

Analysis of the Competitive Advantage of SMEs During the Covid-19 Pandemic

Analisis Keunggulan Kompetitif UMKM Dimasa Pandemi Covid-19

Sonia Okky Astiti¹⁾; Budi Rahardjo²⁾

¹⁾Study Program of Management, Faculty of Economic, Universitas Tidar

²⁾Department of Management, Faculty of Economic, Universitas Tidar

Email: ¹⁾ niasonia1@gmail.com; ²⁾ budi.rahardjo@untidar.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [22 April 2022]

Revised [15 April 2022]

Accepted [24 April 2022]

KEYWORDS

Covid-19, Analisis VRIO,
UMKM

This is an open access
article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
license



ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menyebabkan perekonomian Indonesia memburuk sejak tahun 2020. Untuk menghadapi krisis perekonomian akibat dampak pandemi, setiap UMKM perlu mengetahui keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Keunggulan kompetitif digunakan perusahaan untuk bersaing satu sama lain dengan cara mengelola sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability, and Organization*). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi internal suatu perusahaan, dalam kasus ini adalah UMKM Bintang Mahkota Konveksi dalam menghadapi pandemi Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bintang Mahkota Konveksi memiliki sumber daya internal perusahaan yang berupa *tangible* dan *intangible*. UMKM Bintang Mahkota Konveksi dapat mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya berupa teknologi modern, lokasi usaha yang strategis, gudang yang luas, relasi kuat dengan supplier, karyawan yang berpengalaman, dan skill membangun relasi dengan supplier agar dapat bertahan ditengah pandemi Covid-19.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has caused Indonesia's economy to deteriorate since 2020. To deal with the economic crisis due to the impact of the pandemic, every UMKM need to know their competitive advantage. Competitive advantage is used by companies to compete with each other by managing their resources and capabilities. This research is a type of qualitative descriptive research using VRIO (*Value, Rarity, Imitability, and Organization*) analysis techniques. The purpose of this research is to find out the internal condition of a company, in this case it is UMKM Bintang Mahkota Convection in the face of the Covid-19 pandemic. The results showed that Bintang Mahkota Konveksi has internal resources in the form of tangible and intangible companies. UMKM Bintang Mahkota Konveksi can maintain and develop its resources and capabilities in the form of modern technology, strategic business locations, extensive warehouses, strong relationships with suppliers, experienced employees, and the skills to build relationships with suppliers in order to survive the Covid-19 pandemic.

PENDAHULUAN

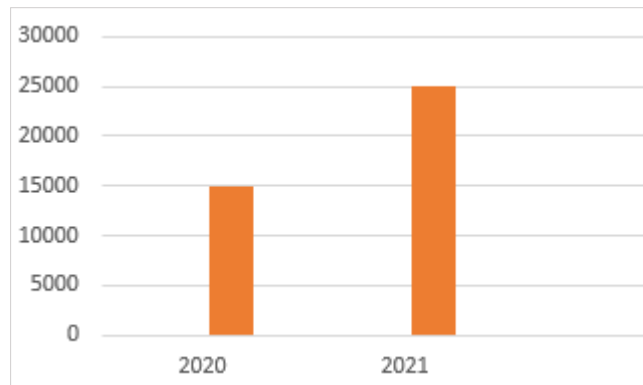
Pandemi Covid-19 telah menyebabkan sektor perekonomian global memburuk. Semua negara mengalami dampak dari pandemi Covid 19 tidak terkecuali Indonesia. Di Indonesia, jumlah kasus positif Covid-19 per tanggal 11 Juni 2021 telah mencapai 1.885.942 (covid19.go.id). Sejak tahun 2020 hingga 2021 Indonesia terdampak pandemi Covid-19 sehingga mengalami krisis perekonomian. Seperti yang dikatakan Sri Mulyani bahwa ekonomi Indonesia minus hingga 5,3% pada akhir tahun 2020 (bisnis.com). Berdasar data dari BPS dan Kementerian Koperasi dalam Maulani (2020), dari semua kelas usaha menunjukkan usaha skala kecil di Indonesia menempati sekitar 99%, yang berarti hampir seluruh usaha di Indonesia merupakan usaha kecil dan 1% usaha merupakan usaha menengah dan besar. Adanya pandemi mengakibatkan UMKM yang menjadi salah satu sektor usaha terbesar di Indonesia mengalami penurunan penjualan. Berdasar survey yang dilakukan oleh *Asosiasi Business Development Services Indonesia* (ABDSI) diketahui bahwa sebanyak 36,7% UMKM tidak ada penjualan, 26% UMKM terdapat penurunan lebih dari 60%, dan 3,6% UMKM yang mengalami kenaikan penjualan (katadata.co.id).

