



**KOMPETENSI INTI USAHA KECIL MAKANAN KHAS
BERBASIS TAPE SINGKONG DI KABUPATEN JEMBER**

(Studi pada Usaha Dagang Primadona)

TESIS

Oleh :

MOH. MIFTAHUL MUNIR

NIM 120920101028

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2017



**KOMPETENSI INTI USAHA KECIL MAKANAN KHAS
BERBASIS TAPE SINGKONG DI KABUPATEN JEMBER**

(Studi pada Usaha Dagang Primadona)

TESIS

Oleh :

**MOH. MIFTAHUL MUNIR
NIM 120920101028**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2017



**KOMPETENSI INTI USAHA KECIL MAKANAN KHAS
BERBASIS TAPE SINGKONG DI KABUPATEN JEMBER**

(Studi pada Usaha Dagang Primadona)

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk Menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi (S2)
dan mencapai gelar Magister Ilmu Administrasi

Oleh :

MOH. MIFTAHUL MUNIR

NIM 120920101028

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2017

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan Rahmat dan Karunia Allah SWT serta rasa syukur dan rendah hati karya tulis ini saya persembahkan kepada:

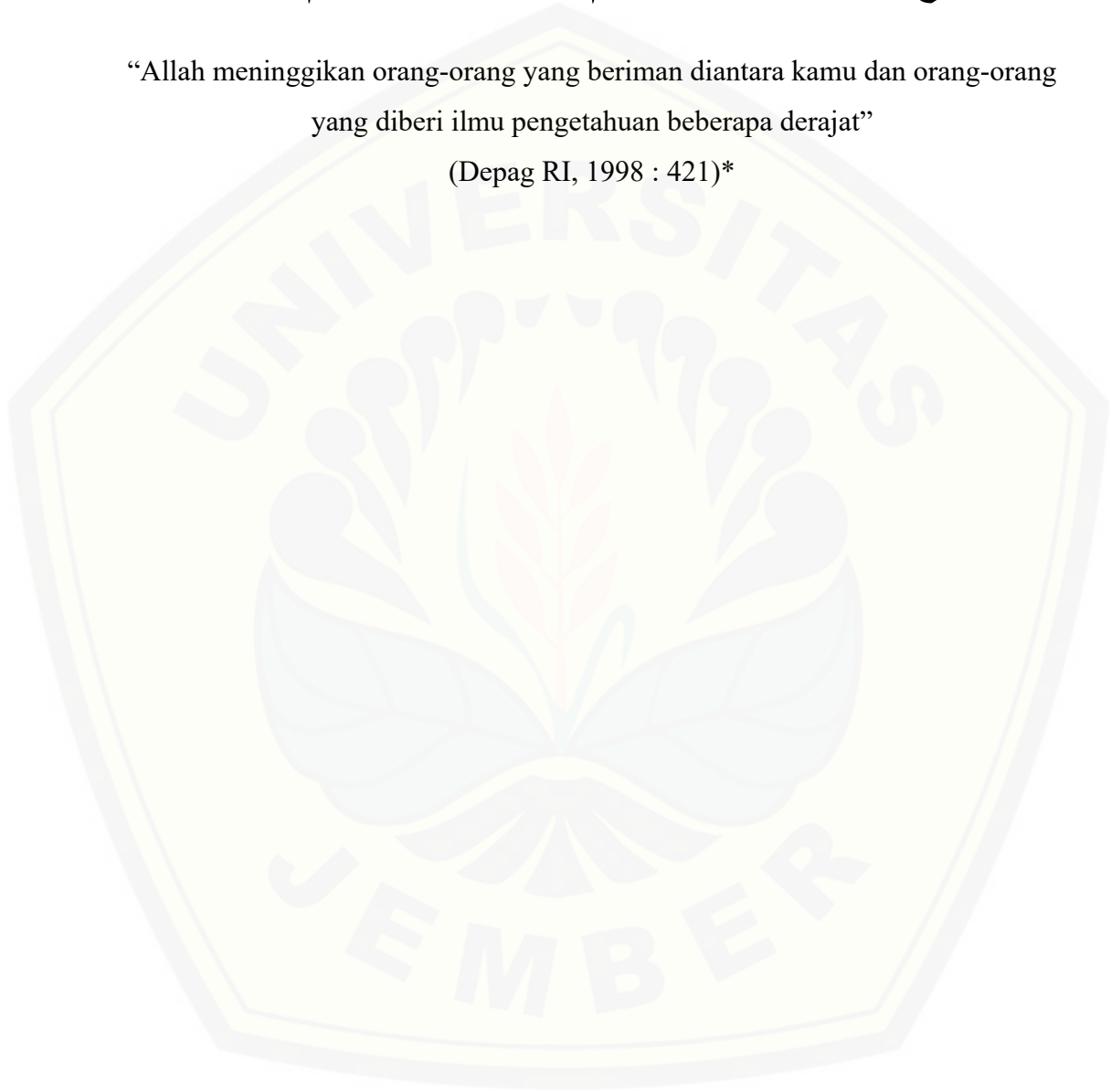
1. Ayahanda Nasrudin dan Almarhumah Ibunda Surati yang saya banggakan dengan segenap hormat saya sampaikan terima kasih yang tak terhingga atas doa dan kasih sayangnya dalam mengantarku pada keberhasilan.
2. Ayahanda mertua Bapak Abdul Halim dan Ibunda mertua Mistiha yang saya banggakan dengan segenap hormat saya sampaikan terima kasih yang tak terhingga atas doa dan kasih sayangnya.
3. Istriku Nur Fadilah dan Anakku Azka Nurahman Syahir yang saya banggakan dan selalu setia menemani serta memberikan dukungan dan doa sampai tulisan ini selesai.
4. Kakak tecinta, M. Ghofur Fuadi beserta keluarga, M. Anas Ayubi beserta keluarga, M. Muhib Alwi beserta keluarga, Abdul Hayyi beserta keluarga yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
5. Rekan-rekan seperjuangan Magister Ilmu Administrasi angkatan tahun 2012, terima kasih atas dukungan dan motivasinya.
6. Almamater yang saya banggakan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

“Allah meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”

(Depag RI, 1998 : 421)*



*) Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. Al Qur'an dan Terjemahannya. Semarang: PT Kumudasmoro Grafindo.

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Moh. Miftahul Munir

NIM : 120920101028

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “ Kompetensi Inti Usaha Kecil Makanan Khas berbasis Tape Singkong di Kabupaten Jember (Studi pada Usaha Dagang Primadona)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Desember 2017

Yang menyatakan

Moh. Miftahul Munir
NIM 120920101028

TESIS

**KOMPETENSI INTI USAHA KECIL MAKANAN KHAS
BERBASIS TAPE SINGKONG DI KABUPATEN JEMBER**

(Studi pada Usaha Dagang Primadona)

Oleh :

Moh. Miftahul Munir
NIM 120920101028

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Djoko Poernomo, M.Si

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si

PENGESAHAN

Tesis berjudul ” Kompetensi Inti Usaha Kecil Makanan Khas Berbasis Tape Singkong di Kabupaten Jember (Studi pada Usaha Dagang Primadona)” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Desember 2017

Tempat : Ruang Ujian Pascasarjana FISIP Universitas Jember

Tim Penguji:
Ketua,

Dr. Akhmad Toha, M. Si.
NIP. 19571227 198720 1 002

Anggota I,

Anggota II,

Dr. Djoko Poernomo, M. Si.
NIP. 19600219 198702 1 001

Dr. Sasongko, M.Si
NIP 19570407 198609 1 001

Anggota III,

Anggota IV,

Agustri Hartono, MA, Ph.D
NIP. 19690815 199512 1 001

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S. Sos, SE, M Si
NIP. 19700220 200212 2 001

Mengesahkan,

Dekan

Dr. Ardiyanto, M.Si
NIP 19580810 198702 1 002

RINGKASAN

Kompetensi Inti Usaha Kecil Makanan Khas Berbasis Tape Singkong di Kabupaten Jember (Studi pada Usaha Dagang Primadona); Moh. Miftahul Munir, 120920101028; 2017:114 Halaman; Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Makanan berbasis tape singkong merupakan makanan yang menjadi warisan nenek moyang dan memberikan sebuah kebanggaan karena di dalamnya kaya akan seni, kreatifitas, dan ide. Berbagai produk makanan khas suatu daerah juga banyak ditemukan makanan khas yang berbahan baku tape singkong dan dilakukan oleh usaha kecil. Oleh karena itu perlu menjaga eksistensi akan produk makanan olahan tersebut sehingga produk makanan olahan berbasis tape singkong memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sebuah Keunggulan bersaing yang berkelanjutan bisa diwujudkan dengan menemukan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi kompetensi inti sehingga produk yang dihasilkan memiliki keunikan dan berbeda dengan pesaing. Penelitian ini dimaksudkan mengetahui dan menjelaskan kompetensi inti usaha kecil makanan khas berbasis tape singkong di kabupaten Jember dengan mengambil lokus penelitian pada usaha dagang Primadona.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuaalitatis dengan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus dipilih untuk mengungkap fenomena yang muncul sehingga bisa diketahui kompetensi inti usaha dagang Primadona. Fokus penelitian ini adalah pada upaya menemukan kompetensi inti yang kemudian dikonstruksi menjadi sebuah model. Informan penelitian adalah pemilik usaha dagang Primadona dengan pertimbangan bahwa pemilik memahami topik penelitian. Analisis data menggunakan analisis model interaksi yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki oleh usaha dagang primadona antara lain sumber daya manusia, sumber daya pengetahuan, sumber daya reputasi, sumber daya pengalaman, sumber daya keahlian, dan kapabilitas pemasaran. Sumber daya dan kapabilitas inti tersebut

dirancang melalui mekanisme perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga kompetensi yang dimiliki terukur.



SUMMARY

Core Competences Small Entrepreneurs of Specific Food-based Cassava Tape at Jember District (Study At UD. Primadona) ; Moh. Miftahul Munir, 120920101028; 2017:114 Pages, Master Program of Science Administration, Faculty of Social and Political Science, Jember University.

Food-based cassava tape is a food that became the heritage of the ancestors and give a pride because in it rich in art, creativity, and ideas. Various typical food products of an area also found many typical foods made from cassava tape and done by small businesses. Therefore it is necessary to maintain the existence of processed food products so that processed food products based on cassava tape has a sustainable competitive advantage. A sustainable competitive advantage can be realized by finding the resources and capabilities that become core competencies so that the resulting product is unique and different from the competitors. This research is intended to know and explain the core competence of small scale business based on cassava tape in Jember district by taking research locus at Primadona trading business.

This research uses kualitatif approach with case study research. Case studies were selected to reveal the emerging phenomenon so that it is known to be the core competence of Primadona's trading business. The focus of this research is on finding core competencies which are then constructed into a model. The research informant is the owner of a Primadona business venture with the consideration that the owner understands the research topic. Data analysis uses interaction model analysis proposed by Miles and Huberman.

The results show that core competencies possessed by other prima donna trade businesses include human resources, knowledge resources, reputation resources, experience resources, expertise resources, and marketing capabilities. These resources and core capabilities are designed through planning, organizing, implementing and evaluation mechanisms so that their competencies are measurable.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ” Kompetensi Inti Usaha Kecil Makanan Khas berbasis Tape Singkong di Kabupaten Jember (Studi pada Usaha Dagang Primadona)”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada program studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Djoko Poernomo, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang penuh dengan kesabaran memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis di dalam penulisan tesis ini.
2. Ibu Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Seluruh Dosen Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember terima kasih atas ilmu dan wawasan yang diberikan.
4. Teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Angkatan 2012 terima kasih atas kebersamaan dan rasa kekeluargaan yang terbentuk selama ini.

Jember, Desember 2017

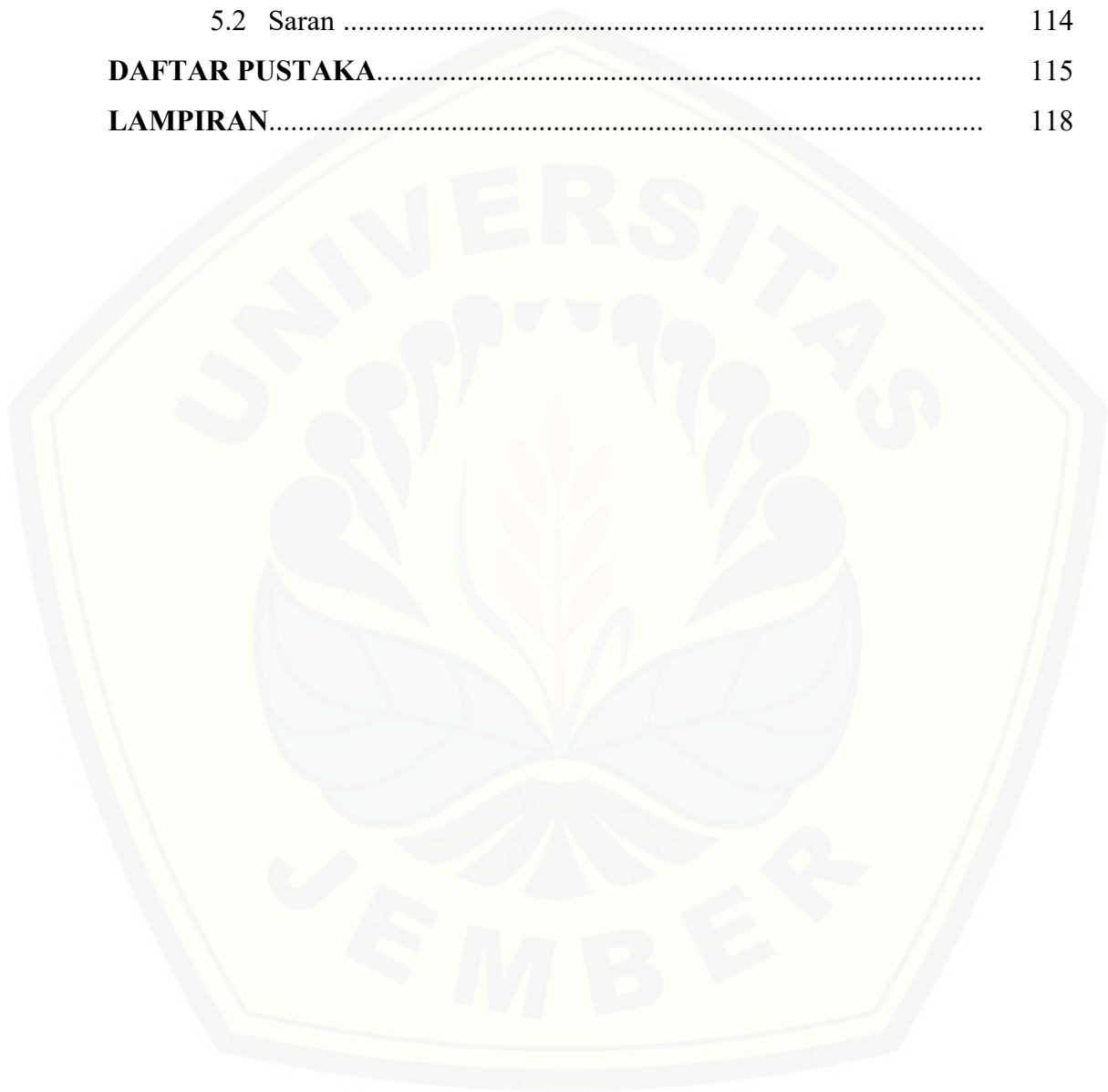
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
HALAMAN RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Teori Manajemen Strategi	15
2.2 Pandangan Berbasis Sumber Daya	17
2.2.1 Jenis – Jenis Sumber Daya Perusahaan.....	24
2.3 Kapabilitas Perusahaan	28
2.3.1 Jenis – Jenis Kapabilitas Perusahaan.....	33
2.4 Teori Kompetensi Inti	35
2.5 Hubungan Kompetensi Inti, Sumber Daya, dan Kapabilitas ...	38
2.6 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	39
2.7 Definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.....	40

