyawan juga sangat penting karna mereka udah di industri sepatu udah puluhan tahun kan dan sementara saya kan baru jadi saya punya desain saya gambar tapi ternyata realisasinya ngga bisa seperti itu gitu, jadi kita komunikasinya dua arah “jangan gini modelnya gini aja” itu pasti terjadi. Jadi praktisi dan desainer itu hal yang berbeda jauh.	-
10.	Loyalitas karyawan.	Loyalitas karyawan bisa juga dimasukin kali ya, mereka itu sebenarnya gak loyalnya adalah itu tadi karna kepentingan pribadi aja, bukan cari pekerjaan ditempat lain. Kan kita sempet ada rencana tadi kan, kita gak akan ada lab nih dan kita lempar aja ke orang dan ternyata mereka gak pengen, kayak “Pak kita mau bikin di vendor a nih ? mau gak Bapak semua dipindahin kesana ? tapi Bapak tetap kerja disana ?” tapi ternyata mereka gak mau, “aduh janganlah kalo bisa, kita sudah nyaman disini” kayak gitu-gitu.	-
11.	Tenaga ahli pengrajin sepatu.	Satu emang tenaga ahli kita memang sangat luar biasa, dimana peminat kita ini ternyata kalo pas pameran gitu sesama tenant kan udah ngerti yahh udah sama-sama merasakan hal yang sama di dunia kreatif juga. Mereka ternyata sangat excited saat lihat sepatu kita yang kayak “wah gila ini rapi banget” “ini handcraft banget” dan semuanya selalu positif -jadi kami akhirnya memutuskan pengrajin kita sangat luar biasa.	-
12.	Budaya kerja kekeluargaan.	Budaya kerja kita juga super kekeluargaan kita bahkan tiap dua bulan ada jadwal hangout bareng, jadi kita ajak berendam di Ciwidey gitu gitu. Terus apa ya... dengan sore-sore kita pulang dan bawa gorengan itu mereka udah senang banget. Hal -hal kecil itu ternyata bisa membangun kekeluargaan itu sendiri.	-
13.	Reward system and Punishment system.	Reward and punishment. Jadi, kalo kerjanya bagus kita kasih reward, kalo ga oke kita potong gajinya. Tapi untuk reward, rata-rata kita	-

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.8 Matriks Hasil Wawancara Sumber Daya Tak Berwujud.

NO	SUMBER DAYA TAK BERWUJUD (INTANGIBLE)	HASIL WAWANCARA	
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)	INFORMAN TAMBAHAN (KONSUMEN PIJAK BUMI)
		gak ngasih uang sih... emmm barang. Misalnya kita beliin gula, beliin beras dikasih parcel kayak gitu gitu dan kalo misalnya dapet orderan lagi banyak dan lembur..lembur..lembur biasanya dapet duit kan terus kita kasih parcel itu tadi	
14.	Jobdesc yang terorganisir.	Jobdesk secara tertulis walaupun kerjanya super kekeluargaan tapi tetap ada jobdesk nya, dan jobdesk ini akhirnya kita memakai sistem reward and punishment juga.	-
15.	Desain riset.	Karna pada dasarnya bisnis yang kayak kita itu perlu banyak R&D perlu banyak riset dan kalo kita pengen bikin produk yang juara... risetnya gak bisa sembarangan harus dengan biaya yang keluar juga dan itu butuh duit. Yaitu kenapa akhirnya kalo tanda kutip produk-produk yang unik ini harga jualnya mahal bisa dibidang relatif lebih mahal dari produk-produk yang ada yaaaa... karna tadi selain ini karya kita ada craft nya kita juga butuh riset dibalik itu dan itu gak main-main lah dan bener-bener bisa bulanan.	-
16.	Loyalitas pemasok.	Loyalitas pemasok itu tadi partner tadi yaa... partner kita sendiri sejauh ini sudah sangat loyal ya, kita udah partner-an setahun lebih dan mereka gak sekedar jadi pembeli dan penjual mereka malah ngasih banyak ide ngasih project bahkan ngenalin ketemennya lagi, misal "ini nih temen saya produksi insole nih... barang kali cocok" dan dikirimin nomernya, ada produksi tali nih mau nggak kayak gitu-gitu.	-
17.	Reputasi di pemasok baik.	Reputasi kita dipemasok gak pernah buruk sejauh ini. Bahkan pemasok-pemasok ini ngebanggain gitu lho, kita post eh ternyata sama mereka dipost juga apa yang kita post. Jadi, kita post pake sepatu a ya dan beli bahannya di dia, dan dia pakai itu untuk profile whatsappnya mereka bbmnya mereka.	-

Sumber : Hasil Pengolahan Data, April 2018.

Tabel 4.9

## Identifikasi Kapabilitas

Kapabilitas ( <i>Capability</i> )			
Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku.	Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri.	Kemampuan meng <i>convenience</i> orang ataupun pemerintah.	Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan.
Kecepatan dalam membongkar bahan baku.	Kemampuan mempromosikan produk.	Kemampuan dalam menarik investor.	Membangun kerjasama tim yang solid.
Kemampuan dalam menyimpan <i>stock</i> sepatu, tas dan aksesoris jadi.	Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen.	Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu.	Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan.
Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas.	Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen.	Kemampuan pengawasan kualitas produk.	Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.
Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik.	Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen.	<i>Skills</i> karyawan yang diatas rata-rata.	Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku.
Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi.	Kemampuan dalam membangun perusahaan.	Kemampuan mempertahankan karyawan.	Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku.
Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan <i>go</i> internasional.	Memiliki nilai <i>history</i> yang tinggi.	Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja.	Kemampuan mengantisipasi pasokan dan <i>manage</i> harga bahan baku.

Sumber : Hasil wawancara, Februari 2018.

Hasil pada kapabilitas didapatkan dari wawancara dengan Mas Fales selaku pemilik Pijak Bumi, dimana kapabilitas tersebut sesuai dengan penjelasan yang diperoleh pada saat melakukan wawancara, yang terdapat pada pernyataan-pernyataan dibawah ini :

“Kemampuan perusahaan ya ? Kita cukup mampu meng*convenience* baik orang maupun pemerintah itu yang positifnya” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... story yang tinggi juga salah satu keunggulan kami” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“... ada story ada cerita yang pengen kita angkat dan story ini yang ternyata di apresiasi sama orang, orang lebih kena story nya gitu, saat orang ngelihat sepatunya “ohh oke bagus..bagus” oke bagusnya tuh beda hahaha” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Kita juga sekarang udah ada beberapa calon investor besar yang udah keep contact, jadi kedepannya memang sumber permodalan nanti kita akan pakai investor yang lebih gede...” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

Pijak Bumi memiliki kemampuan dalam mempertahankan dan menciptakan kenyamanan karyawan, serta menjalin rekanan yang baik dengan pemasok. hal ini dapat dilihat dari pernyataan berikut :

*“... kemampuan kita mempertahankan karyawan bagus karna sejauh ini gak ada yang keluar” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“... karyawan kita memang punya skill yang diatas rata-rata” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Kita kekeluargaan banget jadinya, parah sangking kekeluargaannya... kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan ya dan kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk. Terus.... kemampuan kita dalam menyimpan bahan baku karna gak ada yang ribet jadi disimpennnya aman-aman aja dan kemampuan kita membongkar bahan baku. Hm... kemampuan kita dalam menyimpan inventory, stoknya yaaa. Terus kemampuan kita menghasilkan produk juga oke. Terus kemampuan membuat desain yang go internasional juga ok, karna bisa dilihat dari peminatnya juga banyak yang dari luar negeri yang menyukai produk kita” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Kalo untuk tim terlebih dahulu ya, saya bisa membangun perusahaan dan menghasilkan kerja sama yang solid juga salah satu kunci utama kita, terus kekeluargaan tadi, terus background kita juga mendukung lah akhirnya kita bisa menghubungkan banyak partner tadi...” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Terus, kalo kualitasnya itu nyetel video youtube? Masuk gak ya? Hahaha. biasanya diputer youtube “mang ini caranya” gitu terus mereka “oh iya*

*iya” dan dicoba sama dia. Cukup meningkatkan sih ya ? hahaha” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

Mas Fales menyampaikan bahwa Pijak Bumi sudah melakukan beberapa penjualan keluar negeri dengan desain yang go-internasional.