Dalam UU No. 20 Tahun 2008 dijelaskan bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha kecil yang dikelola oleh orang atau kelompok tertentu yang kriteria pendapatan dan kekayaannya telah ditetapkan. UMKM telah berkontribusi bagi perekonomian nasional. Adanya UMKM membantu masyarakat memperoleh lapangan pekerjaan. Penyerapan tenaga kerja oleh sektor UMKM cukup tinggi. Pada tahun 2018 UMKM dapat menyerap tenaga kerja hingga 117 juta. Setiap UMKM selalu memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda. Keunggulan kompetitif digunakan perusahaan untuk bersaing satu sama lain dengan mengelola sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya (Nugroho et al, 2018). Agar sumber daya dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan maka sumber daya tersebut harus memiliki nilai yang berharga (*valueable*), langka (*rare*),

ditiru (*inimitable*), dan mendapatkan dukungan perusahaan (Wurjaningrum, 2015). Dengan menggunakan analisis VRIO, suatu perusahaan dapat mengidentifikasi apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan (Wandrial, 2011).

Di Kabupaten Kudus terdapat 25.000 UMKM yang harus bersaing satu sama lain agar tetap bertahan ditengah pandemi Covid-19. Menurut Rofiq (2021) pandemi Covid-19 berpengaruh pada peningkatan jumlah UMKM di Kudus karena adanya bantuan untuk pelaku UMKM, pengurangan jam kerja, dan banyak warga yang mengalami pemutusan hubungan kerja mendorong warga untuk membuka usaha sendiri (betanews.id).

Tabel 1. Jumlah UMKM Kabupaten Kudus



(Sumber: Disnakerperinkopukm Kudus)

Bintang Mahkota Konveksi merupakan UMKM yang berada di Desa Padurenan, Kabupaten Kudus. Bintang Mahkota Konveksi merupakan UMKM yang bergerak di bidang industri tekstil. UMKM ini telah membantu menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar lokasi usaha sejak tahun 1993. Adanya UMKM Bintang Mahkota Konveksi membantu masyarakat sekitar lokasi UMKM untuk mendapatkan pekerjaan dan penghasilan tetap, sehingga diperlukan analisis lebih mendalam terhadap kemampuan perusahaan agar tidak terjadi pengurangan karyawan akibat dampak pandemi Covid-19 yang berkelanjutan. Bintang Mahkota Konveksi berupaya mengoptimalkan sumber daya internal yang dimilikinya dengan mengetahui keunggulan kompetitif perusahaan. Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah sumber daya internal yang dimiliki Bintang Mahkota Konveksi merupakan suatu keunggulan kompetitif sehingga dapat bersaing dengan kompetitor.

LANDASAN TEORI

UU Nomor 20 Tahun 2008 dijelaskan bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha kecil yang dikelola oleh orang atau kelompok tertentu yang kriteria pendapatan dan kekayaannya telah ditetapkan. Jenis Usaha Mikro merupakan usaha yang memiliki asset tidak lebih dari Rp 500.000.000 dan pendapatan tidak lebih dari Rp 300.000.000. Sedangkan jenis usaha kecil yaitu asset yang dimilikinya antara Rp 50.000.000 – Rp 500.000.000 dan pendapatan yang diterima antara Rp 300.000.000 – Rp 2.500.000.000. Untuk kategori usaha menengah adalah usaha yang nilai assetnya antara Rp 500.000.000 – Rp 10.000.000.000 dan pendapatan antara Rp 2.500.000.000 – Rp 50.000.000.000.