2.8 Penelitian Terdahulu.....	42
BAB 3. METODE PENELITIAN	44
3.1 Paradigma dan Jenis Penelitian.....	44
3.2 Fokus Penelitian.....	45
3.3 Lokasi Penelitian.....	46
3.4 Informan Penelitian.....	46
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	51
3.7 Keabsahan Data.....	53
3.8 Penarikan Kesimpulan	56
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Gambaran Singkat Daerah Penelitian	57
4.2 Perkembangan Usaha Makanan Olahan Tape Singkong di Kabupaten Jember	58
4.3 Produk Unggulan Makanan di Kabupaten Jember	62
4.4 Profil Lokasi Penelitian	64
4.5 Proses Pembuatan Makanan Berbahan Baku Tape Singkong .	67
4.6 Deskripsi Sumber Daya UD. Primadona	75
4.7 Deskripsi Kapabilitas UD. Primadona	81
4.8 Sumber Daya dan Kapabilitas Inti UD. Primadona.....	84
4.8.1 Sumber Daya Berwujud yang Menjadi Kompetensi Inti UD. Primadona.....	86
4.8.2 Sumber Daya Tidak Berwujud yang Menjadi Kompetensi Inti UD. Primadona.....	90
4.8.3 Kapabilitas yang Menjadi Kompetensi Inti UD. Primadona.....	96
4.9 Proses Penciptaan Kompetensi Inti UD. Primadona.....	100
4.9.1 Proses Perencanaan Kompetensi Inti UD. Primadona.....	101
4.9.2 Proses Pengorganisasian Kompetensi Inti UD. Primadona.....	102
4.9.3 Proses Pelaksanaan Kompetensi Inti UD. Primadona.....	103

4.9.4 Proses Evaluasi Kompetensi Inti UD. Primadona.....	106
4.10 Pembahasan.....	107
BAB 5. PENUTUP	113
5.1 Kesimpulan	113
5.2 Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	118



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Serapan Tenaga Kerja Industri Makanan di Kabupaten Jember Tahun 2012 – 2016	10
Tabel 2.1	Klasifikasi Kelima Strategi RBV	20
Tabel 2.2	Sumber Daya Berwujud	26
Tabel 2.3	Sumber Daya Tidak Berwujud	10
Tabel 3.1	Kriteria Pemilihan Informan Penelitian	48
Tabel 4.1	Kapasitas Produksi Singkong di Kabupaten Jember	64
Tabel 4.2	Omset Penjualan Produk Makanan Berbasis Tape Singkong UD. Primadona	74
Tabel 4.3	Klasifikasi Kelima Strategi RBV	76
Tabel 4.4	Sumber Daya UD. Primadona	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Karakteristik RBV, MBV, dan Kapabilitas Dinamis	22
Gambar 2.2 Model Hubungan <i>Resource</i> , VRIO, dan SCA.....	23
Gambar 2.3 Jenis – Jenis Sumber Daya.....	25
Gambar 2.4 Jenis Kapabilitas Dinamis dan Hubungannya.....	35
Gambar 2.5 <i>Component of Internal Analysis Leading to Competitive and Strategic Competitiveness</i>	38
Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman.....	52
Gambar 4.1 Model Manajemen Kompetensi Inti UD. Primadona.....	108
Gambar 4.2 Model Kompetensi Inti UD. Primadona.....	110

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Analisis VRIN Sumber Daya dan Kapabilitas UD. Prmadona



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan kecil dan menengah (*small medium enterprises*) memainkan peran penting dalam perkembangan perekonomian di suatu negara termasuk di Indonesia. Perkembangan perusahaan kecil dan menengah membawa dampak positif bagi ekonomi Indonesia terutama dalam penyerapan tenaga kerja yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Data Kementerian Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa sektor UMKM mampu menyerap tenaga kerja sebesar 3,5 % pada tahun 2010 – 2011, 5,9 % pada tahun 2011 – 2012, dan 6,20% pada tahun 2012 – 2013 (<http://www.depkop.go.id/>). Namun, masih ada beberapa temuan mengenai kebangkrutan perusahaan kecil dan menengah ketika perusahaan kecil dan menengah yang lain berjalan dengan sangat sukses.

Peran penting usaha kecil dan menengah dalam perekonomian Indonesia tidak selaras dengan tingkat daya saing, publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh **World Economic Forum** pada tahun 2008 menunjukkan tingkat daya saing Indonesia dalam persaingan global. Tahun 2008, peringkat daya saing Indonesia berdasarkan *Growth Competitiveness Index* berada di urutan ke-55 dari 134 negara. Prestasi Indonesia di 2008 tersebut relatif tidak mengalami kemajuan dibandingkan prestasi tahun 2007 yang berada di urutan 54 dari 131 negara (KADIN, 2008).

Kajian empiris maupun teoritis yang dilakukan oleh Suryana (2006) mengungkapkan fakta bahwa kelemahan dan tantangan usaha kecil di Indonesia sebagai penghalang daya saing usaha, antara lain meliputi : kurangnya modal, sumber daya manusia yang terbatas, lemahnya jaringan usaha, iklim usaha yang tidak kondusif, terbatasnya sarana prasarana usaha, dan terbatasnya akses pasar. Kelemahan usaha kecil tersebut yang akhirnya melemahkan kemampuan kompetisi usaha kecil di Indonesia.

Gambaran fenomena tersebut mengindikasikan ketidakseimbangan potensi dan fakta daya saing usaha kecil di Indonesia. Daya saing yang rendah berpengaruh pada kelangsungan hidup jangka panjang suatu perusahaan. Para ahli berpendapat bahwa keunggulan *competitive* merupakan jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu menciptakan bagi pelanggannya dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar.

Produk makanan olahan secara umum dapat dikelompokkan kedalam usaha rakyat yang telah berjalan cukup lama di Indonesia. Dikatakan sebagai usaha rakyat, karena biasanya dikerjakan oleh rakyat yang masuk kategori lapisan menengah kebawah dan proses pembuatan makanan khas menggunakan teknologi yang sederhana. Kualitas produk makanan khas sangat beragam tergantung pada kombinasi bakat, pengalaman, ketrampilan dan pengetahuan dari yang membuat. Disamping makanan khas masuk kategori kerajinan rakyat, makanan khas merupakan bagian dari subsector industry kreatif, di mana Badan Ekonomi Kreatif Indonesia telah menentukan 16 subsector industry kreatif antara lain; industry periklanan, arsitektur, pasar barang seni, kerajinan, desain, fesyen, video, film, dan fotografi, permainan interaktif, music, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan computer dan piranti lunak, televisi dan radio, riset dan pengembangan, Kuliner, seni pertunjukan dan seni rupa (Tempo.co, 2016).

Badan ekonomi kreatif Republik Indonesia mencatat bahwa perkembangan industri kuliner di Indonesia saat ini cukup pesat baik industri kuliner jasa makanan (*foodservice*) maupun industri kuliner makanan khusus (*speciality food*). Pertumbuhan itu tercatat dalam kontribusi industri kuliner terhadap nilai ekspor sebesar 9,93% dari keseluruhan kontribusi ekspor industri kreatif terhadap nilai ekspor Indonesia dengan rata – rata pertumbuhan setiap tahun sebesar 3,45%. Subsector industri kuliner menempati posisi ke tiga setelah subsector industri mode dan subsector industri kerajinan. Hal ini menandakan bahwa industri kuliner cukup memiliki daya saing di dunia internasional.

Produk makanan berkualitas tinggi dapat dinilai dari bahan dasar yang digunakan dan teknik pengolahan yang terpadu antara bakat dan pengetahuan, oleh sebab itu, makanan khas dapat dikatakan sangat tergantung pada kreatifitas pelakunya. Apabila mencermati definisi industri kreatif oleh *UK DCMS Task Force 1998: Creative industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent, and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property and content* (Saputra, 2010) maka bisa dikatakan produk makanan termasuk industri kreatif karena dibuat melalui perpaduan bakat, penguasaan teknologi, pengetahuan, keahlian atau keterampilan yang bersifat langka dan tidak semua orang mampu melakukannya.

Makanan khas sebagai barang atau sumber daya berwujud (*tangible resources*) adalah hasil dari bekerjanya *intangible resources* yang melekat pada para pembuat (bentuknya bisa berupa keahlian atau keterampilan dan pengalaman mengrajin). Ini menandakan bahwa *intangible resources* sangat penting bagi pengembangan industri makanan khas. Kasali (2010:23) mengibaratkan *intangible resources* adalah “ruh” kehidupan bagi perusahaan, kalau ruh ini tidak ada maka perusahaan akan mati.

Sebagaimana definisi industri kreatif, industri makanan khas lahir dari kreatifitas pembuat makanan khas yang memadukan antara bakat, pengalaman, teknologi, keterampilan dan pengetahuan. Kreatifitas adalah ide-ide atau gagasan-gagasan yang masih berada pada pikiran orang, sekelompok orang atau organisasi atau perusahaan sehingga belum menjadi karya nyata. Kreatifitas ketika diwujudkan dalam bentuk karya nyata, misalnya produk baru maka disebut sebagai inovasi. Perbedaan kreatifitas dengan inovasi adalah kreatifitas masih sebatas ide yang ada dibenak orang atau organisasi sedangkan inovasi adalah karya kongkrit yang bentuknya bisa berupa produk baru, proses baru atau sistem baru.

Potensi untuk memunculkan kreatifitas para pelaku usaha makanan khas dapat datang dari kombinasi sumber daya dan kapabilitas (kecakapan) yang dimiliki.

Kombinasi atau perpaduan antara sumber daya dan kapabilitas yang tepat akan melahirkan kompetensi inti (*Core Competencies*) yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh sebab itu, terdapatnya kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang tepat dan terus berkembang dinamis untuk merespon perubahan-perubahan pasar dapat dimanfaatkan guna mewujudkan kompetensi inti perusahaan yang muaranya pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kompetensi inti merupakan semua kapabilitas kritis yang dimiliki suatu organisasi/perusahaan dalam upayanya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Titik awal yang digunakan dalam menganalisa kompetensi inti adalah perlunya memahami terlebih dahulu bahwa berkompetisi di dunia bisnis berarti perlombaan dalam penguasaan kompetensi, sebagaimana layaknya kompetisi yang tiada akhir selain organisasi/perusahaan mampu menguasai pasar dan meraih kekuatan pasar.

Kompetensi Inti sebagaimana didefinisikan oleh Prahalad dan Hamel (1994:4) merupakan serangkaian kumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu organisasi dapat menyediakan manfaat tersendiri bagi pelanggannya. Dengan demikian, kompetensi inti merupakan sekumpulan sumber daya dan kemampuan (aset – aset) organisasi yang memiliki keunikan yang tinggi yang diperlukan untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi. Keunikan yang dimiliki oleh organisasi tersebut membuat organisasi lain tidak memiliki kemampuan untuk menirunya.

Bogner dan Thomas (1994:2) mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya kompetensi adalah keahlian yang memungkinkan perusahaan mencapai dasar-dasar *customer benefits* (Hamel dan Heene, 1994:6) melalui pembentukan, peningkatan, pembaharuan dan penggunaan sumber daya yang membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kolaborasi antara sumber

daya strategis dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan mampu menciptakan kompetensi intinya.

Hitt *et al.*, (2007:17) menyatakan bahwa sumber daya adalah *assets* yang dimiliki perusahaan. Sumber daya adalah representasi dari input-input yang masuk pada proses produksi perusahaan. Sumber daya dan kapabilitas perusahaan mencerminkan kekayaan yang dimiliki perusahaan. Kekayaan tersebut juga mencerminkan kekuatan dan kelemahan internal yang melekat pada perusahaan. Kajian secara internal atas keduanya telah melahirkan sebuah aliran atau pandangan berbasis sumber daya atau *resource-based view (RBV)*.

Menurut Barney (2006:22), perusahaan dianggap sebagai kumpulan sumber daya yang terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi. Tidak semua sumber daya perusahaan bersifat strategis. Barney (2006:57) menyatakan bahwa sumber daya dikatakan strategis harus memenuhi kriteria "VRIN" yang dapat menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja bisnis berkelanjutan. Masing-masing kriteria "VRIN" dijelaskan sebagai berikut ini:

- a) Bernilai (*valuable/V*): sumber daya adalah bernilai jika menyediakan nilai strategis ke perusahaan. Sumber daya menyediakan nilai jika dapat membantu perusahaan dalam mengeksploitasi peluang-peluang pasar atau membantu dalam mengurangi ancaman-ancaman pasar. Tidak ada keunggulan jika memiliki sumber daya yang tidak dapat menambah atau mempertinggi nilai perusahaan.
- b) Langka (*rare/R*): sumber daya harus sulit ditemukan diantara pesaing potensial perusahaan. Oleh sebab itu sumber daya harus langka atau unik untuk menawarkan keunggulan bersaing. Sumber daya yang dimiliki oleh banyak perusahaan dalam pasar tidak dapat menyediakan keunggulan bersaing, sebagaimana mereka tidak dapat mendesain dan mengeksekusi strategi bisnis yang unik dalam perbandingan dengan pesaing lainnya.