*“...kemampuan kita yang cukup cepet juga adalah pemasaran kita udah ready untuk go-international tinggal di bikin lebih kuat lagi karna fondasi kita juga udah ada” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Oh iya itu salah satu kemampuan kita... Iyalah kalo kita gak bisa promosi kita gak akan bisa sampe titik sekarang” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Ide sepatu iya, semuanya dari saya semua desainnya” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

Sebelum membuat produk Mas Fales selaku pemilik Pijak Bumi selalu melakukan riset terlebih dahulu untuk mendapatkan produk yang berkualitas, seperti pernyataan dibawah ini :

*“Dengan memilih material natural vegetable tanned leather yang memiliki durabilitas tinggi, tingkat kelenturan sedang, resistensi terhadap noda yang cukup baik, dan karakteristik patina yang indah...” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Jadi, pas riset bahan cari-cari bahan buat dipakek kita bertemulah dengan sih kenaf ini ... Kenaf fabric itu dari tanaman kenaf namanya dia satu family sama linen. Jadi dia sangat natural ( ditunjukkan produknya ), pohonnya sendiri itu butuh lahan yang relatif lebih dikit, menghasilkan oksigen delapan kali lebih banyak dari pohon pada umumnya” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“... jadi memang saat sudah sampai di customer pun udah dua kali quality control” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Adanya divisi merchandise, untuk mengkontrol pasokan bahan baku kita. kita juga punya rekanan untuk support bahan baku” (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).*

*“Terus untuk harga bahan baku tentu kita harus kontrol karna kalo dalam ilmu dagang pasti dengan semurah-murahnya dijual semahal-mahalnya kan...”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“ Kita prinsipnya bukan sekedar artitel fashion kita ramah lingkungan kita peduli sama pengrajin... itu bukan berarti kita juga mengambil untung sedikit.. bukan. kita tetap memilih pembelian bahan baku dengan melihat kualitas, harga dan keuntungan yang nantinya akan didapatkan”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“Iya kalo kita ikut cara mereka dengan bikin sepatu kayak gitu udah kalah sama yang kayak gini-gini, ternyata dengan cara yang seadanya malah diterima dan ya itu tadi berangkatnya karna gak tau tadi asal modal nekat, modal percaya kita jalanin lah. jadi itu kemampuan efisien, super efisien sih hahaha”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Pijak Bumi selalu berupaya mendampingi konsumen dengan pelayanan yang baik, yang telah disampaikan Mas Fales sebagai berikut :

*“Saat ada yang komplain dan dia foto sepatunya kita langsung ganti dengan yang baru... kalo ancur banget kita kasih baru kalo ternyata dia belinya udah lama banget dan ancurnya gak coklat-coklat banget kita kasih kasih voucher biasanya.. voucher nya itu Rp 300.000 dan itu mereka udah seneng banget. Itu salah satu service yang kami coba kasih ke konsumen”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“Pelayanan sih se-simple kita manggil konsumen kita #temanmelangkah dan pendekatannya bisa ngobrol santai-santai...”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

*“... pelayanan juga harus fast respon dan segala macem”* (Wawancara Pemilik Pijak Bumi, Februari 2018).

Hasil dari wawancara mengenai kapabilitas (*capability*) dengan Mas Fales selaku pemilik Pijak Bumi, dapat disimpulkan melalui matriks sebagai berikut :

Tabel 4.10

## Matriks Hasil Wawancara Kapabilitas

NO	KAPABILITAS (CAPABILITY)	HASIL WAWANCARA
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)
1.	Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku.	Kemampuan kita dalam menyimpan bahan baku karna gak ada yang ribet jadi disimpennnya aman-aman aja.
2.	Kecepatan dalam membongkar bahan baku.	Kemampuan kita membongkar bahan baku.
3.	Kemampuan dalam menyimpan <i>stock</i> sepatu, tas dan aksesoris jadi.	Hm... kemampuan kita dalam menyimpan inventory, stoknya yaaa.
4.	Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas.	Terus kemampuan kita menghasilkan produk juga oke.
5.	Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik.	Dengan memilih material natural vegetable tanned leather yang memiliki durabilitas tinggi, tingkat kelenturan sedang, resistensi terhadap noda yang cukup baik, dan karakteristik patina yang indah.
6.	Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi.	Produk kita juga sangat efisien. Iya kalo kita ikut cara mereka dengan bikin sepatu kayak gitu udah kalah sama yang kayak gini-gini, ternyata dengan cara yang seadanya malah diterima dan ya itu tadi berangkatnya karna gak tau tadi asal modal nekat, modal percaya kita jalanin lah. jadi itu kemampuan efisien, super efisien sih hahaha.
7.	Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan <i>go</i> internasional.	Terus kemampuan membuat desain yang <i>go</i> internasional juga ok, karna bisa dilihat dari peminatnya juga banyak yang dari luar negeri yang menyukai produk kita.
8.	Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri.	Kemampuan kita yang cukup cepet juga adalah pemasaran kita udah ready untuk <i>go</i> -international tinggal di bikin lebih kuat lagi karna fondasi kita juga udah ada.
9.	Kemampuan mempromosikan produk.	Oh iya itu salah satu kemampuan kita... Iyalah kalo kita gak bisa promosi kita gak akan bisa sampe titik sekarang.
10.	Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen	Saat ada yang komplain dan dia foto sepatunya kita langsung ganti dengan yang baru... kalo ancur banget kita kasih baru kalo ternyata dia belinya udah lama banget dan ancurnya gak coklat-coklat banget kita kasih kasih voucher biasanya.. voucher nya itu Rp 300.000 dan itu mereka udah seneng banget. Itu salah satu service yang kami coba kasih ke konsumen.
11.	Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen.	Pelayanan juga harus fast respon dan segala macem.
12.	Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen.	Pelayanan sih se-simple kita manggil konsumen kita #temanmelangkah dan pendekatannya bisa ngobrol santai - santai.
13.	Kemampuan dalam membangun perusahaan.	Kalo untuk tim terlebih dahulu ya, saya bisa membangun perusahaan.

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.10 Matriks Hasil Wawancara Kapabilitas.

NO	KAPABILITAS (CAPABILITY)	HASIL WAWANCARA
		INFORMAN UTAMA (PEMILIK PIJAK BUMI)
14.	Memiliki nilai history yang tinggi.	Story yang tinggi juga salah satu keunggulan kami. Ada story ada cerita yang pengen kita angkat dan story ini yang ternyata di apresiasi sama orang, orang lebih kena story nya gitu, saat orang ngelihat sepatunya “ohh oke bagus..bagus” oke bagusnya tuh beda hahaha.
15.	Kemampuan mengconvenience orang ataupun pemerintah.	Kemampuan perusahaan ya ? Kita cukup mampu mengconvenience baik orang maupun pemerintah itu yang positifnya.
16.	Kemampuan dalam menarik investor.	Kita juga sekarang udah ada beberapa calon investor besar yang udah keep contact, jadi kedepannya memang sumber permodalan nanti kita akan pakai investor yang lebih gede.
17.	Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu.	Ide sepatu iya, semuanya dari saya semua desainnya.
18.	Kemampuan pengawasan kualitas produk.	Jadi memang saat sudah sampai di customer pun udah dua kali <i>quality control</i> .
19.	<i>Skills</i> karyawan yang diatas rata-rata.	Karyawan kita memang punya <i>skills</i> yang diatas rata-rata.
20.	Kemampuan mempertahankan karyawan.	Kemampuan kita mempertahankan karyawan bagus karna sejauh ini gak ada yang keluar.
21.	Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja.	Terus kekeluargaan tadi, terus background kita juga mendukung lah akhirnya kita bisa menghubungkan banyak partner tadi.
22.	Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan.	Terus, kalo kualitasnya itu nyetel video youtube? Masuk gak ya? Hahaha. biasanya diputer youtube “mang ini caranya” gitu terus mereka “oh iya iya” dan dicoba sama dia. Cukup meningkatkan sih ya ? hahaha.
23.	Membangun kerjasama tim yang solid.	Kalo untuk tim terlebih dahulu ya, saya bisa membangun perusahaan dan menghasilkan kerja sama yang solid juga salah satu kunci utama kita.
24.	Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan.	Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan ya.
25.	Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.	Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.
26.	Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku.	Kita juga punya rekanan untuk support bahan baku.
27.	Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku.	Kita prinsipnya bukan sekedar articel fashion, kita ramah lingkungan, kita peduli sama pengrajin... itu bukan berarti kita juga mengambil untung sedikit.bukan. kita tetap memilih pembelian bahan baku dengan melihat kualitas, harga dan keuntungan yang nantinya akan didapatkan.
28.	Kemampuan mengantisipasi pasokan dan memanager harga bahan baku.	Adanya divisi <i>merchandise</i> , untuk mengkontrol pasokan bahan baku kita. Terus untuk harga bahan baku tentu kita harus kontrol karna kalo dalam ilmu dagang pasti dengan semurah-murahnya dijual semahal-mahalnya kan...