UMKM dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok (Siswanti, 2020) antara lain: UMKM sektor informal, dimana yang termasuk dalam sektor ini adalah pedagang kaki lima; UMKM Mikro, merupakan kelompok UMKM yang mempunyai sifat pengrajin akan tetapi jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya kurang; Usaha Kecil Dinamis, merupakan kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan saling bekerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor; Fast Moving Enterprise, merupakan kelompok UMKM yang telah mempunyai pengetahuan kewirausahaan baik dan siap dalam bertransformasi menjadi suatu usaha berskala besar.

Keunggulan kompetitif merupakan suatu posisi yang harus dicapai perusahaan jika ingin bertahan dalam persaingan ketat oleh setiap pelaku usaha (Nainggolan, 2018). Menurut Barney (dalam Nugroho et al, 2018) keunggulan kompetitif diperoleh jika suatu perusahaan mempunyai keunggulan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dan kemampuan yang dimiliki jika dibandingkan dengan pesaingnya yang kemudian dikatakan sebagai kompetensi inti. Sumber daya dapat dikatakan sumber daya yang strategis apabila memiliki karakteristik yang kompetitif (Wurjaningrum, 2015) seperti: apakah sumber daya tersebut bernilai (*valueable*), apakah sumber daya tersebut memberi nilai kelangkaan

(rare), apakah sumber daya sulit ditiru oleh pesaing (inimitable), dan apakah sumber daya tersebut sepenuhnya didukung oleh organisasi (organized).

Sumber daya internal perusahaan (firm resources) dapat berupa seluruh asset, pengetahuan, proses organisasi, kapabilitas, kemampuan, kompetensi, atribut perusahaan, informasi dan lain sebagainya yang dikelola perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan memunculkan dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif demi mencapai tujuannya (Wandrial, 2011). Strategi operasi perusahaan yang efektif harus dapat mempertahankan serta dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan berdasarkan pada kemampuan sumber daya operasi yang dimiliki (Dwiyanti et al, 2017).

Menurut Barney & Hesterly (dalam Giawa, 2020) "VRIO merupakan alat yang digunakan untuk mengukur analisis internal dalam perusahaan, yang pada kerangka kerja VRIO terdiri dari empat pertanyaan yang harus dijawab dimana berkaitan dengan sumber daya atau kapabilitas untuk menentukan segi potensial dari kompetitifnya". Dengan menggunakan analisis VRIO, maka dapat mengetahui keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dimasa sekarang atau dimasa yang akan datang. Berikut ini merupakan kerangka yang digunakan dalam analisis VRIO untuk mengetahui potensi keunggulan perusahaan yang dikaitkan dengan eksploitasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

Tabel 2. VRIO Framework

Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by Organization	Competitive Implication
No	-	-	No	Competitive Disadvantage
Yes	No	-	↑	Competitive Parity
Yes	Yes	No	↕	Temporary Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage

(Sumber: Giawa, 2020)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk memperoleh suatu informasi, penjelasan, dan kondisi yang berkaitan dengan obyek penelitian secara faktual, akurat, dan sistematis (Nugroho, 2018). Penelitian ini menggunakan teknik analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability, and Organization*). Analisis VRIO digunakan untuk mengetahui kondisi internal suatu perusahaan, dalam kasus ini adalah UMKM Bintang Mahkota Konveksi dalam menghadapi pandemi Covid-19 yang memukul kegiatan UMKM. Dengan menganalisis kondisi internal perusahaan dengan analisis VRIO maka akan diperoleh strategi dalam menghadapi persaingan bisnis saat pandemi Covid-19 melalui keunggulan kompetitif UMKM.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi teknik. Teknik pengumpulan data triangulasi teknik digunakan untuk mengetahui validitas data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi (Alfansyur dan Mariyani, 2020). Dengan menggunakan triangulasi teknik maka akan diperoleh data yang dapat dipercaya. Data primer diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara. Peneliti melakukan pengamatan terhadap objek penelitian yaitu UMKM Bintang Mahkota Konveksi. Observasi dilakukan untuk mengetahui keadaan obyek penelitian yang sebenarnya. Wawancara dilakukan secara *purposive sampling* kepada pemilik UMKM yaitu Muhammad Ansori. Responden dipilih karena telah menguasai pengetahuan dan informasi tentang industri tekstil dan konveksi selama puluhan tahun yaitu sejak UMKM Mahkota Konveksi berdiri tahun 1993. Data sekunder yang digunakan berupa laporan keuangan UMKM, jumlah UMKM di Kabupaten Kudus, dan data penyerapan tenaga kerja yang diperoleh melalui kajian kepustakaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bintang Mahkota Konveksi merupakan UMKM yang bergerak di bidang industri konveksi yang terletak di Kabupaten Kudus provinsi Jawa Tengah. Lokasi UMKM berada di Desa Padurenan. Desa Padurenan terkenal dengan banyaknya industri konveksi yang paling murah di Jawa Tengah. Bintang Mahkota Konveksi sudah berdiri sejak tahun 1993 dengan fokus industri pembuatan baju, kaos, kemeja, seragam sekolah, seragam olahraga, jilbab, kaos kaki, tas, topi, dasi, dan lainnya. Bintang Mahkota Konveksi sangat memprioritaskan hasil akhir berupa produk yang berkualitas dan memiliki mutu yang konsisten agar konsumen puas. Salah satu strategi yang telah dilakukan Bintang Mahkota Konveksi yaitu

dengan memberikan kepuasan kepada konsumen, karyawan, hingga mitra bisnis sebagai wujud komitmen.

Penelitian ini bertujuan menganalisis sumber daya internal yang dimiliki oleh Makota Konveksi untuk dapat menciptakan strategi baru dalam persaingan bisnis pada saat pandemi Covid-19. Bintang Mahkota Konveksi memiliki tujuan menjadi industri yang professional serta menjadi suatu perusahaan yang terpercaya yaitu memiliki akuntabilitas dan kredibilitas tinggi yang mampu merambah dan bersaing di pasar internasional dan di dunia. Dengan mengidentifikasi keunggulan perusahaan melalui sumber daya yang dimilikinya maka akan membantu tercapainya tujuan Bintang Mahkota Konveksi. Setelah sumber daya Bintang Mahkota Konveksi teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis apakah sumber daya yang ada pada UMKM tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan bagi UMKM. Analisis kekuatan dan kelemahan dilakukan dengan kerangka tunggal analisis VRIO (Value, Rare, Inimitable, and Organized).

Tabel 3. Sumber Daya dan Kapabilitas Bintang Mahkota Konveksi

Sumber Daya
<i>Tangible</i>
Modal Bahan baku premium Teknologi yang digunakan modern Lokasi usaha strategis Fasilitas produksi lengkap Produk yang dihasilkan memiliki jahitan rapi Gudang proses produksi luas
<i>Intangible</i>
Relasi kuat dengan supplier Karyawan yang berpengalaman Proses distribusi aman hingga seluruh Indonesia Pelayanan (tepat waktu, harga dapat dinegosiasi, garansi produk) Promosi melalui media sosial dan website pribadi Kapabilitas Skill kontrol manajemen Skill pemasaran Skill membangun relasi dengan supplier Skill produksi

(Sumber: data diolah, 2021)