- c) Dapat meniru tetapi tidak sempurna (*imperfect imitability/I*): sumber hambatan untuk dapat meniru tidak sempurna dapat banyak, misalnya kesulitan dalam memperoleh sumber daya, ambiguitas hubungan kapabilitas dan keunggulan bersaing atau kompleksitas sumber daya. Sumber daya dapat menjadi basis keunggulan bersaing terlanjutkan hanya jika perusahaan yang tidak memiliki sumber daya ini tidak bisa mendapatkannya.
- d) Kemampuan mengganti yang tidak dipunyai (*non-substitutability/N*); ketidakmampuan mengganti sumber daya berarti bahwa sumber daya tidak dapat diganti oleh sumber daya alternatif lain. Pesaing tidak dapat meraih kinerja yang sama tinggi sebagai akibat tidak mampu mengganti sumber daya yang dibutuhkan dengan sumber daya alternatif lainnya.

Sumber daya adalah input dalam proses produksi untuk menghasilkan keluaran, dengan demikian sesungguhnya sumber daya memiliki nilai (*value*) bagi perusahaan karena sebagai bahan dasar proses produksi barang atau jasa. Sumber daya perusahaan akan memiliki nilai yang sangat strategis bilamana sumber daya tersebut unik atau khas yang jarang sekali dimiliki para pesaing. Sumber daya unik atau khas tersebut merupakan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya perusahaan sangat beragam. Contoh sumber daya perusahaan yang bersifat fisik adalah pabrik, kantor, mesin-mesin, keuangan, sedangkan yang bersifat non-fisik misalnya pengetahuan, keahlian, pengalaman, ketrampilan tenaga kerja, reputasi merek, dan jaringan.

Konsep kompetensi inti perusahaan selama ini memang diujikan di dalam perusahaan berskala besar dan kompleks. Kompleksitas sumber daya dan kapabilitas dalam perusahaan berskala besar memang mampu menunjang keberhasilan perusahaan tersebut untuk menemukan kompetensi intinya yang unik. Namun hal ini tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan di dalam industri yang berskala kecil. Pada dasarnya industri kecil memiliki sumber daya dan kapabilitas yang mampu dicetak menjadi kompetensi intinya. Produk – produk yang dihasilkan dalam industri

kecil merupakan produk yang diolah dari proses kolaborasi antara bakat, kreatifitas, pengalaman, dan pengetahuan yang rata – rata mereka menjalankan secara turun temurun. Pewarisan ini menunjukkan bahwa usaha kecil juga mampu menciptakan kompetensi intinya sehingga produk mereka dapat bertahan secara terus menerus. Penelitian Novandari (2013:25) yang dilakukan di UKM batik kabupaten Purbalingga menemukan bahwa kompetensi inti menjadi basis keunggulan bersaing berkelanjutan para pelaku usaha batik purbalingga. Temuan ini semakin memperkuat peneliti bahwa konsep kompetensi inti dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak hanya bisa dilakukan di perusahaan berskala besar saja.

Dalam industri makanan khas, sumber daya unik sangat dibutuhkan mengingat makanan khas merupakan produk yang basisnya adalah perpaduan antara talenta/bakat, pengalaman, keahlian atau keterampilan dan pengetahuan sebagai sumber daya yang tidak berwujud serta sumber daya berwujud lainnya. Pengalaman dan keahlian diperoleh dari cukup lamanya para pelaku usaha makanan khas berkecimpung dalam proses produksi selain mengikuti pelatihan-pelatihan. Bakat diperoleh dari gen yang diturunkan oleh orang tua. Pengetahuan diperoleh dari mengikuti pameran-pameran, menyimak berbagai berita di televisi, membaca berbagai majalah, koran dan sejenisnya serta mengikuti pelatihan-pelatihan. Akumulasi pengetahuan, keahlian atau ketrampilan, pengalaman dan bakat akan mampu memberi potensi yang cukup bagi pelaku usaha makanan khas untuk menghasilkan makanan khas yang inovatif. Keahlian atau keterampilan sulit ditiru oleh pesaing karena sifatnya *tacit* dan dibentuk dari pengalaman yang cukup dan kemudian didukung oleh pengetahuan yang memadai, maka terbentuklah pelaku usaha makanan khas yang profesional dan kreatif. Jadi, dapat dikatakan bahwa sumber daya unik dalam industri makanan khas dapat dilihat dari proses produksi dan hasil produksi.

Kapabilitas adalah kecakapan atau kemampuan perusahaan mengintegrasikan masing-masing sumber daya perusahaan yang ada untuk mencapai sasaran yang

diinginkan. Kapabilitas berkembang sepanjang waktu sebagai hasil interaksi yang dapat menghasilkan keunggulan atas saling berhubungan antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang didasarkan pada pengembangan, transmisi dan pertukaran atau *sharing* informasi dan pengetahuan yang dibawa oleh personil perusahaan. Kapabilitas menjadi sangat penting ketika dikombinasikan kedalam kombinasi unik yang menciptakan *core competencies* yang mempunyai *strategic value* dan dapat mengarahkan kepada keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh sebab itu dapat dikatakan kapabilitas adalah kecakapan yang dimiliki seseorang, kelompok atau organisasi untuk mengolah input menjadi output. Umumnya kecakapan seseorang, kelompok atau organisasi (perusahaan) adalah kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*) dan pengalaman (*experience*) serta keahlian (*skill*) yang dimiliki. Oleh karenanya, sifat yang melekat pada kapabilitas adalah dinamis (*dynamic capability*) seiring dengan dinamika perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu sehingga kemampuan mengolah sumber daya sebagai input diharapkan terus berlangsung baik.

Keberadaan sumber daya unik dan kapabilitas perusahaan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dapat menciptakan keunggulan bersaing perusahaan yang berkelanjutan. Sumber daya dan kapabilitas menjadi pondasi utama sumber keunggulan bersaing. Sumber daya bernilai merupakan sebutan asset yang stratejik (Barney, 2006:60). Optimalisasi dan manajemen sumber daya dan kapabilitas menjadi penting dalam penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan usaha/ bisnis.

Hitt *et al.*, (2007:79) menyatakan bahwa sumber daya yang sesuai memang dibutuhkan tetapi juga tidak cukup untuk mendapatkan keunggulan bersaing agar kinerja bisnis meningkat. Sumber daya tersebut masih harus juga di manajementi secara efektif. Lebih jauh, Hitt dan koleganya mengajukan konsep, yakni manajemen sumber daya (*resource management*) yang dapat membimbing kearah keunggulan bersaing untuk meraih kinerja bisnis yang diinginkan, diperlukan tiga elemen dasar. Ketiga elemen dasar manajemen sumber daya yang dimaksud adalah:

- a) Ketersediaan sumber daya (dapat dievaluasi, ditambah, dan dikurangi atau dilepas),
- b) menggabungkan sumber daya yang ada,
- c) menciptakan sumber daya baru.

Produk makanan khas di kabupaten Jember yang cukup familiar adalah produk suwar suwir, prol tape, dan *cake* tape. Produk ini diolah dengan bahan baku utama adalah singkong. Singkong tersebut diolah menjadi tape yang kemudian diolah lagi menjadi produk – produk turunan berupa suwar suwir, prol tape, dan *cake* tape. Produk olahan makanan tersebut saat ini menjadi ciri khas produk olahan makanan di kabupaten Jember. Adanya produk unggulan tersebut tidak terlepas dari ketersediaan bahan baku yang cukup melimpah di kabupaten Jember.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kecenderungan industri kecil makanan khas di kabupaten Jember dikelola oleh keluarga dan termasuk kategori usaha mikro berdasarkan Undang Undang Republik Indonesia (UU RI) Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Pasal 1 UU RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menyatakan bahwa Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini. Pasal 6 UU RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menyebutkan kriteria Usaha Mikro adalah:

- a) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
- b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember telah mencatat bahwa industry makanan dan minuman cukup mampu menyerap tenaga kerja dan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan ini menunjukkan bahwa insdustri makanan khas

merupakan industri yang cukup kompetitif. Berikut data peningkatan serapan tenaga kerja di industri makanan dan minuman di kabupaten Jember dai tahun 2011 – 2016.

Tabel 1.1 Serapan Tenaga Kerja Industri Makanan Kab. Jember 2012 - 2016

No	Tahun	Jumlah Tenaga Kerja
1	2012	58.574
2	2013	56.993
3	2014	58.605
4	2015	61.421
5	2016	68.863

Sumber: BPS Kab. Jember

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa serapan tenaga kerja di sektor industri makanan di kabupaten Jember terus mengalami peningkatan. Penurunan serapan tenaga kerja hanya terjadi di tahun 2013, sedangkan di tahun – tahun berikutnya mengalami peningkatan. Peningkatan ini menunjukkan bahwa isndustri sektor makanan merupakan industri yang cukup kompetitif.

Jumlah pelaku usaha makanan khas berbahan baku tape singkong di kabupaten Jember terus mengalami peningkatan. Berdasarkan observasi peneliti, pelaku usaha makanan khas berbahan baku tape singkong kebanyakan usaha berskala kecil dan banyak di antara mereka adalah pelaku industri rumahan. Hal ini tidak dapat dipungkri karena makanan khas berbahan baku tape singkong merupakan produk makanan yang dahulu merupakan makanan yang disajikan kepada tamu. Berdasarkan data yang terdapat di Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Jember, sampai dengan bulan Agustus 2017, jumlah pelaku usaha makanan olahan berbahan baku tape singkong berjumlah 22 unit. Peningkatan ini ditopang oleh semakin gencarnya pemerintah kabupaten Jember mempromosikan potensi – potensi unggulannya.

Selain sejumlah kelemahan usaha yang dikelola keluarga sebagaimana diungkap Hitt dan koleganya yang dapat dirasakan hingga sekarang, hasil observasi

juga menunjukkan beberapa kelemahan lain pelaku usaha makanan berbahan baku tape singkong di kabupaten Jember. Kelemahan-kelemahan tersebut ialah:

- a. Sumber daya berwujud (keuangan, tempat produksi, peralatan produksi) dan sumber daya tidak berwujud (misalnya jaringan pasar) yang dimiliki sangat terbatas dan belum menggunakan teknologi.
- b. Keterbatasan pengetahuan para pelaku usaha makanan khas yang umumnya berpendidikan formal paling tinggi lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau yang sederajat banyak menghambat munculnya pengelolaan sumber daya yang efektif dan kapabilitas perusahaan yang pada akhirnya mempengaruhi penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan.
- c. Kecenderungan para pelaku usaha makanan olahan tape singkong adalah orang-orang yang sudah dewasa atau cenderung sudah tua. Kebanyakan orang-orang tua kurang memiliki daya inovasi dibandingkan dengan anak muda karena keterbatasan informasi dan akses.

Persoalan – persoalan di atas merupakan fenomena yang mengancam keberlangsungan hidup usaha makanan olahan berbahan baku tape singkong di kabupaten Jember jika dibiarkan begitu saja. Oleh karena itu penting untuk dilakukan upaya – upaya peningkatan daya saing usaha agar tercipta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diciptakan dengan mengkolaborasikan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh usaha makanan olahan berbahan baku tape singkong sehingga tercipta kompetensi inti yang menjadi ciri khas dari produk tersebut.

Salah satu usaha produk makanan olahan berbahan baku tape singkong di kabupaten Jember yang menurut peneliti menarik untuk diteliti adalah UD. Primadona, usaha milik Bapak Rendra Wirawan ini, sudah cukup lama menggeluti

usaha makanan olahan berbahan baku tape singkong, pada saat usaha sejenis yang ada di kabupaten Jember banyak mengalami kebangkrutan, dan banyak pula usaha perseorangan yang awalnya memproduksi makanan olahan beralih menggeluti usaha berdagang makanan – makanan khas lainnya, karena kurangnya inovasi pada produk makanan olahan berbahan baku tape singkong yang dihasilkan, menyebabkan produk makanan tersebut sempat mengalami penurunan peminat, akan tetapi usaha makanan olahan berbahan baku tape singkong UD. Primadona mampu bertahan hidup sampai saat ini dan cukup konsisten untuk memproduksi makanan olahan tersebut. Saat ini ada empat jenis makanan olahan berbahan baku tape singkong yang diproduksi oleh UD. Primadona yaitu suwar suwir, prol tape, *brownies* tape, dan dodol tape. Jika dibandingkan dengan usaha sejenis, UD. Primadona memiliki keunggulan antara lain:

1. UD. Primadona, memiliki strategi dalam mempertahankan usahanya, dengan cara membangun jaringan dengan pelaku – pelaku industri pariwisata, jasa *tour and travel* serta hotel di kabupaten Jember.
2. Dalam hal menjaga kualitas produknya, UD. Primadona sangat teliti dalam memeriksa produknya, hal ini dilakukan untuk menjaga keberlanjutan kerjasamanya dengan mitra – mitranya.
3. UD. Primadona aktif mencetak pelaku – pelaku usaha rumahan baru dengan standar yang telah ditetapkan sehingga kualitas produk dapat dipertahankan.
4. UD. Primadona terus melakukan inovasi – inovasi baik inovasi produk maupun inovasi kemasan. Dimana inovasi – inovasi tersebut dilakukan untuk mempertahankan pasar dan memenuhi keinginan konsumen.
5. UD. Primadona terus melakukan penelitian dan pengembangan produk agar varian – varian produk makanan olahan berbahan baku tape singkong semakin banyak. Disamping itu, UD. Primadona juga menggunakan teknologi tepat guna untuk menjaga konsistensi kualitas produk yang dihasilkan.

Serapan produk makanan olahan berbahan baku tape singkong di UD. Primadona terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan tersebut ditandai dengan bertambahnya jumlah gerai produk yang dimiliki oleh UD. Primadona, dimana sampai pada tahun 2017 terdapat empat gerai produk yang dimilikinya. Perluasan gerai tersebut dilakukan oleh UD. Primadona sebagai bentuk memperluas pasar potensial. Produk yang disajikan memang tidak hanya sebatas produk makanan olahan berbahan baku tape singkong. Berdasarkan wawancara dengan pemilik UD. Primadona, produk – produk yang paling diminati oleh konsumen adalah produk makanan olahan berbahan baku tape singkong seperti prol tape, suwar suwir, dan *cake* tape yang diproduksi oleh UD. Primadona. Fenomena ini menunjukkan bahwa UD. Primadona mampu menciptakan keunikan produknya sehingga konsumen meminati. Kemampuan ini tidak serta merta tercipta begitu saja, melainkan UD. Primadona mengkolaborasikan sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya sehingga produknya memiliki keunikan dan berdaya saing.