Sumber : Hasil Pengolahan Data, April 2018.

Hasil yang sudah didapatkan dari wawancara menyatakan bahwa Pijak Bumi memiliki **dua puluh sumber daya berwujud (*tangible*)**, **tujuh belas sumber daya tak berwujud (*intangibile*)** dan **dua puluh delapan kapabilitas (*capability*)** yang dimiliki oleh Pijak Bumi. Sumber daya yang dimiliki oleh Pijak Bumi saat ini belum tentu dapat dijadikan sebagai sebuah keunggulan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif, dimana sumber daya yang dimiliki harus memiliki keunikan dan perbedaan dengan perusahaan lainnya agar dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Pijak Bumi. Penggunaan kerangka VRIO dalam *Resource Based View* akan membantu Pijak Bumi dalam menilai apakah sumber daya yang dimilikinya mampu menghasilkan keunggulan kompetitif.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Hermawan (2013), dimana Hermawan mengidentifikasi sumber daya berwujud dengan mengelompokkan menjadi dua sumber daya, yaitu : sumber daya keuangan dan sumber daya fisik. Serta, sumber daya tak berwujud dengan mengelompokkan menjadi lima sumber daya, yaitu : sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman, dan sumber daya merek dagang. Sedangkan, pada penelitian ini, peneliti mengidentifikasi sumber daya internal dengan mengelompokkan menjadi tiga, yaitu : sumber daya berwujud (*tangible*), sumber daya tidak berwujud (*intangibile*), dan kapabilitas (*capability*) yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Pearce and Robinson (2014).

#### 4.2.2 Identifikasi Sumber daya Melalui Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai yang digunakan pada penelitian ini untuk mengidentifikasi sumber daya Pijak Bumi yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan pada setiap aktivitas utama (*primary activity*) maupun aktivitas pendukung (*supporting activity*). Berikut merupakan hasil identifikasi sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi pada aktivitas utama dan pendukung, yang dapat dijelaskan pada tabel 4.11 sebagai berikut :

Tabel 4.11

#### Sumber Daya Pada Aktivitas Rantai Nilai

	SUMBER DAYA BERWUJUD ( <i>TANGIBLE</i> )	SUMBER DAYA TAK BERWUJUD ( <i>INTANGIBLE</i> )	KAPABILITAS
<b>AKTIVITAS UTAMA</b>			
<b>INBOUND LOGISTIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas simpan bahan baku.</li> <li>▪ Kapasitas <i>warehouse</i>.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam menyimpan <i>stock</i> sepatu, tas dan aksesoris jadi.</li> <li>▪ Kecepatan dalam membongkar bahan baku.</li> </ul>
<b>OUTBOUND LOGISTIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi.</li> <li>▪ Kapasitas <i>warehouse</i>.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam menyimpan <i>stock</i> sepatu, tas dan aksesoris jadi.</li> </ul>
<b>OPERASIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas produksi perusahaan.</li> <li>▪ Material bahan organik.</li> <li>▪ Penggunaan warna alami.</li> <li>▪ Sepatu yang berkualitas.</li> <li>▪ Desain sepatu yang berkualitas dan unik.</li> <li>▪ Kualitas sepatu yang berstandart internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengecekan berulang terhadap <i>quality control product</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas.</li> <li>▪ Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik.</li> <li>▪ Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi.</li> <li>▪ Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan <i>go</i> internasional.</li> </ul>
<b>PEMASARAN DAN PENJUALAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan di beberapa kota dan luar negeri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Brand awareness</i>.</li> <li>▪ <i>Brand loyalty</i></li> <li>▪ <i>Digital promotion</i>.</li> <li>▪ Reputasi di konsumen baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri.</li> <li>▪ Kemampuan mempromosikan produk.</li> </ul>

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.11 Sumber Daya Pada Aktivitas Rantai Nilai.

SUMBER DAYA BERWUJUD ( <i>TANGIBLE</i> )	SUMBER DAYA TAK BERWUJUD ( <i>INTANGIBLE</i> )	KAPABILITAS
PELAYANAN	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen.</li> <li>▪ Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen.</li> <li>▪ Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen.</li> </ul>
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>		
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aset dan permodalan perusahaan.</li> <li>▪ Tempat produksi dan fasilitas.</li> <li>▪ Tata letak <i>home industry</i>.</li> <li>▪ Keuangan berbentuk <i>bootstrap</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam membangun perusahaan.</li> <li>▪ Memiliki nilai history yang tinggi.</li> <li>▪ Kemampuan dalam menarik investor.</li> <li>▪ Kemampuan meng<i>convenience</i> orang ataupun pemerintah.</li> <li>▪ Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu.</li> <li>▪ Kemampuan pengawasan kualitas produk.</li> </ul>
SUMBER DAYA MANUSIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ide karyawan.</li> <li>▪ Loyalitas karyawan.</li> <li>▪ Tenaga ahli pengrajin sepatu.</li> <li>▪ Budaya kerja kekeluargaan.</li> <li>▪ <i>Reward system and Punishment system</i>.</li> <li>▪ <i>Jobdesc</i> yang terorganisir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Skills</i> karyawan yang diatas rata-rata.</li> <li>▪ Kemampuan mempertahankan karyawan.</li> <li>▪ Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja.</li> <li>▪ Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan.</li> <li>▪ Membangun kerjasama tim yang solid.</li> </ul>
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penggunaan mesin jahit manual.</li> <li>▪ Penggunaan mesin press.</li> <li>▪ Alat – alat pembuatan sepatu.</li> <li>▪ Sistem pembayaran <i>credit card</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desain riset.</li> <li>▪ Bisnis <i>e-commerce</i>.</li> <li>▪ Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan.</li> <li>▪ Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.</li> </ul>

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.11 Sumber Daya Pada Aktivitas Rantai Nilai.

	SUMBER DAYA BERWUJUD ( <i>TANGIBLE</i> )	SUMBER DAYA TAK BERWUJUD ( <i>INTANGIBLE</i> )	KAPABILITAS
<b>PENGADAAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akses ke bahan baku produk.</li> <li>▪ Memiliki rekanan untuk support bahan baku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyalitas pemasok.</li> <li>▪ Reputasi di pemasok baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku.</li> <li>▪ Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku.</li> <li>▪ Kemampuan mengantisipasi pasokan dan <i>manage</i> harga bahan baku.</li> </ul>

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Februari 2018.