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa Bintang Mahkota Konveksi memiliki sumber daya yang dapat dikategorikan sebagai sumber daya tangible dan intangible. Sumber daya yang tergolong tangible ada yang memberikan nilai lebih bagi UMKM serta tidak dimiliki oleh kompetitor lain yaitu teknologi yang digunakan modern. UMKM ini telah menggunakan mesin bordir computer dengan 12 kepala sejumlah 3 mesin. Tidak semua kompetitor memiliki mesin bordir computer dengan 12 kepala, karena biasanya menggunakan mesin bordir manual atau mesin bordir computer biasa sehingga keunggulan ini dapat dikategorikan langka. Bintang Mahkota Konveksi juga memiliki lokasi usaha strategis. Lokasi strategis karena lokasi gudang bersebelahan dengan rumah pemilik dimana kedua tempat tersebut digunakan untuk proses produksi. Lokasi produksi dapat diakses melalui jalur darat oleh kendaraan dari kendaraan berukuran kecil hingga besar seperti kendaraan logistik berupa mobil, motor, hingga truk besar. Lokasi ini memudahkan dalam proses distribusi produk. Selain itu, Bintang Mahkota Konveksi juga memiliki gudang yang luas yaitu gudang dengan ukuran 10 x 15 meter. Gudang tersebut merupakan gudang pribadi sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya sewa tempat.

Bintang Mahkota Konveksi memiliki sumber daya lain yang termasuk tangible tetapi tidak terlalu berdaya saing jika dibandingkan dengan pesaingnya namun tetap memberikan nilai tambah bagi UMKM yaitu modal. Modal bersumber dari dana pribadi pemilik dengan persentase 75% dan pinjaman bank sebesar 25%. Modal yang ada digunakan untuk membeli mesin, bahan baku, dan kegiatan produksi.



Dengan modal yang dimiliki Bintang Mahkota Konveksi memilih menggunakan bahan baku premium. Bahan baku tersedia di toko-toko kain seperti bahan jilbab polino silk yang biasa diperoleh melalui supplier. Selain itu fasilitas produksi yang tersedia lengkap. Fasilitas tersebut berupa alat bordir yang sudah menggunakan computer, mesin jahit, mesin obras, hingga mesin potong. Fasilitas lengkap yang dimiliki Bintang Mahkota Konveksi juga dimiliki oleh usaha konveksi lain ketika membuat produk sehingga tidak terlalu berdaya saing bagi UMKM Bintang Mahkota Konveksi.

Sumber daya lain dari Bintang Mahkota Konveksi yang termasuk intangible adalah relasi kuat dengan supplier. Sumber daya ini termasuk keunggulan kompetitif karena memberikan nilai lebih bagi UMKM dan tidak dimiliki oleh kompetitor. Mereka menjaga hubungan baik dengan supplier-supplier bahan baku yang berada di luar kota. Supplier berasal dari Kota Solo dan Kota Bandung. Supplier bahan baku terbesar berada di Kota Solo. Jadi ketika bahan baku sulit diperoleh di wilayah produksi maka akan mengambil bahan baku yang berasal dari luar kota. Tidak semua kompetitor memiliki akses bahan baku dari luar kota sehingga kompetitor biasanya mencari bahan baku yang mudah ditemukan saja. Hubungan relasi yang dimiliki Bintang Mahkota Konveksi merupakan keunggulan yang tidak dimiliki kompetitor serta sulit ditiru kompetitor. Sumber daya lain yang termasuk keunggulan kompetitif yaitu karyawan yang berpengalaman. Bintang Mahkota Konveksi memiliki karyawan dengan pengalaman rata-rata 10 - 12 tahun dibidang konveksi. Pergantian karyawan biasanya terjadi karena karyawan mengundurkan diri sehingga dilakukan perekrutan kembali dengan sistem wawancara dan praktik menjahit baju di tempat produksi. Jika karyawan telah melalui tahap wawancara dan praktik maka akan diterima bekerja dengan sistem pegawai tetap. Saat ini sudah jarang ditemukan karyawan yang mahir dalam industri konveksi disekitar lokasi usaha dikarenakan kurangnya regenerasi pada bidang ini sehingga merupakan suatu keunggulan kompetitif bagi Bintang Mahkota Konveksi yang memiliki karyawan berpengalaman.