Disamping keberhasilan UD. Primadona dalam menciptakan produk yang unik dan memiliki perbedaan dengan para pesaingnya, UD. Primadona tidak menyadari bahwa dirinya memiliki kompetensi inti yang perlu dikelola dan dikembangkan sehingga bisa mewujudkan keunggulan bersaingnya yang berkelanjutan. Ketidak pahaman UD. Primadona atas kompetensi intinya, membuat mereka tidak bisa memanfaatkan kompetensi inti tersebut secara maksimal untuk mewujudkan daya saingnya. Mereka mengangaggap bahwa produk khas yang unik tersebut tercipta begitu saja tanpa ada sebuah proses pembelajaran yang terus menerus sehingga kinerja perusahaan kurang optimal. Ketidak optimalan kinerja dapat diukur dari tidak tercapainya target penjualan yang telah ditetapkan. Berikut target penjualan dan realisasi penjualan produk – produk makanan khas berbasis tape singkong di UD. Primadona.

Tabel 1.2 Target Penjualan dan Realisasi Penjualan (Unit)

Produk	2012		2013		2014		2015		2016	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Suwar Suwir	350000	297500	370000	307100	400000	348000	420000	369600	450000	414000
Pro1 Tape	150000	127500	153000	126990	156000	135720	158000	139040	160000	147200
Dodol Tape	150000	127500	152000	126160	155000	134850	157000	138160	160000	147200

Sumber: UD. Primadona, 2017

Pentingnya sumber daya perusahaan, kapabilitas perusahaan, manajemen sumber daya sesungguhnya sudah disadari oleh para peneliti sebelumnya namun hanya dikaji secara kauntitatif yang dikaji pengaruh dan hubungan antar variable. Kajian mendalam tentang pentingnya sumber daya perusahaan, kapabilitas perusahaan, dan manajemen sumber daya penting untuk dikaji karena hal ini akan menjadi model penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan khususnya insdutri kecil dan menengah.

Kajian secara mendalam atas kompetensi inti dalam upaya membangun daya saing yang berkelanjutan masih belum dilakukan oleh para peneliti sebelumnya terutama di sektor usaha berskala mikro, kecil, maupun menengah sehingga memotivasi peneliti untuk mengkaji hal tersebut secara mendalam dan hal inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang sebelumnya. Kajian tentang keunggulan bersaing berkelanjutan berbasis sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi suatu kajian penting karena hal ini akan mendukung konsep pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based View*) yang orientasi akhir atas konsep ini adalah keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan sejumlah persoalan riil dan terdapatnya kepentingan ekonomi/bisnis, serta kekurangan-kekurangan hasil penelitian terdahulu maka sangat menarik melakukan studi empiris untuk memperoleh kedalaman informasi terkait dengan kompetensi inti produk makanan olahan berbahan baku tape singkong di kabupaten Jember dalam mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Judul penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah "Kompetensi Inti Usaha

Kecil Makanan Khas Berbasis Tape Singkong di Kabupaten Jember (Studi Pada Usaha Dagang Primadona)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana prose menciptakan kompetensi inti pada usaha dagang primadona?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kompetensi inti UD. Primadona Jember;
2. Mengetahui proses penciptaan dan pengelolaan kompetensi inti UD. Primadona Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada tiga hal yaitu manfaat teoritis, manfaat akademis, dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis

Kontribusi teoritis dalam penelitian ini adalah hasil penelitian diharapkan dapat menambah kekayaan literatur manajemen strategi khususnya teori kompetensi inti dalam mewujudkan daya saing berkelanjutan perusahaan serta teori – teori sumber daya perusahaan dan kapabilitas perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

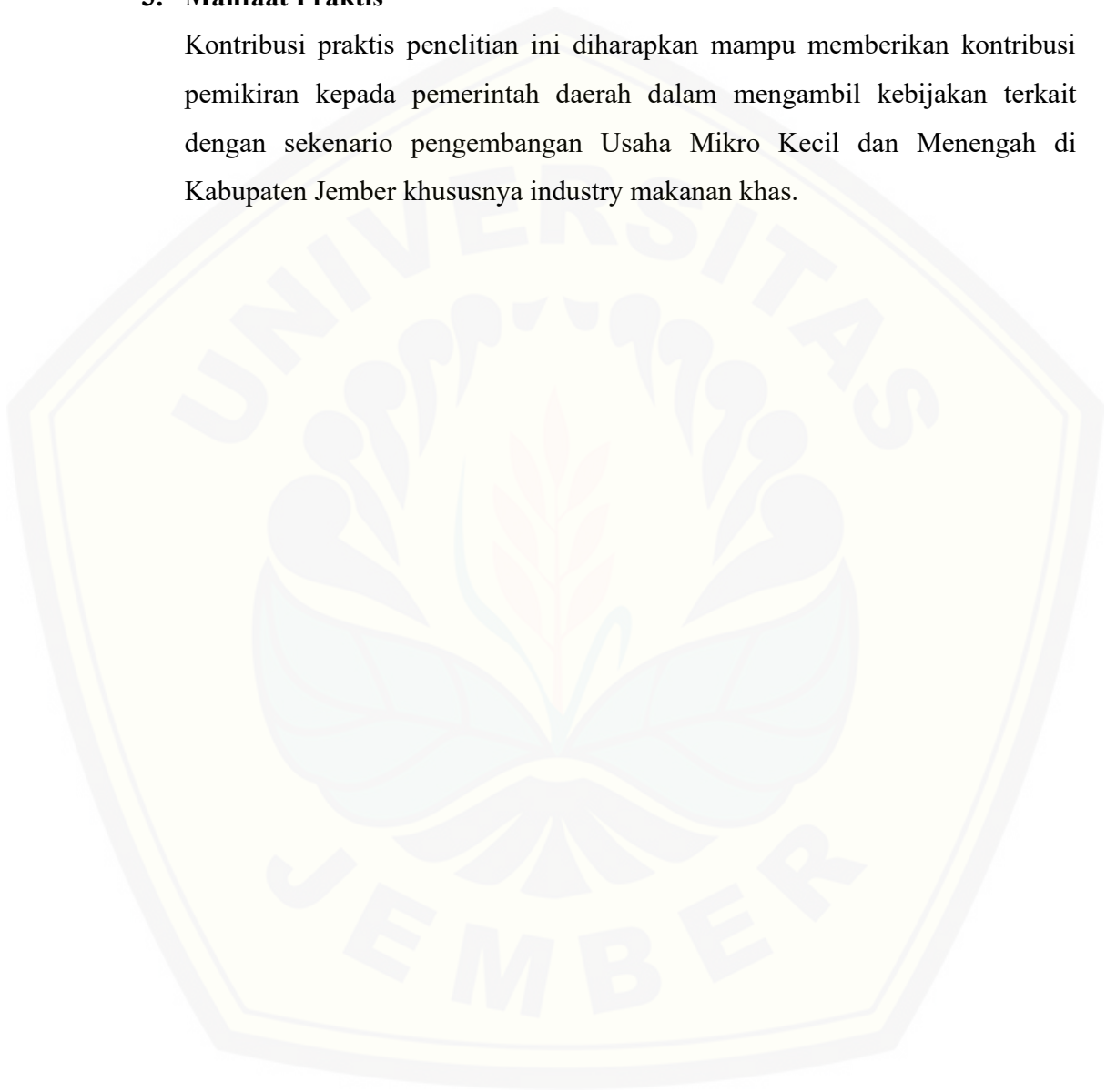
2. Manfaat Akademis

Kontribusi akademis dalam penelitian ini adalah diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan khasanah ilmu pengetahuan, sumber informasi serta sumbangan pemikiran bagi peneliti sendiri, pembaca maupun bagi siapa

saja yang hendak melakukan penelitian mendalam yang berhubungan dengan kompetensi inti pada usaha kecil maupun yang sejenisnya.

3. Manfaat Praktis

Kontribusi praktis penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pemikiran kepada pemerintah daerah dalam mengambil kebijakan terkait dengan sekenario pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kabupaten Jember khususnya industry makanan khas.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik di dalam organisasi atau perusahaan. Sebagai proses yang dinamik, manajemen strategi berlangsung secara terus menerus di dalam organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan memungkinkan untuk terjadi perubahan di masa yang akan datang. Alasan utama terjadinya proses peninjauan ulang dan perubahan karena situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal bersifat dinamis dan berubah – ubah pula. Dengan demikian strategi manajemen merupakan perangkat organisasi yang bertujuan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi dikatakan berhasil ketika tujuan organisasi tersebut efektif dan efisien.

Manajemen strategi berkaitan dengan upaya menentukan perencanaan strategi, implementasi atas strategi tersebut, dan evaluasi atas pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen strategi difokuskan pada integrasi manajemen, keuangan, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi yang terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (David: 2011). Manajemen strategi berkaitan dengan proses memilih strategi dan kebijakan dalam rangka memaksimalkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Proses manajemen strategi berkaitan dengan sekumpulan komitmen, keputusan – keputusan, dan aksi untuk mencapai strategi keunggulan kompetitif perusahaan. Tahap awal dalam proses manajemen strategi adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi atau perusahaan untuk menemukan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti perusahaan (Hitt, at all:2009). David (2011) menjelaskan lebih kompleks tahapan proses manajemen strategis antara lain formulasi sstrategy yang berkaitan dengan membangun visi dan misi perusahaan,

identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menjelaskan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan menciptakan alternatif strategi. Tahapan berikutnya adalah implementasi strategi yang berkaitan dengan merumuskan kebijakan jangka pendek, mengalokasikan sumber daya dan kapabilitas, perencanaan anggaran. Berikutnya adalah tahap akhir dari tahapan proses manajemen strategi yaitu tahapan evaluasi strategi yang berkaitan dengan peninjauan kembali faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan, mengukur keberhasilan kinerja perusahaan, dan evaluasi aksi strategi yang telah ditetapkan.

2.2 Pandangan Berbasis Sumber Daya

Pandangan berdasarkan sumber daya (*resource-based view/RBV*) sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas mana dari perusahaan yang dapat dijadikan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan yang kemudian berpengaruh pada kinerja (Wenerfelt, 1984; Barney, 1991). Sumber daya dan kapabilitas menjadi pondasi utama sumber keunggulan bersaing (Rumelt, Schendel dan Teece, 1991). RBV menjelaskan bahwa kepemilikan dan kontrol assets strategik menentukan organisasi akan memperoleh keuntungan yang superior dan memposisikan keunggulan bersaing diatas perusahaan sejenis lainnya. Untuk mendapatkan sumber daya dan kapabilitas bernilai dan strategik, 3 pertanyaan pokok yang diajukan guna mengidentifikasi dampak sumber daya dan kapabilitas, yakni:

- a. Apakah sumber daya atau kapabilitas bernilai?
- b. Apakah keaneka-ragaman didistribusikan melintas perusahaan yang bersaing?
- c. Apakah bergerak tidak sempurna?

Pertanyaan terhadap nilai sumber daya secara umum dapat dikonfirmasi dalam 2 cara. Pertama, jika sumber daya secara nyata dapat mengurangi biaya perusahaan maka bisa dipandang sebagai sumber daya bernilai (biaya sumber daya rendah). Kedua, jika sumber daya secara nyata dapat menaikkan pendapatan perusahaan maka bisa dipandang sebagai sumber daya bernilai (sumber daya

terdiferensiasi). Contoh, sumber daya bernilai dipakai melaksanakan strategi-strategi baru untuk memperbaiki efisiensi dan efektifitas (Barney, 1991), memperbaiki kepuasan pelanggan (Bogner dan Thomas, 1994; Verdin dan Williamson, 1984), atau mengurangi biaya bersaing (Barney, 1986; Peteraf, 1993). Esensinya, sumber daya adalah bernilai jika dapat membantu organisasi memperbaiki kinerjanya secara relatif dari pesaingnya dan organisasi memiliki keunggulan bersaingnya yang berkelanjutan. Jika sumber daya ditemukan kondisinya seperti ini maka pertanyaan kedua pantas diajukan untuk diuji. Jika tidak, walau sumber daya di eksploitasi, kelemahan bersaing akan diperoleh – ini disebabkan sumber daya tidak bernilai bagi organisasi.

Pertanyaan kedua memandang distribusi sumber daya diuji apakah sumber daya bernilai tersedia dengan bebas. Jika sumber daya tersedia bebas ke semua perusahaan, keseimbangan bersaing diperoleh berarti tidak ada keunggulan bersaing sebab pesaing mempunyai banyak sumber daya yang sama. Tetapi, jika tidak tersedia bebas (keanekaragaman yang didistribusikan), sumber daya kemungkinan besar menjadi sumber keunggulan bersaing (diberikan pertanyaan ketiga). Selama sejumlah perusahaan menikmati keunggulan berbasis sumber daya, lainnya akan berada dalam posisi kelemahan berbasis sumber daya. Mengambil cara lain, keaneka-ragaman sumber daya mengandung bahwa perusahaan mempunyai macam-macam kapabilitas. Oleh sebab itu, perusahaan dengan sumber daya marginal dapat berharap impas, selama perusahaan dengan sumber daya superior akan mendapatkan manfaat, misalnya keuntungan yang lebih baik (Peteraf, 1993:4). Perbedaan dalam kontribusi sumber daya perusahaan dapat dicirikan ke sejumlah faktor, misalnya: waktu perusahaan masuk pasar, perbedaan pengetahuan, produk dan sistem pembelajaran, keputusan-keputusan yang dibuat bertahan lama (Helfat, 2007:37).

Pertanyaan ketiga dan terakhir mengukur tingkat keunggulan bersaing yang dihasilkan dari sumber daya yang ada. Ini dapat diketahui oleh pertanyaan mobilitas atau kemampuan meniru sumber daya. Jika sumber daya adalah bergerak sempurna maka mungkin hanya menjadi sumber keunggulan bersaing temporal (Mata et al.,

1995). Michalisin et al., (1997) menyatakan bahwa selama keunggulan bersaing didasarkan pada asset strategik yang dimiliki perusahaan adalah superior, maka kemampuan memelihara keunggulan bersaing adalah fungsi keaneka-ragaman sumber daya yang ada.