Pada tabel 4.11 dapat diketahui sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi pada setiap aktivitas rantai nilai. Namun sumber daya tersebut tidak merata pada setiap aktivitas rantai nilai, dimana terdapat aktivitas sumber daya yang masih belum ada, seperti pada aktivitas sumber daya manusia, infrastruktur perusahaan, pelayanan, *outbound* logistik, dan *inbound* logistik. Sedangkan pada penelitian Purbo, dkk (2014) memiliki sumber daya pada setiap aktivitas rantainya. Sehingga, sumber daya yang ada pada penelitian ini masih sedikit dan perlu dikembangkan lagi untuk dapat memenuhi setiap aktivitas rantai nilai sehingga rantai nilai tersebut dapat berjalan dan mensupport aktivitas satu sama lain dengan lebih baik seperti yang terdapat di penelitian Purbo, dkk.

#### 4.2.3 Analisis Sumber daya Melalui Kerangka VRIO

Penggunaan kerangka VRIO dalam *Resource Based View* untuk membantu Pijak Bumi dalam menilai apakah sumber daya yang dimiliki dapat menjadi sumber kompetensi inti untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diraih apabila sumber daya tersebut memiliki empat nilai, antara lain : *Valueable* (nilai), *Rarity* (kelangkaan), *Imitability* (meniru), dan dikelola dengan baik oleh Organisasi tersebut (*organization*).

Pada kolom VRIO, jawaban diisi langsung oleh *key* informan sekaligus informan utama, yaitu : Rowland Asfales selaku pemilik Pijak Bumi. Berikut merupakan hasil pengujian sumber daya yang dimiliki oleh Pijak Bumi dengan menggunakan kerangka VRIO :

Tabel 4.12

## Hasil Analisis Sumber Daya Berwujud Melalui Kerangka VRIO

SUMBER DAYA BERWUJUD (TANGIBLE)	V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS	
<b>AKTIVITAS UTAMA</b>								
<b>INBOUND LOGISTIK</b>	▪ Kapasitas simpan bahan baku.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Kapasitas <i>warehouse</i> .	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
<b>OUTBOUND LOGISTIK</b>	▪ Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Kapasitas <i>warehouse</i> .	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
<b>OPERASIONAL</b>	▪ Kapasitas produksi perusahaan.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Material bahan organik.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Penggunaan warna alami.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Sepatu yang berkualitas.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Desain sepatu yang berkualitas dan unik.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kualitas sepatu yang berstandart internasional.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
<b>PEMASARAN DAN PENJUALAN</b>	▪ Penjualan di beberapa kota dan luar negeri.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
<b>PELAYANAN</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.12 Hasil Analisis Sumber Daya Berwujud Melalui Kerangka VRIO.

SUMBER DAYA BERWUJUD (TANGIBLE)	V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS	
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>								
<b>INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN</b>	▪ Aset dan permodalan perusahaan.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Tempat produksi dan fasilitas.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Tata letak <i>home industry</i> .	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Keuangan berbentuk <i>bootstrap</i> .	Y	-	-	-	Competitive disadvantage	Below normal	Weakness
<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b>	-	-	-	-	-	-	-	
<b>PENGEMBANGAN TEKNOLOGI</b>	▪ Penggunaan mesin jahit manual.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Penggunaan mesin press.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Alat – alat pembuatan sepatu.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Sistem pembayaran <i>credit card</i> .	T	-	-	-	Competitive disadvantage	Below normal	Weakness
<b>PENGADAAN</b>	▪ Akses ke bahan baku produk.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Memiliki rekanan untuk support bahan baku.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence

Sumber : Hasil Pengelohan Data, Maret 2018.

Dengan demikian, hasil pada tabel 4.12 dapat diketahui bahwa sumber daya berwujud (*tangible*) Pijak Bumi secara keseluruhan hanya memberikan kemampuan bersaing untuk sementara waktu. Sumber daya berwujud (*tangible*) pada (1) keuangan berbentuk *bootstrap* dan (2) sistem pembayaran *credit card* merupakan *competitive disadvantage*. Sedangkan, (1) Kapasitas simpan bahan baku, (2) Kapasitas warehouse, (3) Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi, (4) Kapasitas produksi perusahaan, (5) Aset dan permodalan perusahaan, (6) Tata

letak *Home Industry*, (7) Penggunaan mesin press, (8) Alat-alat pembuatan sepatu, yang bersifat *competitive parity* bagi Pijak Bumi.

Sumber daya berwujud (*tangible*) lainnya, seperti : (1) Material bahan organik, (2) Penggunaan warna alami, (3) Sepatu yang berkualitas, (4) Desain sepatu yang berkualitas dan unik, (5) Kualitas sepatu yang berstandart internasional, (6) Penjualan di beberapa kota dan luar negeri, (7) Tempat Produksi dan Fasilitas, (8) Penggunaan mesin jahit manual, (9) Akses ke bahan baku produk, (10) Memiliki rekanan untuk support bahan baku, sepuluh sumber daya berwujud (*tangible*) tersebut memiliki sifat **keunggulan kompetitif yang sementara** untuk perusahaan.

Tabel 4.13

#### Hasil Analisis Sumber Daya Tak Berwujud Melalui Kerangka VRIO

SUMBER DAYA TAK BERWUJUD (INTANGIBLE)		V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS
AKTIVITAS UTAMA								
INBOUND LOGISTIK	-	-	-	-	-	-	-	-
OUTBOUND LOGISTIK	-	-	-	-	-	-	-	-
OPERASIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengecekan berulang terhadap quality control product.</li> </ul>	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
PEMASARAN DAN PENJUALAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Brand awareness.</i></li> </ul>	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brand loyalty.</i></li> </ul>	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Digital promotion.</i></li> </ul>	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputasi di konsumen baik.</li> </ul>	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.13 Hasil Analisis Sumber Daya Tak Berwujud Melalui Kerangka VRIO.

SUMBER DAYA TAK BERWUJUD (INTANGIBLE)		V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS
PELAYANAN	▪ <i>Free service.</i>	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Garansi produk.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>								
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMBER DAYA MANUSIA	▪ Ide karyawan.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Loyalitas karyawan.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Tenaga ahli pengrajin sepatu.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Budaya kerja kekeluargaan.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ <i>Reward system and Punishment system.</i>	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ <i>Jobdesc yang terorganisir.</i>	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	▪ Desain riset.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Bisnis <i>e-commerce.</i>	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
PENGADAAN	▪ Loyalitas pemasok.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Reputasi di pemasok baik.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Maret 2018.

Hasil dari **sumber daya tak berwujud (*intangible*)** pada tabel 4.13 terdapat sumber daya yang bersifat ***competitive parity***, lima sumber daya tersebut adalah : (1) Pengecekan berulang terhadap *quality control product*, (2) Garansi produk, (3) *Reward system and Punishment system*, (4) *Jobdesc yang terorganisir*, (5) Reputasi di pemasok baik. Sedangkan, sepuluh sumber daya memiliki sifat **keunggulan kompetitif yang sementara** untuk perusahaan, antara lain : (1)

Digital promotion, (2) Reputasi di konsumen baik, (3) *Free service*, (4) Ide Karyawan, (5) Loyalitas Karyawan, (6) Tenaga ahli pengrajin sepatu, (7) Budaya kerja kekeluargaan, (8) Penggunaan mesin jahit manual, (9) Desain riset, (10) Loyalitas Pemasok.

Sumber daya – sumber daya tersebut belum memenuhi kriteria VRIO dan belum bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Namun, terdapat tiga sumber daya tak berwujud (*intangible*) yang berpotensi lebih menghasilkan keunggulan kompetitif, yaitu **keunggulan kompetitif yang berkelanjutan**. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) tersebut adalah *Brand awareness*, *Brand loyalty* dan *Bisnis e-commerce*.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Kapabilitas Melalui Kerangka VRIO**

KAPABILITAS		V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS
AKTIVITAS UTAMA								
INBOUND LOGISTIK	▪ Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kecepatan dalam membongkar bahan baku.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
OUTBOUND LOGISTIK	▪ Kemampuan dalam menyimpan <i>stock</i> sepatu, tas dan aksesoris jadi.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
OPERASIONAL	▪ Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.14 Hasil Analisis Kapabilitas Melalui Kerangka VRIO.