Adapun sumber daya lain yang termasuk intangible tetapi kurang berdaya saing dengan kompetitor adalah proses distribusi. Proses distribusi Bintang Mahkota Konveksi bekerjasama dengan agen logistik, dimana kompetitor juga melakukan proses yang sama dengan bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu agen logistik seperti Wahana dan SiCepat. Selain itu pelayanan yang diberikan oleh Bintang Mahkota Konveksi masih sama seperti yang biasa dilakukan oleh kompetitor. Pelayanan konsumen berupa pemberian garansi produk, negosiasi harga, dan proses pengerjaan yang tepat waktu. Pelayanan tersebut masih dapat ditiru oleh kompetitor lain. Sedangkan dalam proses pemasaran Bintang Mahkota Konveksi menggunakan media sosial. Pemasaran dilakukan melalui media sosial Instagram dan Website. Tim pemasaran akan menawarkan produk dengan mempostingnya di Instagram dan Website lalu konsumen akan menghubungi melalui contact person yang telah tersedia di Instagram dan Website. Hal tersebut telah dilakukan juga oleh kompetitor lain.

Bintang Mahkota Konveksi memiliki keunggulan kompetitif dibidang kapabilitas berupa skill membangun relasi dengan supplier. Bintang Mahkota Konveksi bekerjasama dengan supplier yang berasal dari luar kota seperti supplier dari Kota Bandung dan Kota Solo. Dengan supplier terbesar Bintang Mahkota Konveksi berada di Kota Solo. Adanya supplier yang berasal dari luar kota dapat membantu Bintang Mahkota Konveksi mendapatkan sumber bahan baku yang melimpah ketika bahan baku sulit didapatkan di kota asal. Memperoleh supplier yang berasal dari luar kota dapat dikatakan sulit dilakukan oleh kompetitor karena supplier tersebut biasanya sudah bekerjasama dengan industri tekstil berskala besar. Ketika bahan baku sulit didapatkan maka biasanya kompetitor hanya mencari bahan baku yang mudah ditemukan saja.

Adapula kapabilitas yang dimiliki Bintang Mahkota Konveksi tetapi tidak menjadi suatu keunggulan kompetitif adalah skill kontrol manajemen, pemasaran, dan produksi. Skill tersebut menjadi nilai tambah UMKM tetapi tidak berdaya saing karena kompetitor pasti melakukan hal yang sama kepada produk yang dihasilkan. Dalam melakukan usahanya Bintang Mahkota Konveksi menetapkan tujuan jangka panjang yaitu menjadi suatu perusahaan yang terpercaya dan memiliki akuntabilitas serta kredibilitas tinggi yang mampu merambah dan bersaing di pasar internasional dan dunia. Bintang Mahkota Konveksi memiliki tim yang bertugas memeriksa produk baik dari segi jahitan, bordir, ukuran, dan sebagainya agar kualitas produk tetap terjaga. Pengecekan dilakukan ketika produk sudah jadi. Hal tersebut menjadi nilai tambah UMKM tetapi tidak berdaya saing karena kompetitor lain juga melakukannya. Selain itu, Bintang Mahkota Konveksi menawarkan produk secara langsung ke calon konsumen seperti instansi, sekolah, organisasi, dan sebagainya. Cara tersebut dapat ditiru oleh kompetitor dan bukan sesuatu hal yang langka. Untuk proses produksi juga masih sama dengan industri tekstil yang lain yaitu dengan menggunakan mesin dan bantuan tenaga manusia.