Ringkasnya, ketiga pertanyaan diatas dikonfirmasi untuk mengetahui keunggulan bersaing berkelanjutan mungkin diperoleh atau tidak sebagai dasar penciptaan kinerja tinggi. Apakah sumber daya atau kapabilitas bernilai? Jika jawaban tidak, maka yang didapatkan adalah kelemahan bersaing, jika jawaban ya, maka layak diajukan pertanyaan berikutnya. Apakah keaneka-ragaman didistribusikan melintas perusahaan yang bersaing? Jika jawabannya tidak, maka yang didapatkan adalah keseimbangan bersaing, jika jawabannya ya, maka layak diajukan pertanyaan berikutnya. Apakah bergerak secara tidak sempurna? Jika jawabannya tidak, maka yang didapatkan keunggulan bersaing temporal, jika jawabannya ya, maka yang diperoleh adalah keunggulan bersaing terlanjutan (Mata et al., 1995).

Metode lain mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan disampaikan oleh Salaman et al., (2003:21) dengan cara berikut ini. Untuk sumber daya perusahaan, caranya adalah menilai kekuatan dan kelemahan sumber daya relatif ke para pesaing dan mengidentifikasi peluang-peluang untuk memanfaatkan secara lebih baik terhadap sumber daya. Untuk kapabilitas perusahaan, apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar lebih efektif dibanding para pesaingnya? Mengidentifikasi input-input sumber daya dan kompleksitas setiap kapabilitas perusahaan. Pendekatan Resource-Based View (RBV) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Sumberdaya dan kapabilitas merupakan basis penting bagi perusahaan, seperti keuangan, fisik, individual, dan atribut kapabilitas organisasi. Teori berbasis

sumberdaya diartikan sebagai alat ekonomi untuk menterjemahkan sumberdaya strategik yang sesuai dengan perusahaan, sehingga secara prinsip dipandang sebagai dasar menentukan keunggulan bersaing perusahaan dalam mengaplikasikan sekumpulan sumberdaya yang bernilai bagi perusahaan(Rumelt,1984 dalam Barney,1991)

Mosakowski (1993 dan 1998) menyatakan bahwa strategi resource-based merupakan perhatian atas penggunaan sumber daya sumber daya internal sebagai strategi usaha dalam rangka menghadapi keberhasilan proses pembuatan produk, harus dikembangkan bagi keseluruhan usaha manufaktur melalui strategi yang berbasis pada pengembangan sumber daya internal secara superior atas 5 sumber daya, dengan karakteristik sebagai pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Klasifikasi kelima Strategi RBV

Sumber Daya	Karakteristik Utama
Sumber daya keuangan	Kemampuan untuk memperhatikan dan menciptakan dana selama proses produk.
Sumber daya Fisik	Penentuan hasil produksi produk sebagai potensi keunggulan mutu dan efektivitas biaya.
Sumber Daya Manusia	Kemampuan dan keterampilan seluruh karyawan didalam mempertahankan keunggulan kompetitif produk
Sumber Daya Teknologi	Fasilitas pengembangan hasil produk sebagai pencapaian dan pembuatan kualitas produk.

Reputasi perusahaan di dalam
hubungannya dengan pemasok komponen
Sumber Daya Reputasi Organisasi dan konsumen

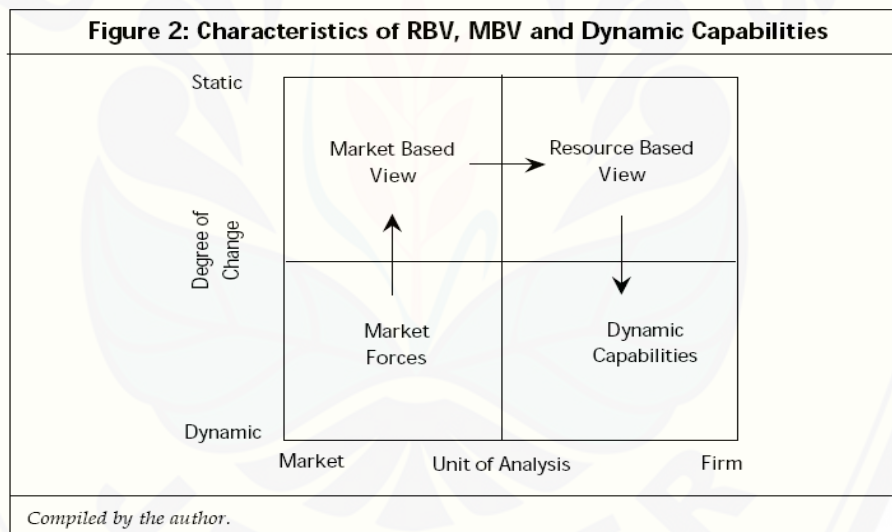
Sumber: Mosakowski (1993 dan 1998)

Menurut Grant (1991 dan 1999) berpendapat bahwa karakteristik kelima dimensi strategi resource-based mempunyai tujuan peningkatan nilai strategis keunggulan produk secara berkesinambungan. Lebih lanjut Grant (1999) menyatakan bahwa kelima dimensi utama strategi resource-based yaitu, sumber keuangan untuk mengidentifikasi kemampuan usaha melakukan perhitungan dana dan pendapatan, serta resiko kerugian secara internal yang ditentukan berdasarkan keseluruhan proses pembuatan produk. Sumber daya fisik menjelaskan, hasil produk usaha memiliki efisiensi, dan keakuratan penentuan biaya dan pendapatan yang diharapkan sebagai petunjuk harga jual terhadap konsumen. Sumber daya manusia ditujukan pencapaian efektifitas produksi, dengan memberikan tanggung jawab karyawan untuk memperhitungkan biaya dan pendapatan produk selama produksi. Sumber daya teknologi menunjukan upaya pencapaian efektifitas proses pembuatan dan pengembangan produk untuk mencapai kualitas lebih baik dengan mendasarkan kemampuan yang dimiliki. Terakhir Sumber daya reputasi organisasi memberikan hubungan baik konsumen atas hasil produk mampu diterima dan kepercayaan pemasok atas pembelian berkelanjutan.

RBV adalah cara memandang perusahaan yang muaranya ke strategi perusahaan, sebagaimana telah dibahas oleh Hamel dan Prahalad dalam buku mereka *Competing for the future* (1994). RBV memperhitungkan perusahaan sebagai kumpulan sumber daya. Sumber daya ini, dan cara mereka dikombinasikan, membuat perusahaan berbeda dari satu dengan lainnya dan memungkinkan perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing sebagai jalan meraih kinerja usaha tinggi.

Konsep RBV ini sangat berbeda dari *market-based view*/MBV tradisional. Menurut perspektif MBV, perusahaan dipertimbangkan sebagai agak seragam dan disetir kekuatan untuk persaingan pasar, adalah merek dagang dan positioning sebagai upaya perusahaan bersaing. Menurut MBV, mengidentifikasi alternatif pasar sebagaimana dikarakteristikan oleh model lima kekuatan persaingan Michael Porter adalah isu strategi utama. MBV tidak memasukkan perhitungan, misalnya apakah perusahaan dalam posisi mengeksplorasi peluang pasar yang tersedia, atau apakah perusahaan mempunyai cukup sumber daya dan kapabilitas untuk bersaing di pasar. Gambar di bawah ini mengilustrasikan karakteristik RBV, MBV dan kapabilitas dinamis.

Gambar 2.1 Karakteristik RBV, MBV, dan Kapabilitas Dinamis



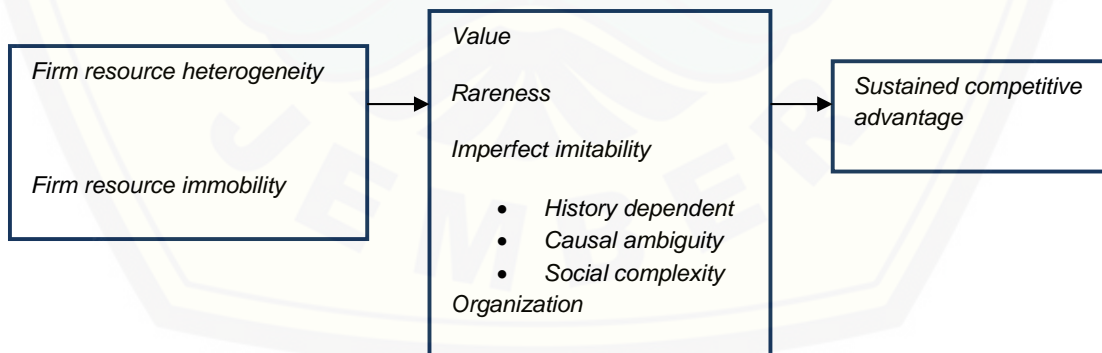
Sumber: Madhani, *download www.ssrn.com*, 2010

RBV, MBV dan perspektif kapabilitas dinamis, semua fokus pada unit analisis yang berbeda dan tingkat perubahan. Berawal menghadapi kekuatan pasar, maka konsep MBV dipraktekkan, kemudian fokus bergeser ke RBV. Akhirnya, merespon tantangan perubahan global, konsep kapabilitas dinamis menjadi populer. Transisi ini ditunjukkan oleh arahan panah dalam di atas. Sebagaimana diketahui

pasar adalah dinamis, sumber daya perusahaan juga perlu dinamis (berubah) sepanjang waktu untuk membuat mereka relevan ke perubahan kondisi pasar. Perspektif ini didasarkan pada kapabilitas dinamis dan ini adalah keluaran RBV (Teece et all, 2007).

Menurut Barney (1991) pandangan berdasarkan sumber daya mempelajari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan bertumpu pada 2 asumsi fundamental. Pertama, apa yang telah dikerjakan oleh Penrose (1959), karyanya mengasumsikan bahwa perusahaan dapat diartikan sebagai kumpulan sumber daya produktif dan setiap perusahaan memiliki kumpulan sumber daya yang berbeda antara satu dengan lainnya. Asumsi dasar sumber daya perusahaan pada karya Penrose adalah beraneka-ragam. Kedua, pandangan dari Selznick (1957) dan Ricardo (1966), pendekatan keduanya mengasumsikan bahwa sejumlah sumber daya bagi perusahaan lain sangat mengandung biaya untuk meniru atau inelastik dalam memperolehnya. Asumsi dasar sumber daya dari karya keduanya dianggap tidak bergerak. Apabila kedua asumsi ini digabung maka hasilnya adalah sumber daya perusahaan beraneka- ragam dan tidak bergerak. Ini sesuai dengan pandangan Barney (2007) sebagaimana yang tertuang pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.2 Model Hubungan *Resource*, VRIO, dan SCA



Sumber: Barney, 2007

Gambar 2.2 memperlihatkan bahwa sumber daya perusahaan yang heterogen (beraneka-ragam) dan tidak bergerak dapat dijadikan modal dasar menciptakan

keunggulan bersaing terlanjutkan bilamana bernilai, langka, dan tidak sempurna untuk ditiru oleh pesaingnya. Pandangan berdasarkan sumber daya perusahaan menjadi satu dari sekian banyak kerangka kerja teoritis yang dipakai dalam literatur manajemen. Fokus pandangan ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan sesungguhnya berdasarkan pada kumpulan sumber daya unik yang dimiliki perusahaan (Wernefelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993). Pemahaman sumber keunggulan bersaing terlanjutkan bagi perusahaan telah menjadi bidang riset terutama dalam manajemen strategi (Wenerfelt, 1984; Porter, 1985; Barney, 1991; Grant, 1991).

RBV secara mendasar menggambarkan perusahaan dari segi sumber daya yang diintegrasikan menjadi satu ikatan kesatuan. Penrose (1959) menekankan kondisi perusahaan bukan hanya sebagai sebuah unit, tetapi juga kelompok sumber daya. Seringkali, istilah sumber daya dibatasi ke atribut-atribut yang mempertinggi efisiensi dan efektifitas perusahaan (Wernefelt, 1984). Miller dan Shamsie (1996) menyebut bahwa sumber daya memiliki sejumlah kemampuan untuk menghasilkan keuntungan atau menghindari kerugian. Ketersediaan sumber daya biasa akan menetralsir (meniadakan) keunggulan bersaing perusahaan. Bagi perusahaan yang menarget kinerja tinggi dan keunggulan bersaing terlanjutkan, kebutuhan untuk memperoleh sumber daya yang beraneka-ragam akan menjadi hambatan masuk yang sulit untuk melakukan hal yang sama, mengganti, atau meniru oleh perusahaan lain.

2.2.1 Jenis – Jenis Sumber Daya Perusahaan

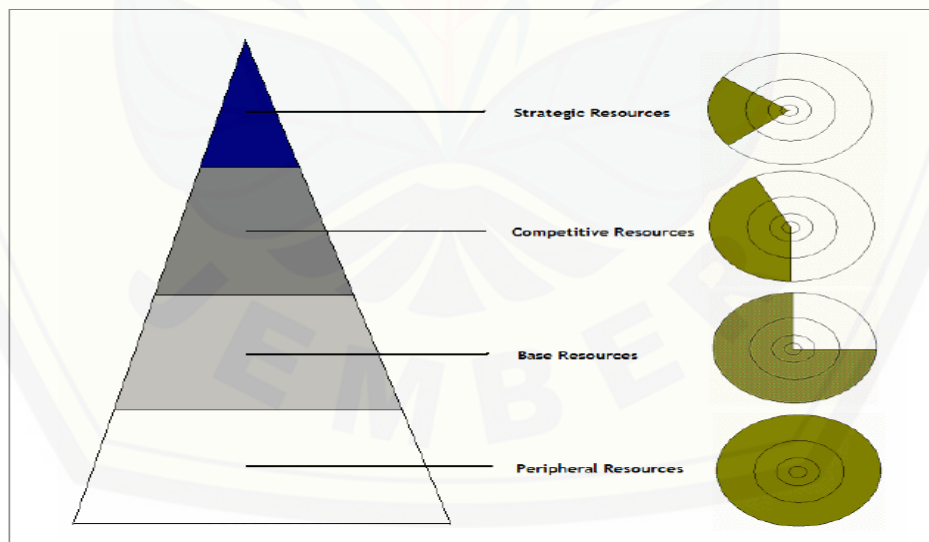
Jenis sumber daya perusahaan dapat dikaji dari beberapa sudut pandang. Ferreira *et al.*, (2008) mencatat klasifikasi sumber daya perusahaan dari para ahli seperti berikut ini:

- a) Sumber daya berwujud dan tidak berwujud (Hall, 1992; Amit dan Schoemaker, 1993; Penrose, 1959 dan Bogaert, *et al.*, 1994).