KAPABILITAS		V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS
	▪ Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
	▪ Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan <i>go</i> internasional.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
PEMASARAN DAN PENJUALAN	▪ Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan mempromosikan produk.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
PELAYANAN	▪ Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>								
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	▪ Kemampuan dalam membangun perusahaan.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Memiliki nilai history yang tinggi.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
	▪ Kemampuan dalam menarik investor.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan meng <i>convenien</i> ce orang ataupun pemerintah.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.14 Hasil Analisis Kapabilitas Melalui Kerangka VRIO.

KAPABILITAS		V	R	I	O	COMPETITIVE CONSEQUENCES	PERFORMANCE IMPLICATIONS	STRENGTH OR WEAKNESS
	▪ Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
	▪ Kemampuan pengawasan kualitas produk.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
SUMBER DAYA MANUSIA	▪ <i>Skills</i> karyawan yang diatas rata-rata.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan mempertahankan karyawan.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength
	▪ Membangun kerjasama tim yang solid.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	▪ Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
	▪ Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.	Y	Y	Y	Y	Sustained competitive advantage	Above normal	Strength and sustainable distinctive competence
PENGADAAN	▪ Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku.	Y	Y	Y	T	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku.	Y	Y	T	-	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and distinctive competence
	▪ Kemampuan mengantisipasi pasokan dan <i>manage</i> harga bahan baku.	Y	T	-	-	Competitive parity	Normal	Strength

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Maret 2018.

Kapabilitas perusahaan adalah sumber dari kompetensi inti yang membedakan Pijak Bumi dengan para pesaingnya dengan unik dalam

kemampuannya menawarkan nilai kepada konsumen. Hasil pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa kapabilitas Pijak Bumi mempunyai keunggulan kompetitif yang bersifat memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan pesaing hingga keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

**Kapabilitas** yang menjadi sumber kompetensi inti bagi Pijak Bumi adalah (1) kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (2) kemampuan dalam meningkatkan efisien produk, (3) kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan *go* internasional, (4) kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (5) kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk, (6) Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu, serta Pijak Bumi (7) memiliki nilai *history* yang tinggi untuk meraih **keunggulan kompetitif yang berkelanjutan**. Sebanyak tujuh kapabilitas tersebut sudah memiliki empat kriteria untuk menciptakan kompetensi inti, yaitu : bernilai, langka, sulit ditiru dan kemampuan organisasi dalam mengelola kapabilitas tersebut dengan baik.

Kapabilitas yang belum memenuhi keempat kriteria VRIO, antara lain : (1) Kemampuan dalam menyimpan *stock* sepatu, tas dan aksesoris jadi, (2) Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen, (3) Kemampuan pengawasan kualitas produk, (4) Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja, (5) Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan, (6) Kemampuan mengantisipasi pasokan dan *manage* harga bahan baku yang **bersifat competitive parity** bagi Pijak Bumi dalam memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan pesaing.

Kapabilitas lainnya seperti (1) Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku, (2) Kecepatan dalam membongkar bahan baku, (3) Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas, (4) Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri, (5) Kemampuan mempromosikan produk, (6) Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen, (7) Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen, (8) Kemampuan dalam membangun perusahaan, (9) Kemampuan dalam menarik investor, (10) Kemampuan meng*convenience* orang ataupun pemerintah, (11) *Skills* karyawan yang diatas rata-rata, (12) Kemampuan mempertahankan karyawan, (13) Membangun kerjasama tim yang solid, (14) Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku, (15) Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku, sebanyak lima belas kapabilitas tersebut memiliki sifat **keunggulan kompetitif yang sementara**.

Hasil pada penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fasichach (2013), pada penelitian Fasichach terdapat enam sumber daya yang memenuhi empat kriteria VRIO sehingga dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sedangkan pada penelitian ini sumber daya yang memenuhi empat kriteria VRIO lebih banyak dari hasil penelitian yang dilakukan Fasichach, dimana terdapat sepuluh sumber daya yang memenuhi empat kriteria VRIO. Penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan yang dilakukan Rahadian (2017), dimana Rahadian menggunakan analisis *Valuable, Rare, Inimitable, dan No- substituable* (VRIN) untuk mengetahui sumber daya yang mencapai keunggulan kompetitif dari hasil identifikasi sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi dengan memakai teori Barney (2001). Kerangka analisis VRIO yang digunakan peneliti juga berbeda dengan

penelitian yang dilakukan oleh Wandrial (2011) dimana Wandrial melihat sisi *economic performance*, sedangkan pada penelitian ini melihat pada sisi *performance implications* untuk perusahaan.

#### 4.2.4 Hasil Kekuatan dan Kelemahan Pijak Bumi Dari Hasil Kerangka

##### VRIO

Setelah sumber daya Pijak Bumi teridentifikasi, maka langkah selanjutnya menganalisis sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud dan kapabilitas yang dimiliki Pijak Bumi apakah merupakan kekuatan atau kelemahan Pijak Bumi. Analisis kekuatan dan kelemahan Pijak Bumi berdasarkan pendekatan *Resource Based View* dapat dilakukan dengan kerangka VRIO (*Valueable, Rarity, Imitability, and Organization*). Sehingga, hasil dari tabel kerangka VRIO dapat diketahui kekuatan dan kelemahan Pijak Bumi seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.15**

##### Hasil Kekuatan dan Kelemahan Sumber Daya Berwujud

SUMBER DAYA BERWUJUD (TANGIBLE)	WEAKNESS	STRENGTH	STRENGTH AND DISTINCTIVE COMPETENCE	STRENGTH AND SUSTAINABLE DISTINCTIVE COMPETENCE
<b>AKTIVITAS UTAMA</b>				
<b>INBOUND LOGISTIK</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas simpan bahan baku.</li> <li>▪ Kapasitas warehouse.</li> </ul>	-	-
<b>OUTBOUND LOGISTIK</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi.</li> <li>▪ Kapasitas warehouse.</li> </ul>	-	-

Berlanjut

Tabel 4.15 Hasil Kekuatan dan Kelemahan Sumber Daya Berwujud.

SUMBER DAYA BERWUJUD (TANGIBLE)	WEAKNESS	STRENGTH	STRENGTH AND DISTINCTIVE COMPETENCE	STRENGTH AND SUSTAINABLE DISTINCTIVE COMPETENCE
OPERASIONAL	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasitas produksi perusahaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material bahan organik.</li> <li>Penggunaan warna alami.</li> <li>Sepatu yang berkualitas.</li> <li>Desain sepatu yang berkualitas dan unik.</li> <li>Kualitas sepatu yang berstandart internasional.</li> </ul>	
PEMASARAN DAN PENJUALAN	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penjualan di beberapa kota dan luar negeri.</li> </ul>	-
PELAYANAN	-	-	-	-
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>				
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keuangan berbentuk <i>bookstrap</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aset dan permodalan perusahaan.</li> <li>Tata letak <i>home industry</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempat produksi dan fasilitas.</li> </ul>	-
SUMBER DAYA MANUSIA	-	-	-	-
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem pembayaran <i>credit card</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan mesin <i>press</i>.</li> <li>Alat – alat pembuatan sepatu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan mesin jahit manual.</li> </ul>	-
PENGADAAN	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akses ke bahan baku produk.</li> <li>Memiliki rekanan untuk support bahan baku.</li> </ul>	-

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Maret 2018.