Analisis VRIO digunakan untuk mengidentifikasi suatu sumber daya tertentu dari perusahaan apakah dapat dikategorikan kekuatan atau kelemahan. Analisis VRIO membutuhkan identifikasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Hasil identifikasi dapat dianalisis menggunakan VRIO seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4. Analisis VRIO

Sumber Daya	Valuable	Rare	unimitability	Organize	Kategori
<i>Tangible</i>					
Modal	v	-	-	-	Competitive parity
Bahan baku premium	v	-	-	-	Competitive parity
Teknologi modern	v	v	v	v	Sustainable competitive advantage
Lokasi usaha strategis	v	v	v	v	Sustainable competitive advantage
Fasilitas produksi lengkap	v	-	-	-	Competitive parity
Gudang luas	v	v	v	v	Sustainable competitive advantage
<i>Intangible</i>					
Relasi kuat dengan supplier	v	v	v	v	Sustainable competitive parity
Karyawan berpengalaman	v	v	v	v	Sustainable competitive advantage
Proses distribusi	v	-	-	-	Competitive parity
Pelayanan	v	v	-	v	Temporary competitive advantage
Promosi melalui media sosial	v	-	-	v	Competitive parity
<i>Kapabilitas</i>					
Skill kontrol manajemen	v	-	-	-	Competitive parity
Skill pemasaran	v	v	v	-	Temporary competitive advantage
Skill membangun relasi dengan supplier	v	v	v	v	Sustainable competitive advantage
Skill produksi	v	v	-	v	Temporary competitive advantage

(Sumber: data diolah, 2021)

Dari hasil analisis VRIO maka dapat disimpulkan bahwa UMKM Bintang Mahkota Konveksi memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan atau sustainable competitive advantage pada sumber daya dan kapabilitas perusahaan yaitu 1. Teknologi modern; 2. Lokasi usaha yang strategis; 3. Memiliki gudang yang luas; 4. Relasi kuat dengan supplier; 5. Karyawan yang berpengalaman; 6. Skill membangun relasi dengan supplier. Dari hasil tersebut Bintang Mahkota Konveksi dapat mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki agar dapat bertahan ditengah pandemi Covid-19.

Selain itu Bintang Mahkota Konveksi dapat meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang termasuk keunggulan kompetitif sementara atau temporary competitive advantage yaitu pada; 1. Pelayanan yang diberikan; 2. Skill pemasaran; 3. Skill produksi. Jika sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat ditingkatkan maka akan menjadi suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau sustainable competitive advantage bagi Bintang Mahkota Konveksi.

Dari hasil analisis VRIO juga dapat dilihat bahwa Bintang Mahkota Konveksi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang masuk dalam kategori paritas kompetitif atau competitive parity. Sumber daya dan kapabilitas yang termasuk kategori paritas kompetitif bernilai bagi perusahaan tetapi masih belum menjadi keunggulan kompetitif bagi UMKM. Adapun sumber daya dan kapabilitas tersebut antara lain; 1. Modal yang dimiliki; 2. Bahan baku premium; 3. Fasilitas produksi lengkap; 4. Proses produksi; 5. Promosi melalui media sosial; 6. Skill kontrol manajemen. Pada sumber daya ini diperlukan diferensiasi untuk membedakan dengan kompetitor sehingga dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif bagi UMKM Bintang Mahkota Konveksi.



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil analisis VRIO menunjukkan UMKM Bintang Mahkota Konveksi memiliki sumber daya yang berupa *tangible* dan *intangible*.
2. UMKM Bintang Mahkota Konveksi dapat mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki berupa teknologi modern, lokasi usaha yang strategis, gudang yang luas, relasi kuat dengan supplier, karyawan yang berpengalaman, dan skill membangun relasi dengan supplier agar dapat bertahan ditengah pandemi Covid-19.
3. Bintang Mahkota Konveksi dapat meningkatkan sumber daya internal yang dimilikinya berupa pelayanan, skill pemasaran, dan skill produksi agar menjadi suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
4. Bintang Mahkota Konveksi dapat melakukan diferensiasi untuk membedakannya dengan kompetitor lain sehingga dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif bagi UMKM.