- b) Sumber daya strategik (Day, 1994; Day dan Wensley, 1988).
- c) Sumber daya manusia (Greene, *et al.*, 1997).
- d) Sumber daya sosial (Greene, *et al.*, 1997).
- e) Sumber daya organisasi (Greene *et al.*, 1997).
- f) Sumber daya teknologi (Greene *et al.*, 1997).
- g) Sumber daya lokasi (Greene *et al.*, 1997).
- h) Assets (Day, 1994; Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).
- i) Kapabilitas (Day, 1994; Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Charharbaghi & Lynch (1991) dan Savage *et al.*, (1991), mengemukakan jenis sumber daya yang berbeda dengan sejumlah penulis yang disebut sebelumnya. Mereka mengungkapkan jenis sumber daya dalam konteks stratejik terbagi kedalam 4 jenis, yakni *peripheral resources*, *base resources*, *competitive resources*, dan terakhir adalah *strategic resources*. Untuk mendapatkan gambaran “nilai strategis” keempat sumber daya tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.3 Jenis-jenis sumber daya



Sumber: Charharbaghi & Lynch (1991) dan Savage *et al.*, (1991), sebagaimana dikutip oleh Hsieh (2008)

Gambar 2.4 dapat dijelaskan bahwa sumber daya strategik (*strategic resources*) jumlahnya tidak banyak namun memiliki nilai strategis yang sangat potensial (besar) untuk membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan. Gambar tersebut juga memperlihatkan bahwa untuk mendapat *strategic resources* perlu dilakukan proses seleksi atau evaluasi yang sangat ketat dari *peripheral resources* terus bergerak keatas seperti terlihat pada gambar.

Runyan *et al.*, (2006) menyatakan bahwa jenis sumber daya dapat dibedakan menjadi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud umumnya menyangkut modal, akses ke modal dan lokasi pabrik serta wujud fisik lainnya sedangkan sumber daya tidak berwujud terdiri atas pengetahuan, keahlian, reputasi, dan orientasi kewirausahaan. Sumber daya berwujud menurut Barney (1991) dan Grant (1991) sebagaimana dicatat oleh Hitt *et al.*, (2001) sebagai berikut ini.

Tabel 2.2: Sumber daya berwujud

Sumber keuangan	daya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapasitas perusahaan untuk meminjam ▪ Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana-dana internal
Sumber organisasi	daya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur pelaporan formal perusahaan dan perencanaan formalnya, sistem kontrol dan sistem koordinasi
Sumber daya fisik		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kecanggihan dan lokasi pabrik dan peralatan perusahaan ▪ Akses ke bahan mentah
Sumber daya teknologi		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persediaan teknologi seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang

Sumber: Hitt, et al., (2001)

Sumber daya tidak berwujud menurut Hall (1992) dan Grant (1991) seperti yang dicatat oleh Hitt et al., (2001) adalah seperti dibawah ini.

Tabel 2.3: Sumber daya tidak berwujud

Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ilmu pengetahuan ▪ Kepercayaan ▪ Kapabilitas manajerial ▪ Rutin organisasi
Sumber daya inovasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gagasan ▪ Kapabilitas keilmuan ▪ Kapasitas untuk melakukan inovasi
Sumber daya reputasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputasi dengan para pelanggan ▪ Nama merek ▪ Persepsi terhadap kualitas, daya tahan, dan reliabilitas produk ▪ Reputasi dengan para suplier

Sumber: Hitt, et al., (2001)

Sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) sangat penting karena dapat dianggap sebagai "ruh" kehidupan bagi perusahaan sehingga tanpa ruh perusahaan akan mati (Rhenald Kasali, 2010). Sumber daya tidak berwujud inilah yang sesungguhnya membawa perubahan lebih baik bagi perusahaan. Menurut Rhenald Kasali, karakteristik sumber daya tidak berwujud adalah sebagai berikut ini.

- a. Tidak mudah diperoleh dalam tempo singkat.
- b. Sekali diperoleh dapat terus dikembangkan pada area-area tertentu.
- c. Tidak dapat begitu saja dibajak atau dirampas melalui pembajakan karyawan.
- d. Memerlukan channel informasi dengan bahasa yang dipahami bersama orang-orang di dalam perusahaan.
- e. Satu-satunya sumber keunggulan perusahaan yang bersifat riil dan berkesinambungan.
- f. Melekat pada manusia dan bersifat information-based.

- g. Dapat berada di dalam perusahaan, melekat pada diri karyawan dalam bentuk keterampilan, kerjasama tim, tata nilai dan budaya perusahaan, reputasi, dan teknologi.
- h. Dapat berada di luar perusahaan, melekat pada pelanggan dalam bentuk *brand image*, *customer loyalty*, dan dukungan.

2.3 Kapabilitas Perusahaan

Day (1990) mendefinisikan kapabilitas sebagai ikatan sejumlah keahlian dan akumulasi pengetahuan yang memungkinkan perusahaan mengkoordinasi aktifitas-aktifitas dan menggunakan asset-assetnya untuk menciptakan nilai ekonomis dan keunggulan bersaing terlanjutkan (dalam DeSarbo *et al.*, 2007). Menurut Hitt, *et al.*, (2001) kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Lebih jauh Hitt dan koleganya mengungkapkan, sebagai lem perekat organisasi, kapabilitas setiap kali muncul melalui interaksi kompleks diantara sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksplorasi peluang-peluang eksternal dan mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan ketika digunakan dengan wawasan dan ketangkasan. Landasan dari banyak kapabilitas terletak pada keahlian dan pengetahuan para personil perusahaan dan seringkali pada keahlian fungsional mereka.

Hitt *et.all* juga menyatakan bahwa terdapat empat kriteria untuk menentukan kapabilitas adalah strategis atau tidak strategis. Kapabilitas adalah strategis bila:

- a. Kapabilitas adalah bernilai apabila mampu membantu perusahaan untuk menetralsir ancaman atau mengeksplorasi peluang-peluang.
- b. Kapabilitas adalah langka apabila tidak dimiliki oleh pesaing.
- c. Kapabilitas adalah terlalu mahal untuk ditiru apabila bersifat historis, budaya organisasi atau nama merek yang berharga dan unik, penyebab

bersifat ambigu, penyebab dan pemakaian kompetensi inti tidak jelas, kompleksitas sosial: relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan diantara manajer, pemasok, dan pelanggan.

- d. Kapabilitas adalah tidak ada produk pengganti apabila tidak ada ekuivalen strategis.

Kapabilitas, bagi sejumlah pengarang, tidak hanya sebagai sumber daya perusahaan tetapi juga sebagai kompetensi (Penrose, 1959; Hitt dan Ireland, 1986; Prahalad dan Hamel, 1990; Leonard-Barton, 1992; Pavitt, 1991) dan *asset* yang tidak kelihatan (Itami, 1987). Konsep kapabilitas seringkali dipakai untuk mendefinisikan kelompok kualifikasi individu, *asset* dan akumulasi pengetahuan, latihan melalui proses-proses organisasi yang memungkinkan mencapai koordinasi lebih baik atas aktifitas-aktifitas dan penggunaan lebih baik atas sumber daya (Amit dan Schoemaker, 1993; Day, 1994, Schulze, 1994).

Kapabilitas biasanya terkait dengan banyak pengorbanan (waktu, pikiran dan dana) yang diberikan untuk membangun sebuah bidang fungsional atau dalam kombinasi fisik, manusia atau sumber daya teknologi, yang dikontrol oleh perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Kapabilitas bersama dengan sumber daya adalah kompetensi inti pada formulasi strategi perusahaan dan oleh karena itu membentuk identitas perusahaan (Grant, 1991). Faktanya, sebagaimana merujuk Bogaert, *et al.*, (1994) kapabilitas lebih banyak digunakan, lebih banyak diasah dan lebih banyak di "fotokopi". Karakteristik ini merefleksikan perspektif dinamis terkait dengan kapabilitas (Nelson, 1991).

Kapabilitas dapat dinamis atau operasional, yang merujuk ke kapasitas menyelenggarakan tugas-tugas atau aktifitas-aktifitas khusus. Dalam perspektif dinamis, pendekatan kapabilitas adalah aliran teori di dalam pandangan berdasarkan sumber daya (*resource-based view*). Teori ini memperhitungkan bahwa, pada satu sisi, perusahaan secara konstan menciptakan kombinasi baru kapabilitas dan pada sisi

lain, para pesaing secara menerus memperbaiki kompetensi mereka atau meniru sebagian besar kompetensi berkualitas dari perusahaan lain. Pendekatan ini menempatkan penekanan pada proses internal, *asset* dan posisi pasar sebagai faktor pembatas tidak hanya kemampuan bereaksi tetapi juga kemampuan manajemen mengkoordinasi kompetensi internal perusahaan (Teece dan Pisano, 1994). Menurut Grant (1991) manajer harus menyeleksi sebuah strategi yang tepat dalam tatanan memakai lebih efektif sumber daya dan kapabilitas perusahaan.

Terdapat perbedaan mendasar antara sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya adalah input dalam proses produksi –mereka adalah unit dasar analisis- (Grant, 1991; Beard dan Sumner, 2004). Sumber daya individu perusahaan menyangkut item-item perlengkapan modal, *asset* intelektual, paten, nama merek, dan sebagainya. Kapabilitas adalah kapasitas bagi tim sumber daya menyelenggarakan sejumlah tugas atau aktifitas (Hitt *et al.*, 2003). Sumber daya adalah sumber kapabilitas perusahaan sedangkan kapabilitas adalah sumber utama keunggulan bersaing perusahaan untuk mewujudkan kinerja tinggi. Bagi Barney (1991) kekhususan-kekhususan ini dapat jelas dalam teori, tetapi cukup membingungkan dalam praktek.

Nilai bersaing sumber daya dapat diperbesar atau digagalkan oleh perubahan-perubahan dalam teknologi, perubahan perilaku pesaing, atau oleh perubahan kebutuhan pembeli. Menurut Chandler dan Hank (1994) sumber daya dan kapabilitas menciptakan basis kepuasan untuk merumuskan strategi bersaing. Sebuah faktor penting yang menjamin jangka panjang keunggulan bersaing adalah keberlanjutan kapabilitas perusahaan atau kompetensi inti perusahaan (Chandler dan Hanks, 1994; Allouat dan Masdef, 1999). Kapabilitas yang terlanjutkan adalah yang tidak mudah diproduksi ulang secara cepat oleh pesaing dan harus membentuk basis strategi perusahaan. Sumber daya dan kapabilitas ini adalah kunci untuk pencapaian keunggulan bersaing yang perlu dipelihara atau dilindungi. Keberadaan sumber daya

dan kapabilitas mempunyai peran kritis dalam strategi bersaing perusahaan guna mewujudkan kinerja tinggi.

Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai proses-proses perusahaan yang menggunakan sumber daya secara spesifik, mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memanfaatkan, dan melepaskan sumber daya yang tidak perlu. Helfat *et al.*, (2007) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kapasitas organisasi menciptakan, memperluas atau memodifikasi basis sumber daya yang terdiri dari pola-pola dan aktifitas yang dipraktekkan. Konsentrasi utama *RBV* adalah pada jenis sumber daya dan kapabilitas untuk kepentingan strategi. Kapabilitas dinamis konsentrasi pada bagaimana sumberdaya dan kapabilitas ini perlu berubah atau diperbaharui sepanjang waktu untuk memelihara keterkaitan mereka dalam perubahan pasar.

RBV mempertimbangkan sumber daya dan kompetensi sebagai statis yang dapat diindikasikan sebagai tidak bergerak pada kerangka kerja waktu yang pasti dan akan tetap tidak berubah selama periode waktu. Titik fokusnya adalah bahwa ketika perusahaan mempunyai sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat diganti, menyediakan perusahaan membangun nilai untuk memperbesar bobot strategi yang tidak mudah dikopi oleh pesaing (Barney, 1991; Conner dan Prahalad, 1996; Peteraf, 1993; Wenerfelt, 1984).

Bagaimanapun dalam era ekonomi dinamis ini, ada kebutuhan bagi perusahaan membangun kapabilitas baru atau kompetensi untuk keunggulan bersaing berkelanjutan (Teece, Pisano dan Schuen, 1997). Kapabilitas dinamis adalah proses-proses organisasi atau strategi normal oleh mana perusahaan membangun konfigurasi baru untuk memperbaharui sumber daya sebagai perlengkapan masuk pasar (Eisenhardt dan Martin, 2000). Kapabilitas dinamis mensyaratkan bahwa organisasi memantapkan proses-proses yang memfasilitasi mereka merubah rutinitas, layanan, produk, dan pasar mereka sepanjang waktu.

Pendekatan kapabilitas dinamis menguji keunggulan bersaing dalam lingkungan pasar global yang berubah cepat. Dalam pasar yang dinamis, dimana lingkungan kompetitif cepat berubah, manajer perusahaan perlu membangun kapabilitas yang ditanam dalam perusahaan yang mana didasarkan pada rangkaian pembelajaran orang-orang tergantung cara yang digunakan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000; Miller, 2003). Kapabilitas dinamis bersifat strategis dan berwujud proses-proses organisasi seperti pengembangan produk dan pengambilan keputusan strategis yang menciptakan nilai bagi perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Eisenhardt dan Martin, 2000, p. 1106). Winter (2003) memandang kapabilitas dinamis sebagai proses memperluas, memodifikasi, atau menciptakan kapabilitas baru. Kunci yang membedakan antara kapabilitas biasa dan kapabilitas dinamis adalah bahwa kapabilitas dinamis terkait dengan perubahan dan lebih khusus perubahan berbasis sumber daya perusahaan (Collis, 1994; Winter, 2003).

Pendekatan kapabilitas dinamis terutama relevan sekarang ini ketika persaingan global memaksa perubahan "lanskap" industri. Dalam lingkungan mengglobal ini cara-cara mencapai keunggulan bersaing berubah cepat, perusahaan dalam pasar perlu memiliki strategi tepat waktu, infrastruktur fleksibel, kemampuan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas, dan cara-cara yang inovatif (Teece *et al.*, 1997). Teece dan koleganya (1997) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan perusahaan mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi-kompetensi internal dan eksternal yang ditujukan menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang cepat. Oleh sebab itu, berlawanan ke *RBV* tradisional yang mengasumsikan keunggulan bersaing didapatkan dalam pasar dinamis yang mungkin didasarkan pada kapabilitas, yang mana mempunyai keseragaman lebih besar dan kemampuan mengganti melintas perusahaan (Eisenhardt dan Martin, 2000). Keunggulan bersaing dicapai melalui kapabilitas dinamis adalah karena berbasis pada kemampuan mengubah basis sumber daya perusahaan. Ini

berarti kapabilitas dinamis mengubah basis sumber daya oleh penciptaan, pengintegrasian, kombinasi ulang, dan melepas sumber daya yang tidak perlu (Eisenhardt dan Martin, 2000). Helfat *et al.*, (2007) menyatakan bahwa fungsi kapabilitas dinamis mencari, menyeleksi, mengkonfigurasi dan menempatkan sumber daya perusahaan secara efektif.