Dari hasil tabel 4.15 dapat diketahui bahwa sumber daya berwujud memiliki dua kelemahan, **kelemahan sumber daya** tersebut adalah (1) keuangan berbentuk *bookstrap* dan (2) sistem pembayaran *credit card* dan untuk itu Pijak Bumi harus melakukan perbaikan dan lebih memperhatikan secara serius untuk dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang di industri sepatu. Sedangkan,

(1) Kapasitas simpan bahan baku, (2) Kapasitas warehouse, (3) Sarana ekspedisi produk Pijak Bumi, (4) Kapasitas produksi perusahaan, (5) Aset dan permodalan perusahaan, (6) Tata letak *Home Industry*, (7) Penggunaan mesin press, (8) Alat-alat pembuatan sepatu, hanya merupakan **kekuatan** bagi Pijak Bumi. Sumber daya berwujud (*tangible*) lainnya, seperti : (1) Material bahan organik, (2) Penggunaan warna alami, (3) Sepatu yang berkualitas, (4) Desain sepatu yang berkualitas dan unik, (5) Kualitas sepatu yang berstandart internasional, (6) Penjualan di beberapa kota dan luar negeri, (7) Tempat Produksi dan Fasilitas, (8) Penggunaan mesin jahit manual, (9) Akses ke bahan baku produk, (10) Memiliki rekanan untuk support bahan baku, sepuluh sumber daya berwujud (*tangible*) tersebut merupakan ***strenght and distinctive competence*** dalam menghadapi persaingan di industri sepatu.

Sedangkan, hasil dari **sumber daya tak berwujud (*intangibile*)** pada tabel 4.16 terdapat sumber daya yang **hanya merupakan kekuatan** saja bagi Pijak Bumi : (1) Pengecekan berulang terhadap *quality control product*, (2) Garansi produk, (3) *Reward system and Punishment system*, (4) Jobdesc yang terorganisir, (5) Reputasi di pemasok baik. Sedangkan, sepuluh sumber daya merupakan ***strenght and distinctive competence*** dalam menghadapi persaingan di industri sepatu, antara lain : (1) Digital promotion, (2) Reputasi di konsumen baik, (3) *Free service*, (4) Ide Karyawan, (5) Loyalitas Karyawan, (6) Tenaga ahli pengrajin sepatu, (7) Budaya kerja kekeluargaan, (8) Penggunaan mesin jahit manual, (9) Desain riset, (10) Loyalitas Pemasok. Terdapat tiga sumber daya tak berwujud (*intangibile*) yang merupakan ***strenght and sustainable distinctive***

*competence*. Sumber daya tak berwujud (*intangible*) tersebut adalah *Brand awareness*, *Brand loyalty* dan *Bisnis e-commerce*.

Tabel 4.16

### Hasil Kekuatan dan Kelemahan Sumber Daya Tak Berwujud

SUMBER DAYA TAK BERWUJUD (INTANGIBLE)	WEAKNESS	STRENGTH	STRENGTH AND DISTINCTIVE COMPETENCE	STRENGTH AND SUSTAINABLE DISTINCTIVE COMPETENCE
<b>AKTIVITAS UTAMA</b>				
INBOUND LOGISTIK	-	-	-	-
OUTBOUND LOGISTIK	-	-	-	-
OPERASIONAL	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pengecekan berulang terhadap <i>quality control product</i>.</li> </ul>	-	-
PEMASARAN DAN PENJUALAN	-		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Digital promotion.</li> <li>▪ Reputasi di konsumen baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Brand awareness</i>.</li> <li>▪ <i>Brand loyalty</i>.</li> <li>▪ <i>Bisnis e-commerce</i>.</li> </ul>
PELAYANAN	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garansi produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Free service</i></li> </ul>	-
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>				
INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	-	-	-	-
SUMBER DAYA MANUSIA	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Reward system and Punishment system</i>.</li> <li>▪ <i>Jobdesc</i> yang terorganisir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ide karyawan.</li> <li>▪ Loyalitas karyawan.</li> <li>▪ Tenaga ahli pengrajin.</li> <li>▪ Budaya kerja kekeluargaan.</li> </ul>	-
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desain riset.</li> </ul>	-
PENGADAAN	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputasi di pemasok baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Loyalitas pemasok.</li> </ul>	-

Sumber : Hasil Pengolahan Data, April 2018.

Tabel 4.17

### Hasil Kekuatan dan Kelemahan Kapabilitas

KAPABILITAS (CAPABILITY)	WEAKNESS	STRENGTH	STRENGTH AND DISTINCTIVE COMPETENCE	STRENGTH AND SUSTAINABLE DISTINCTIVE COMPETENCE
<b>AKTIVITAS UTAMA</b>				
<b>INBOUND LOGISTIK</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku.</li> <li>▪ Kecepatan dalam membongkar bahan baku.</li> </ul>	
<b>OUTBOUND LOGISTIK</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam menyimpan stock sepatu, tas dan aksesoris jadi.</li> </ul>		
<b>PELAYANAN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen.</li> <li>▪ Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen.</li> </ul>	
<b>PEMASARAN DAN PENJUALAN</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri.</li> <li>▪ Kemampuan mempromosikan produk.</li> </ul>	
<b>OPERASIONAL</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik.</li> <li>▪ Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi.</li> <li>▪ Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan <i>go</i> internasional.</li> </ul>
<b>AKTIVITAS PENDUKUNG</b>				
<b>INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan pengawasan kualitas produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam membangun perusahaan.</li> <li>▪ Kemampuan dalam menarik investor.</li> <li>▪ Kemampuan meng-convenience orang ataupun pemerintah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memiliki nilai history yang tinggi.</li> <li>▪ Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu</li> </ul>
<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja.</li> <li>▪ Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Skills</i> karyawan yang diatas rata-rata.</li> <li>▪ Kemampuan mempertahankan karyawan.</li> <li>▪ Membangun kerjasama tim yang solid.</li> </ul>	

Berlanjut

Lanjutan Tabel 4.17 Hasil Kekuatan dan Kelemahan Kapabilitas.

KAPABILITAS (CAPABILITY)	WEAKNESS	STRENGTH	STRENGTH AND DISTINCTIVE COMPETENCE	STRENGTH AND SUSTAINABLE DISTINCTIVE COMPETENCE
PENGEMBANGAN TEKNOLOGI			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan.</li> <li>▪ Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.</li> </ul>	
PENGADAAN		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan mengantisipasi pasokan dan memanager harga bahan baku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku.</li> <li>▪ Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku.</li> </ul>	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, Maret 2018.

Dari tabel 4.17, maka dapat diketahui bahwa kapabilitas Pijak Bumi secara keseluruhan memiliki kekuatan yang menonjol dan unik sebagai sumber kompetensi inti yang berkelanjutan yang dapat dimanfaatkan dengan kemampuan – kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk memuaskan konsumen.

Tujuh kapabilitas yang mencapai *strenght and sustainable distinctive competence* adalah (1) Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (2) Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi, (3) Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan go internasional, (4) Memiliki nilai history yang tinggi, (5) Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu, (6) Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (7) Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk. Sebanyak **enam kapabilitas hanya merupakan kekuatan** bagi Pijak Bumi, antara lain : (1) Kemampuan dalam menyimpan *stock* sepatu, tas dan aksesoris jadi, (2) Kecepatan dalam penanganan komplain dan keluhan konsumen, (3) Kemampuan pengawasan kualitas produk, (4) Kemampuan menciptakan kenyamanan bekerja, (5) Kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan, (6) Kemampuan mengantisipasi pasokan dan *memanager* harga bahan baku.

Kapabilitas lainnya seperti (1) Kemampuan dalam penyimpanan bahan baku, (2) Kecepatan dalam membongkar bahan baku, (3) Kemampuan menghasilkan sepatu yang berkualitas, (4) Kemampuan dalam memasarkan produk keluar negeri, (5) Kemampuan mempromosikan produk, (6) Kemampuan dalam melayani yang baik dan ramah kepada konsumen, (7) Kemampuan pendampingan yang baik kepada konsumen, (8) Kemampuan dalam membangun perusahaan, (9) Kemampuan dalam menarik investor, (10) Kemampuan meng*convenience* orang ataupun pemerintah, (11) *Skills* karyawan yang diatas rata-rata, (12) Kemampuan mempertahankan karyawan, (13) Membangun kerjasama tim yang solid, (14) Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku, (15) Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku, sebanyak **lima belas kapabilitas memiliki *strenght and distinctive competence***. Oleh karena itu, kekuatan tersebut harus dipertahankan dan ditingkatkan untuk keberlangsungan hidup Pijak Bumi itu sendiri.