Saran

1. Bagi UMKM.
UMKM Bintang Mahkota Konveksi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya untuk dapat bersaing dengan kompetitor.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian selanjutnya bisa menambahkan analisis pemilihan strategi lainnya untuk pengembangan keunggulan kompetitif suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- , H., & Maulani, D. (2020). Pemanfaatan Media Sosial Instagram Untuk Meningkatkan Promosi Dan Nilai Jual Produk Umkm Tas Di Kota Bogor. *Neraca Keuangan: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 15(2), 72. <https://doi.org/10.32832/neraca.v15i2.3813>
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu Pada Penelitian Pendidikan Sosial. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150.
- Betanews.id (2020, 28 Agustus). 5 Ribu UMKM Di Kudus Bakal Dapat Bantuan, Ini Besarannya. Diakses pada 2 April 2021, dari <https://betanews.id/2020/08/5-ribu-umkm-di-kudus-bakal-dapat-bantuan-ini-besarannya.html>
- Covid19.go.id. (2021, 11 Juni). Data Vaksinasi Covid-19 (Update Per 11 Juni 2021). Diakses pada 11 Juni 2021, dari <https://covid19.go.id/p/berita/data-vaksinasi-covid-19-update-11-juni-2021>
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan UMKM Kabupaten Kudus
- Databoks.katadata.co.id. (2020, 10 Juni). Penurunan Penjualan UMKM Imbas Pandemi Covid 19. Diakses pada 10 Juni 2020, dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/06/10/penurunan-penjualan-umkm-imbaspandemi-covid-19>
- Dwiyanti, R., Hubeis, M., & Suprayitno, G. (2017). Perumusan Strategi Operasi-Produksi Kosmetik (Studi Kasus PT ANI). *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 12(1), 35. <https://doi.org/10.29244/mikm.12.1.35-47>
- Ekonomi.bisnis.com. (2020, 31 Oktober). Sri Mulyani Yakin Indonesia Bisa Lewati Krisis Ekonomi Akibat Covid 19. Diakses pada 2 April 2021, dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20201031/9/1311933/sri-mulyani-yakin-indonesia-bisa-lewati-krisis-ekonomi-akibat-covid-19>
- Giawa, R., & Saragih, L. (2020). Analisis Resources Based View (RBV) Studi Kasus: Pada Yayasan Pendidikan GKPS. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v2i1.305>
- Kemenkopukm.go.id. Data UMKM. Diakses pada 4 April 2021, dari <https://www.kemenkopukm.go.id/data-umkm/?sjsnI4Z0JLEFszQp91Ain8TrKXiucvkkV3ydxNU6YYCHOTwNLw>
- Nainggolan, A. (2018). Competitive Advantage Dan Upaya Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen Volume 4 Nomor 1 (2018)*, 4, 1–14.
- Nugroho, T. T., Najib, M., & Kirbrandoko, K. (2018). Penentuan Daya Saing Berbasis Analisis Kompetensi Inti (Studi Kasus Pada Ekowisata Bakau Di Jawa Timur). *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 25–32. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2018.v12.i01.p03>

- Setiyorini, E. S., Noorachmat, B. P., & Syamsun, M. (2018). Strategi Pemasaran Produk Olahan Hasil Perikanan pada UMKM Cindy Group. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 13(1), 19. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.19-28>
- Siswanti, Tutik. (2020). ANALISIS PENGARUH FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM). *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Unsurya*, 5(2), 61–76.
- Wandrial, S. (2011). Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan konsep 'Resource-Based View of the Firm' dengan Kerangka VRIO. *Binus Business Review*, 2(2), 627. <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i2.1457>
- Wurjaningrum, F. (2015). Pengaruh Aset Manajemen Proyek dan Hasil Kinerja Manajemen Proyek dengan Pendekatan VRIO Framework. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, XXV(2).