2.3.1 Jenis – Jenis Kapabilitas Perusahaan

DeSarbo *et al.*, (2007) menyatakan terdapat 5 jenis kapabilitas perusahaan yang secara khusus sangat terkait dengan pembentukan keunggulan bersaing terlanjutkan dan kesuksesan perusahaan yang berjangka lama. Kelima jenis kapabilitas yang dimaksud oleh DeSarbo dan koleganya adalah sebagai berikut ini.

- a. Kapabilitas teknologi
- b. Kapabilitas berhubungan dengan pasar
- c. Kapabilitas pemasaran
- d. Kapabilitas pemanfaatan teknologi informasi
- e. Kapabilitas berkaitan dengan manajemen

Kapabilitas teknologi mencakup pengembangan teknologi, pengembangan produk, proses produksi, proses manufaktur, ramalan perubahan teknologi, dan logistik yang memungkinkan perusahaan menjaga biaya-biaya rendah dan/atau mendiferensiasi penawaran-penawarannya lebih baik dibanding pesaingnya. Kapabilitas berhubungan dengan pasar menyangkut merasakan dinamika pasar, berhubungan dengan saluran distribusi dan pelanggan, dan monitoring teknologi yang memungkinkan perusahaan bersaing lebih efektif karena dapat mendeteksi lebih cepat perubahan-perubahan dalam lingkungan pasar. Kapabilitas pemasaran seperti keahlian dalam segmentasi, *targeting*, *pricing*, dan *advertising* memungkinkan perusahaan mendapatkan keunggulan ketika berhubungan dengan pasar dan kapabilitas teknologi serta mengimplementasikan program-program pemasaran lebih efektif. Kapabilitas teknologi informasi memungkinkan perusahaan menyebarkan hal-

hal bersifat teknis dan informasi pasar secara efektif pada semua area fungsional yang relevan. Kreatifitas menggunakan teknologi informasi meningkatkan fleksibilitas strategi dan menaikkan kinerja keuangan perusahaan dan sukses dengan produk baru. Kapabilitas berkaitan dengan manajemen adalah semua jenis yang berbeda memungkinkan perusahaan mendapatkan keunggulan atas semua kapabilitas, termasuk manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, ramalan keuntungan dan pendapatan dan lain-lainnya.

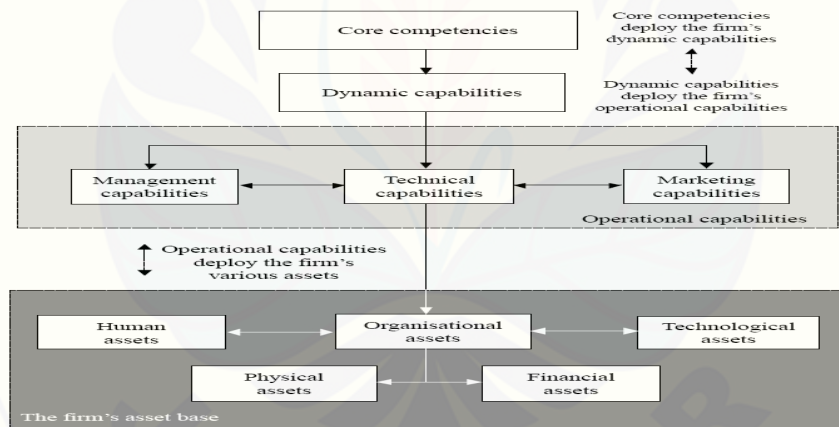
Kapabilitas dinamis mempunyai kaitan yang sangat erat dengan dinamika atau lingkungan yang berubah secara cepat (Teece *et al.*, 1997; Sher dan Lee, 2004). Zahra *et al.*, (2006) juga mendiskusikan kemampuan menerapkan kapabilitas dalam pasar yang tidak dinamis dan berpendapat bahwa sewaktu organisasi beroperasi dalam pasar dinamis akan mendapatkan nilai lebih besar dari kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan dapat menciptakan, menempatkan, dan melindungi *assets* tidak berwujud yang menopang kinerja bisnis superior berjalan lama.

Teece (2007) menyatakan bahwa pondasi mikro kapabilitas dinamis adalah keahlian-keahlian khusus, proses-proses, prosedur-prosedur, struktur organisasi, aturan-aturan keputusan, dan disiplin-disiplin. Pondasi mikro kapabilitas dinamis ini menjadi penyanggah perusahaan level *sensing* (merasakan), *seizing* (menangkap), dan *reconfiguring* (mengkonfigurasi ulang) kapasitas-kapasitas yang sulit untuk dibangun dan ditempatkan. Perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang kuat akan menjadikan perusahaan sebagai ”perusahaan kewirausahaan”. Perusahaan-perusahaan kewirausahaan tidak hanya dapat beradaptasi ke lingkungan bisnisnya tetapi juga dapat membangun mereka melalui inovasi dan kolaborasi dengan perusahaan-perusahaan lain, entitas-entitas, dan institusi-institusi. Kerangka kerja kapabilitas dinamis akan cepat membantu memahami pondasi keberhasilan perusahaan yang dapat berjalan lama dan membantu manajemen mendeskripsikan pertimbangan-

pertimbangan stratejik yang relevan dan prioritas-prioritas mereka harus diadopsi untuk mempertinggi kinerja.

Zubac *et al.*, (2010) menyatakan bahwa penentuan kapabilitas dinamis tergantung pada kompetensi inti yang dibangun dalam perusahaan. Zubac dan koleganya lebih jauh mengungkapkan kapabilitas dinamis dapat di *breakdown* kedalam kapabilitas operasional perusahaan menjadi 3 bagian, yakni kapabilitas manajemen, kapabilitas teknis, dan kapabilitas pemasaran. Kapabilitas teknis terdiri dari macam-macam *asset* yang dimiliki perusahaan, misalnya *asset* organisasi dan lain-lainnya. Detil hubungan antara kapabilitas dan *assets* yang ada dapat dipelajari pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.4 Jenis kapabilitas dinamis dan hubungannya



Sumber: Zubac et al., 2010

2.4 Teori Kompetensi Inti

Perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang

terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Slater dan Naver, 1990; Touminen et al., 1997). Teece et al., (1997:4) melihat sumber daya sebagai “aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, di mana kompetensi inti dihasilkan dari integrasi asset-aset khusus perusahaan”. Kompetensi inti merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari (Henderson dan Cockburn, 1994:6).

Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi inti merupakan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Grant, 1991:10; Amit dan Schoemaker, 1993:5). Di mana Helfat dan Peteraf (2002:5) mendefinisikan sumber daya sebagai aset atau input untuk melakukan kegiatan produksi baik berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan atau memiliki akses ke barang semi-permanen lain. Sedangkan Wheelen dan Hunger (2002:21) mendefinisikan sumber daya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Capron dan Huldand (1999:12) mendefinisikan sumber daya sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar. Sumber daya, menurut Barney (1991:43) meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan yang dikuasai oleh perusahaan dan yang menyebabkan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Kompetensi inti didasarkan pada informasi, proses-proses berwujud dan tidak berwujud, dan mengembangkannya sepanjang waktu melalui interaksi yang kompleks di antara sumber daya (Amit dan Schoemaker, 1993). Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi inti (David, 2002:23). Kompetensi inti juga dinyatakan sebagai kemampuan mengorganisir pekerjaan dan menyampaikan nilai; kompetensi inti dapat meliputi komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang besar untuk bekerja sepanjang batas - batas organisasi (Prahalad dan Hamel, 1990:9). Kompetensi inti juga dapat dirasakan sebagai aset-aset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas sumber dayanya, seperti fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap produk dan jasa-jasa akhir perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Sedangkan asset-asset strategis didefinisikan sebagai seperangkat sumber daya dan kompetensi yang sulit untuk diperjualbelikan, sulit untuk ditiru disebabkan langka, sulit ditemukan dan khusus (unik), yang tersedia bagi perusahaan sebagai keunggulan bersaing (Amit dan Schoemaker, 1993).

Bogner dan Thomas (1994:23) mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya kompetensi adalah keahlian yang memungkinkan perusahaan mencapai dasar-dasar customer benefits (Hamel dan Heene, 1994:21) melalui pembentukan, peningkatan, pembaharuan dan penggunaan sumber daya yang membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

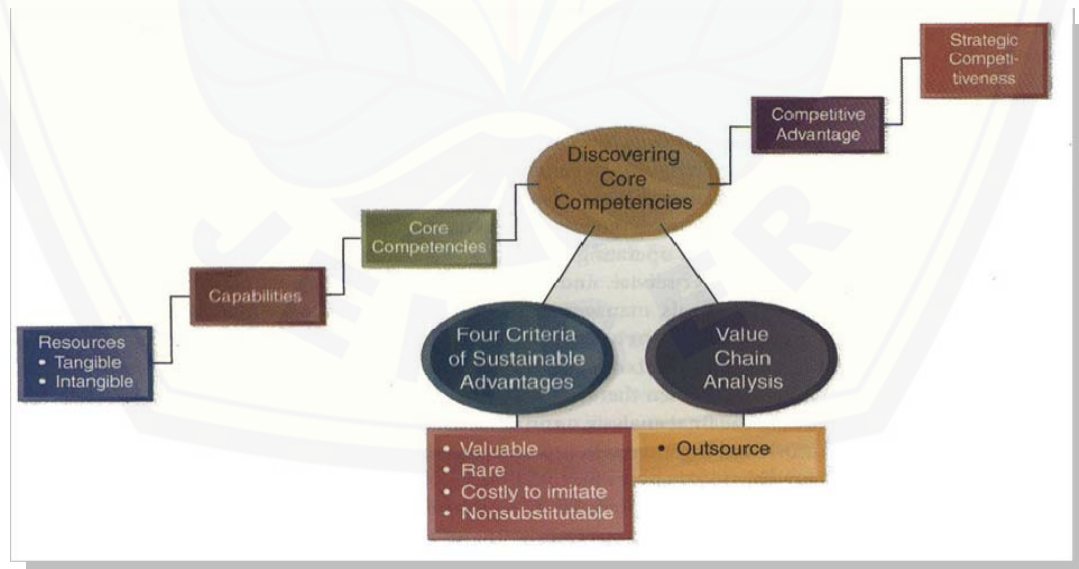
Terdapat empat mekanisme dikaitkan dengan kompetensi inti, yakni *timecompression diseconomies*, efisiensi aset massa, keterkaitan antar aset, dan *causal ambiguity* (Dierickx dan Cool, 1989) yang membantu melindungi aset dari keusangan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dihasilkan dari kompetensi inti. Kompetensi inti haruslah mengintegrasikan sejumlah keahlian atau teknologi, menjadi kekuatan bersaing yang unik, dan memberikan kontribusi pada

nilai serta memberikan kemampuan untuk masuk ke pasar yang baru (Prahalad dan Hamel, 1990; Hamel dan Heene, 1994).

2.5 Hubungan Kompetensi Inti, Sumber Daya, dan Kapabilitas

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan daya saing strategik dapat diwujudkan dengan cara manajemen melakukan telaah terhadap aspek sumber-daya, kapabilitas dan kompetensi inti sebagai karekteristik-karakteristik yang menjadi landasan keunggulan kompetitif. Kombinasi dari sumber daya dan kapabilitas dapat dikelola sedemikian rupa agar menghasilkan kompetensi inti perusahaan yang bermuara pada keunggulan bersaing perusahaan. Kombinasi antara sumber daya dan kapabilitas tersebut dilengkapi oleh pengetahuan perusahaan akan mampu menghasilkan keunikan yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut penjelasan kombinasi antara sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang mampu menghasilkan kompetensi inti perusahaan.

Gambar 2.5 *Component of Internal Analysis Leading to Competitive Advantage and Strategic Competitiveness*



Sumber: Hitt, Ireland and Hoskisson; 2001

Barney (1991:12) menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi inti untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Barney (1991:12) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutability*).

2.6 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Day & Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan (*sustainable*) karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (*profit*) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu kinerja tinggi.

Berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), Barney (1991) dalam Hoffman (2000) mengajukan definisi formal yang lebih dekat dengan pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan yang sering dipakai saat ini, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing. Lebih lanjut dikatakan bahwa perusahaan dikatakan memiliki

keunggulan bersaing berkelanjutan jika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai yang pada saat tersebut tidak sedang dilakukan baik oleh kompetitor maupun calon kompetitor dan perusahaan-perusahaan lain tidak mampu meniru kelebihan strategi ini. Sumber daya perusahaan memiliki potensi keunggulan bersaing jika memiliki empat atribut, yaitu:

1. Kelangkaan
2. Bernilai
3. Tidak dapat ditiru
4. Tidak dapat diganti

Day & Wensley dalam Hoffman (2000) berpendapat bahwa terdapat dua factor yang dapat mempengaruhi upaya perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing mereka, yaitu:

1. Kapabilitas yang unggul.
2. Sumber Daya yang Unggul.

Pendapat di atas didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa berdasarkan teori berbasis sumber daya, esensi keunggulan bersaing adalah kombinasi unik dari sumber daya dan kapabilitas. Sedangkan untuk melanggengkan keunggulan bersaing tersebut, perusahaan seharusnya memiliki sumber daya dan kapabilitas yang khas (*company specific*). Dengan mendasarkan pada seluruh pendapat di atas, maka keunggulan bersaing berkelanjutan didefinisikan sebagai keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak sedang diimplementasikan baik oleh pesaing maupun calon pesaing karena ketidakmampuan mereka dalam meniru strategi tersebut.