Hasil dari kekuatan dan kelemahan sumber daya pada penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian dari Wandrial (2012), dimana perusahaan yang diteliti oleh Wandrial memiliki kelemahan pada sumber dayanya. Namun, kelemahan sumber daya yang terdapat pada penelitian Wandrial terdapat di bagian *firm infrastructur, information technology, human resource, dan marketing finance*. Sedangkan kelemahan yang ada pada penelitian ini hanya terdapat di sumber daya berwujud (*tangible*) pada bagian infrastruktur perusahaan dan pengembangan teknologi. Sehingga, kelemahan-kelemahan tersebut harus dapat diatasi dan diperbaiki oleh perusahaan apabila ingin tetap bertahan di lingkungan konsumen.

### 4.3 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan yang sudah dijelaskan diatas, terdapat beberapa sumber daya yang bersifat *Competitive Disadvantage*. Oleh karena itu terdapat beberapa hal yang dapat diimplikasikan kepada perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, ialah sebagai berikut :

- a. Sumber daya pada aktivitas infrastruktur perusahaan terdapat kelemahan dan *competitive disadvantage*, sumber daya tersebut adalah keuangan yang berbentuk bookstrap. Oleh karena itu, Pijak Bumi harus memperbaiki standar laporan pengelolaan keuangan melalui perencanaan anggaran secara periodik (tahunan) sebagai dasar pengendalian operasional perusahaan. Pijak Bumi dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangan dengan perencanaan anggaran keuangan yang dibuat secara berkala. Dimulai, dengan melakukan perumusan anggaran yang dapat menekankan pada proses produksi perusahaan berupa : perencanaan anggaran penjualan, pembelian bahan baku, anggaran persediaan barang dan perencanaan anggaran tenaga kerja. Serta, menambah sumber daya manusia dibagian keuangan tersebut untuk dapat mengelolanya, dikarenakan dengan adanya perencanaan anggaran yang lebih baik akan memberikan manfaat tersendiri bagi perusahaan, antara lain : pengawasan terhadap kondisi pengeluaran dan pemasukan keuangan, meneliti perkembangan usaha, dan sebagai evaluasi untuk perbandingan keuangan perusahaan setiap periode.
- b. Kelemahan dan *competitive disadvantage* yang kedua pada sumber daya, yaitu : sistem pembayaran kartu kredit, dimana Pijak Bumi sendiri

merasakan ketidaknyamanan konsumen ketika melakukan transaksi pembayaran online di website Pijak Bumi. Bahwasanya yang kita ketahui, pemilihan sistem pembayaran *e-commerce* merupakan salah satu hal yang penting untuk para start-up bisnis di dunia digital, karna sebagai apapun *planning business*-nya, apabila salah memilih sistem pembayaran *e-commerce*, maka semua transaksi jual beli bisa terhambat, disamping itu konsumen Pijak Bumi tidak hanya Indonesia, bahkan hampir seluruh benua untuk itu sistem pembayaran perusahaan ini merupakan jalur transaksi utama. Untuk itu, Pijak Bumi dapat melakukan penjualan di website seperti Amazon atau e-bay yang dapat dijangkau oleh seluruh masyarakat di dunia dan website tersebut sudah menggunakan sistem pembayaran yang lebih baik dan bagus untuk memudahkan jangkauan konsumen Pijak Bumi di dunia. Pijak Bumi harus dapat memilih atau menyediakan sistem pembayaran lainnya atau bekerja sama dengan pihak *payment gateway* lainnya. Seperti melakukan kerjasama dengan penyedia jasa pembayaran online, yaitu : PayPal baik orang Indonesia dan orang luar negeri pun sudah tidak awam dengan metode sistem pembayaran ini yang menyediakan pembayaran melalui VISA, MasterCard, maupun pembayaran kartu kredit American Expres. Kedua adalah DOKU pioner sistem pembayaran online di Indonesia yang menyediakan beragam pembayaran online seperti MasterCard, VISA, Paypal, BNI Debit online, dan E-Pay Bri. Selanjutnya, ada IPaymu jasa sistem pembayaran di Indonesia yang juga mendukung PayPol, MasterCARD, VISA, dan Bank yang ada di Indonesia. Terakhir, Finpay

yaitu salah satu produk anak perusahaan Telkom Indonesia yang merupakan platform pembayaran online.

#### 4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat beberapa keterbatasan yang peneliti alami pada saat melakukan penelitian sebagai berikut :

- a. Kondisi obyek penelitian yaitu Pijak Bumi, yang baru memulai bisnisnya pada April 2016 dimana terhitung bahwa usaha yang baru dijalankan masih beumur 1,5 tahun. Sehingga, data yang didapat oleh peneliti tidak begitu besar dan banyak.
- b. Peneliti tidak dapat memperoleh data penjualan dan data keuangan dari Pijak Bumi karena merupakan dokumen yang bersifat rahasia.
- c. Informan terbatas, sehingga peneliti hanya mewawancarai informan kunci sekaligus infroman utama yaitu pemilik dari Pijak Bumi ( Rowland Asfales ).
- d. Peneliti tidak melakukan wawancara kepada para pelaku usaha lainnya di industri sepatu.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Pandangan *Resource Based View* (RBV) merupakan sumber daya yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang yang merupakan bagian terpenting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Lingkungan *internal* tersebut yang membedakan perusahaan dan membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan yang lainnya. Maka dengan, *Resource Based View* suatu perusahaan mampu mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki dan menentukan kapabilitas yang menjadi sumber kompetensi inti agar memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi pesaing.

Sedangkan Analisis Rantai Nilai digunakan untuk mengetahui sumber daya pada setiap aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu mempertahankan keunggulan kompetitif ialah perusahaan yang memiliki kemampuan yang berada di atas rata-rata kinerja pesaing.

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah pada BAB I, yang dapat peneliti jelaskan sebagai berikut :

- a. Hasil identifikasi sumber daya yang dimiliki Pijak Bumi menggunakan kerangka VRIO terdapat **dua puluh sumber daya berwujud, tujuh belas sumber daya tak berwujud** dan **dua puluh delapan kapabilitas** yang memiliki potensi sebagai sumber kompetensi inti untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif.

- b. Hasil dari analisis sumber daya menggunakan kerangka VRIO diketahui :
- Sumber daya berwujud (*tangible*) memiliki **dua sumber daya yang bersifat *competitive disadvantage*. Delapan sumber daya bersifat *competitive parity*, yaitu memiliki kinerja yang seimbang atau sama dengan pesaing. Sepuluh sumber daya memiliki sifat *temporary competitive advantage*.**
  - Sumber daya tak berwujud (*intangible*) memiliki **tiga sumber daya bersifat *sustained competitive advantage* bagi Pijak Bumi, lima sumber daya bersifat *competitive parity* dan sepuluh sumber daya memiliki sifat keunggulan kompetitif yang sementara untuk perusahaan.**
  - Terdapat **enam kapabilitas bersifat *competitive parity* dalam memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan pesaing, lima belas kapabilitas yang dimiliki bersifat *temporary competitive advantage* dalam menghadapi pesaing dan terdapat **tujuh kapabilitas sebagai sumber kompetensi inti untuk meraih *sustained competitive advantage*.****
- c. Berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan pada sumber daya terdapat :
- Sumber daya berwujud (*tangible*) memiliki **dua sumber daya yang merupakan *weakness*, delapan sumber daya merupakan *strength*, dan sepuluh sumber daya tersebut merupakan *strength and distinctive competence*.**
  - Sumber daya tak berwujud (*intangible*) terdapat **tiga *strength and sustainable distinctive competence*, lima sumber daya yang hanya**

merupakan kekuatan saja bagi Pijak Bumi, dan sepuluh sumber daya merupakan *strenght and distinctive competence* dalam menghadapi persaingan di industri sepatu.

- Sedangkan, pada kapabilitas diketahui bahwa **tidak ada satupun kelemahan** pada kapabilitas yang dimiliki Pijak Bumi dan semuanya memiliki kekuatan antara lain : **enam kapabilitas yang hanya sebagai kekuatan dan lima belas kapabilitas memiliki *strenght and distinctive competence***. Serta, terdapat **tujuh kapabilitas yang memiliki *strenght and sustainable distinctive competence***.
- d. Berdasarkan analisis sumber daya melalui kerangka VRIO terdapat sepuluh sumber daya internal yang menjadi keunggulan **kompetitif yang berkelanjutan** yang patut untuk dipertahankan oleh Pijak Bumi adalah (1) *brand awareness*, (2) *brand loyalty*, (3) bisnis *e-commerce*, (4) Kemampuan dalam penggunaan material bahan sepatu organik, (5) Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produksi, (6) Kemampuan dalam membuat desain sepatu yang unik, berkualitas dan *go internasional*, (7) Memiliki nilai *history* yang tinggi, (8) Kemampuan perencanaan realisasi ide atau masukan dalam mendesain sepatu, (9) Kemampuan dalam inovasi produk yang berkelanjutan, (10) Kemampuan dalam penelitian dan pengembangan produk.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan, peneliti ingin memberikan beberapa saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

- a. Terus berinovasi melakukan hal hal baru dengan ide yang sangat luar biasa dan kretivitas diluar batas yang menjadikan produk - produk Pijak Bumi unik dan berbeda dengan yang lainnya.
- b. Meningkatkan dan memaksimalkan keunggulan kompetitif Pijak Bumi dari *competitive disadvantage* dan *competitive parity* menjadi *temporary competitive advantage* bahkan menjadi *sustained competitive advantage*.
- c. Sumber daya yang memiliki kelemahan bahkan tidak unggul, sebaiknya dikelola dengan lebih baik lagi sebagai penunjang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Pijak Bumi.
- d. Sumber daya yang sudah memenuhi empat kriteria VRIO untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan potensi sumber dayanya.
- e. Sumber daya akan terus berkembang dan bertambah sejalan dengan pertumbuhan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan evaluasi secara teratur dan melakukan pengamatan terhadap sumber daya yang nantinya akan muncul dan berkembang dikemudian hari sehingga dapat dilakukan penyusunan strategi perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Y. 2008. Kompetensi: Sumber Daya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Volume 1, No. 3. Pp.109 – 116.
- Agung, Argo. 2015. Analisis Keunggulan Kompetitif dengan Pendekatan Resource-Based View (RBV) Studi Pada Kantor Cabang Bri Pamulang. Tesis Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Alonso, A.D & Bressan, A. 2016 "A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 28 Issue: 4, pp.349-368.
- Badan Ekonomi Kreatif Indonesia. 2018. *Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif Kerjasama Badan Ekonomi Kreatif dan Badan Pusat Statistik*, diakses pada 20 April 2018, [file:///C:/Users/lenovo/Downloads/170475-data-statistik-dan-hasil-survei-ekonomi-kreatif%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Downloads/170475-data-statistik-dan-hasil-survei-ekonomi-kreatif%20(1).pdf) .
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 171-144.
- Barney, J.B. 2007. *Gaining and sustaining competitive advantage, 3rd edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Barney, J & D. Clark. 2007. *Resource-Based View Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York : Oxford University Press.
- David, R Fred. 2012. *Manajemen Strategi Konsep*. Buku 1, Edisi Dua Belas. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- David, R. Fred & David, R. Forest. 2015. *Strategic Management Concepts and Cases Fifteenth Edition*. England : Pearson Education Limited.
- Fasichach, Nina. 2013. Analisis Sumber daya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dengan Pendekatan Resource Based View. Tesis Magister Manajemen, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Febrianti, F.H. 2016. Implementasi Resource Based View dan VRIO Model Dalam Pengelolaan Sumber Daya (Studi Kasus: United Tractor Samarinda, Kalimantan Timur). Tesis Magister Manajemen, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.
- Fitzroy, P & Hulbert, J. 2005. *Strategic Management: Creating Value in Turbulent Times*. John Wiley.
- Freddy, Rangkuti, 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hamali, A.Y. 2016. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Jakarta : Prenadamedia Group.



- Hermawan, Firman. 2013. Identifikasi Keunggulan Kompetitif dan Analisis Rantai Nilai untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Perusahaan Kacang Shanghai Putri Panda Tulungagung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 1 No 2, Pp. 1-13.
- Hill, C.W.L & Jones, G.R. 2009. *Strategic Management An Integrated Approach*. South Western : Cengage Learning.
- Hitt, Michael. A., Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert. E. 2011. *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts 9ed*. USA : South-Western Cengage Learning.
- Itjeher. 2017. *Sepatu untuk Bumi yang Lebih Baik*, media realease 17 Juni 2017, diakses pada 28 Januari 2018, <http://www.itjeher.com/mode/4446/sepatu-untuk-bumi-yang-lebih-baik/> .
- Jensen, J., Joe Cobbs, J & Brian, Turner. 2015. Evaluating Sponsorship Through The Lens of The Resource-Based View: The Potential for Sustained Competitive Advantage. *Business Horizons*, Volume 59, Issue 2, pp 163-173.
- Kementerian Perindustrian. 2016. *Industri Fesyen Ramah Lingkungan Jadi Unggulan*, diakses pada 20 April 2018, <http://www.kemenperin.go.id/artikel/13395/Industri-Fesyen-Ramah-Lingkungan-Jadi-Unggulan> .
- Kuncoro, Mudrajat. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : Erlangga.
- Leonidou, L., Leonidou, C., Fotiadis, T., et al. 2012. Resources and Capabilities as Drivers of Hotel Environmental Marketing Strategy: Implications for Competitive Advantage and Performance. *Tourism Management*, 35. pp. 94-110.
- Mariana, Dewi Citra. 2014. Analisis Resource Based View (RBV) Pada Mirota Batik (Hamzah Batik) Pusat Batik dan Kerajinan Yogyakarta. Tesis Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Mungalimah, Siti. 2017. Analisa Keunggulan Kompetitif dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya Pada Sentra Industri Batik Tulis Giriloyo Yogyakarta. Skripsi Sarjana Strata Satu Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Pervaje, A. 2011. Resource-Based View of Social Media as a Source of Sustained Competitive Advantage. Degree of Master of Science in Engineering and Management. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. 2014. *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Buku 1, Edisi Dua Belas. Jakarta : Salemba Empat.

- Pijak Bumi. 2017. *Product and Accesories*, diakses pada Maret 2018, <https://pijakbumi.com/en/>.
- Porter, Michael E. 1998. *Strategi Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Erlangga.
- Rahadian, D.M. 2017. Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol 14 No 1, pp. 82-95.
- Rothaermel, F. T. 2012. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Sekaran, Uma. 2011. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4, Jilid 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Strategic Management Insight. 2013. *VRIO Framework*, media realease 21 Oktober 2013, diakses pada 19 Oktober 2017, Januari 2018, <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suyanto, Bagong & Sutinah. 2008. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta : Kencana.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Wheelen, Thomas L & Hunger J. David. 2006. *Strategic Management and Business Strategy*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Widiasto, R.P., Hermawan, Aji., & Gendut Suprayitno. 2014. Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak melalui Pendekatan *Resource Based View* (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis S2*, Vol 12 No 3, pp. 431-442.
- Wandrial, Son. 2011. Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan Konsep 'Resource-Based View Of The Firm' dengan Kerangka VRIO. *Binus Business Review*, Vol 2 No 2, pp. 627-637.
- Zainuri, R. 2016. Identifikasi Keunggulan Kompetitif dengan Menggunakan Rantai Nilai dan Model RBV Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada UD. Sriwijaya Kota Probolinggo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 4 No 2, pp. 1-25.