2.7 Definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Usaha mikro kecil dan menengah memainkan peran yang penting dalam pembangunan kekuatan ekonomi suatu negara. Undang – Undang nomor 20 tahun

2008 tentang usaha mikro kecil dan menengah mendefinisikan usaha mikro kecil dan menengah sebagai berikut:

1. Usaha Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, ataupun menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

Lebih lanjut Undang – Undang nomor 20 tahun 2008 tentang usaha mikro kecil dan menengah menjelaskan klasifikasi usaha mikro kecil dan menengah berdasarkan hasil penjualan dan kekayaan. Berikut klasifikasi usaha mikro kecil dan menengah menurut Undang – Undang nomor 20 tahun 2008:

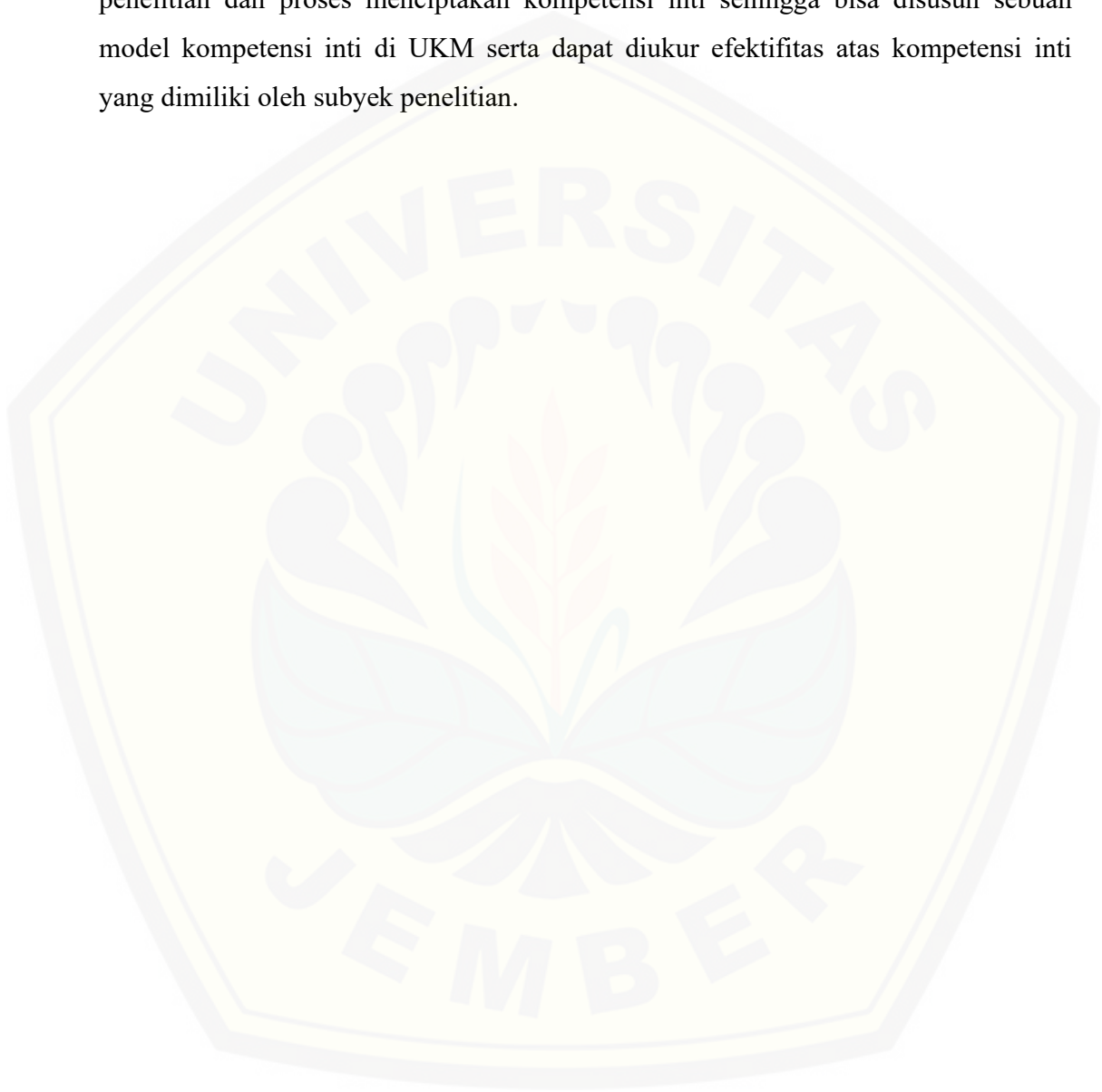
1. Usaha mikro memiliki kriteria yaitu;
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha kecil memiliki kriteria antara lain;
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus

- juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha menengah memiliki kriteria antara lain;
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar peneliti untuk membangun konstruksi berfikir. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian bertopik kompetensi inti ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Novandari (2013) dengan judul “Pemetaan dan Analisis Kompetensi Inti UKM Batik di Kabupaten Purbalingga dengan Pendekatan Value Chain”. Penelitian ini menggunakan konsep value chain analisis untuk menemukan kompetensi inti. Temuan dari penelitian ini adalah kompetensi inti yang dapat menjadi dasar UKM batik di kabupaten Purbalingga adalah kemampuan para pengrajin dalam proses pembuatan batik tulis khususnya keluwesan pembatik pada tahap pencantingan yang tidak mudah untuk ditiru oleh pembatik lain serta kecepatan pengrajin dalam melakukan proses pencantingan. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya memetakan kompetensi inti UKM batik di kabupaten Purbalingga tanpa melakukan pendalaman terhadap kompetensi inti yang dimiliki oleh subyek penelitian serta tidak dilakukan pendalaman terhadap proses menciptakan kompetensi inti sehingga tidak dikonstruksi sebuah model kompetensi

inti dan efektifitas atas pelaksanaan kompetensi inti tersebut. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada kedalaman informasi dari subyek penelitian dan proses menciptakan kompetensi inti sehingga bisa disusun sebuah model kompetensi inti di UKM serta dapat diukur efektifitas atas kompetensi inti yang dimiliki oleh subyek penelitian.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma dan Jenis Penelitian

Paradigma menurut Guba dan Lincoln (1994), mengajukan tipologi yang mencakup empat paradigma: positivisme, postpositivisme, Kritis, dan konstruktivisme. Dikemukakan oleh Guba, bahwa setiap paradigma membawa implikasi metodologi masing-masing. Paradigma dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme.

Paradigma Konstruktivisme dalam ilmu sosial merupakan kritik terhadap paradigma positivis. Menurut paradigma konstruktivisme, realitas sosial yang diamati oleh seseorang tidak dapat digeneralisasikan pada semua orang yang biasa dilakukan oleh kaum positivis. Paradigma konstruktivisme yang ditelusuri dari pemikiran Weber, menilai perilaku manusia secara fundamental berbeda dengan perilaku alam karena manusia bertindak sebagai agen yang mengonstruksi dalam realitas sosial mereka, baik melalui pemberian makna maupun pemahaman perilaku di kalangan mereka sendiri. Kajian paradigma konstruktivisme dalam penelitian ini menempatkan posisi peneliti setara dan sebisa mungkin masuk dengan subjeknya, dan berusaha memahami dan mengonstruksikan sesuatu yang menjadi pemahaman si subjek yang akan diteliti.

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Riset kualitatif bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena sedetail mungkin melalui pengumpulan data yang sedalam-dalamnya. Riset ini tidak mengutamakan besar populasi maupun sampling, yang lebih ditekankan disini adalah persoalan kedalaman (kualitas) bukan banyaknya (kuantitas) data.

Studi kasus adalah suatu pendekatan untuk mempelajari, menerangkan, atau menginterpretasi suatu kasus (*case*) dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi dari pihak luar (Yin, 1981 dalam Salim, 2001). Kasus memiliki batas, lingkup kajian dan pola pikir tersendiri; sehingga dapat mengungkapkan realitas

sosial atau fisik yang unik, spesifik serta menantang. Studi kasus banyak mengungkapkan hal-hal yang amat detail, melihat hal-hal apa yang tidak bisa diungkapkan oleh metode lain, dan dapat menangkap makna yang ada di belakang kasus dalam kondisi objek secara natural.

Stake membagi penelitian studi kasus berdasarkan karakteristik dan fungsi kasus di dalam penelitian. Stake sangat yakin bahwa kasus bukanlah sekedar obyek biasa, tetapi kasus diteliti karena karakteristiknya yang khas. Hal ini sesuai dengan penjelasannya yang menyatakan bahwa penelitian studi kasus bukanlah sekedar metoda penelitian, tetapi adalah tentang bagaimana memilih kasus yang tepat untuk diteliti. Berdasarkan hal tersebut, Stake membagi penelitian studi kasus menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

Fokus di dalam suatu kasus dapat dilihat dari keunikannya, memerlukan suatu studi (**studi kasus intrinsik**) atau dapat pula menjadi suatu isu (isu-isu) dengan menggunakan kasus sebagai instrumen untuk menggambarkan isu tersebut (**studi kasus instrumental**). Ketika suatu kasus diteliti lebih dari satu kasus, hendaknya mengacu pada **studi kasus kolektif**.

Metode dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana peneliti akan mengumpulkan serta menganalisis data yang ada.

3.2 Fokus Penelitian

Kajian kualitatif dalam penelitian ini difokuskan pada upaya menelaah proses konstruksi kompetensi inti pada usaha dagang Primadona secara mendalam, adapun penekanan pembahasan dititikberatkan pada pengungkapan proses dan mekanisme bagaimana kompetensi inti tersebut, diperoleh, dikelola dan didayagunakan pada usaha dagang Primadona, kemudian dirumuskan sebagai arsitektur administratif pengelolaan kompetensi inti pada usaha dagang Primadona di kabupaten Jember.

3.3 Lokasi Penelitian

Penentuan atau pemilihan lokasi penelitian juga memiliki pengaruh positif terhadap hasil penelitian yang akan dicapai, termasuk pula dalam pengumpulan data penelitian. Dengan adanya lokasi penelitian ini diharapkan pada lokasi tersebut dapat memberi dukungan yang optimal bagi pengumpulan data. Lokasi penelitian ini dilakukan pada usaha dagang Primadona dengan pertimbangan bahwa UD. Primadona merupakan usaha kecil makanan khas berbasis tape singkong yang telah menjalankan bisnisnya cukup lama sehingga dapat memberikan dukungan yang optimal. Administrator UD. primadona dijadikan sebagai informan kunci dalam penelitian ini dengan pertimbangan pengalaman dan pengetahuan. Untuk data pendukung pada penelitian ini, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa administrator usaha kecil makanan khas berbasis tape singkong yang tersebar di kabupaten Jember serta karyawan UD. Primadona sendiri. Selain itu sebagai pembanding data pada penelitian ini, peneliti jug melakukan wawancara terhadap *stakeholder* (Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Jember).

3.4 Informan Penelitian

Penelitian dalam metode kualitatif memberikan kebebasan dalam menentukan jumlah informan yang akan digunakan guna memperoleh data selengkap-lengkapny dan sesuai dengan topik penelitian. Informan adalah orang-orang kunci yang dijadikan obyek penelitian, yang dianggap memiliki pengetahuan dan informasi mengenai penelitian ini. Menurut Moleong (2008) “informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian “. Dalam jenis penelitian kualitatif, jumlah informan tidak dapat ditentukan dalam suatu standart tertentu tetapi ditentukan berdasarkan informasi apa saja yang diperlukan. Sehingga pemilihan informan harus benar-benar tepat sasaran agar informasi yang diperoleh oleh peneliti menjadi akurat dan bisa dipertanggungjawabkan.

Dalam memilih informan Spradley (dalam Sugiono, 2008) mengatakan bahwa sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaiknya memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Mereka menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati.
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang telah diteliti.
3. Mereka mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri.
5. Mereka yang pada mulanya tergolong "cukup asing" dengan peneliti sehingga dapat menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Informan peneliti adalah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian, baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan. Informan pada penelitian ini ada dua, yang pertama informan kunci dan yang kedua informan pendukung, informan juga secara selektif dipilih berdasarkan kriteria yang dikembangkan peneliti diantaranya;

1. Besaran produksi usaha yang dimiliki,
2. Besaran omset perusahaan perbulan dan
3. Daya hidup perusahaan yang diukur berdasarkan umur perusahaan

Jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian kualitatif tidak dapat ditetapkan, proses penelitian berlangsung dari satu informan ke informan lainnya. Bermula dari administrator yang sekaligus pemilik UD. Primadona yaitu Bapak Rendra Wirawan sebagai informan kunci, dan untuk mendapatkan sejumlah informasi yang berkaitan dengan pokok permasalahan utama penelitian, dibutuhkan "sejumlah" informan pendukung. Berdasarkan petunjuk dari informan kunci tersebut, peneliti mengembangkan penelitian ke informan lain, sebagai informan pendukung diantaranya:

1. Karyawan UD. Primadona Jember
2. Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember
3. Konsumen (pembeli yang kebetulan ditemui peneliti dilokasi penelitian)

Tabel 3.1 Kriteria Pemilihan Informan Penelitian

No	Jenis Informan	Informan	Alasan Pemilihan Informan	Keterangan
1	Informan kunci	Administrator Sekaligus Pemilik UD. Primadona	Administrator sekaligus pemilik adalah orang yang paling tahu tentang kondisi keseluruhan tempat penelitian, sehingga cukup memenuhi syarat sebagai informan kunci	Rendra Wirawan Pemilik UD. Primadona
2	Informan Pendukung	Karyawan UD. Primadona Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Jember	Karyawan yang bekerja cukup lama sehingga memenuhi syarat sebagai informan pendukung. Bidang UKM dan UMKM dipilih sebagai informan pendukung lain. Data yang diperoleh, akan dijadikan pendukung dan pembanding dari data yang di dapat dari informan kunci	Karyawan UD. Primadona Jember 1 orang kepala bagian UKM dan UMKM
		Konsumen disini adalah orang yang kebetulan datang membeli pada waktu peneliti melakukan penelitian. Data yang diperoleh, akan dijadikan pendukung dan pembanding dari data yang di dapat	1 orang pembeli yang kebetulan di temui peneliti di lokasi penelitian	

dari informan kunci

Sumber data, diolah (2017)

Demikian seterusnya, penelitian berjalan tanpa rencana, sampai penelitian dianggap cukup mendapatkan informasi yang dibutuhkan, semakin lama semakin mendekati informan yang paling tahu informasinya, sehingga mampu menggali data secara lengkap dan mendalam.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus dan untuk memperoleh data yang dikumpulkan peneliti menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Adapun tahapan memperoleh data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data primer

Data primer adalah data empirik diperoleh secara langsung dari informan kunci dengan menggunakan wawancara langsung untuk mendapatkan data-data tentang bagaimana proses konstruksi kompetensi inti usaha dagang Primadona yang menjadi fokus penelitian. Peneliti terjun secara langsung melakukan kunjungan pada UD. Primadona yang dipilih dari setiap respon terpilih dengan tehnik observasi dan wawancara. Data primer diperoleh dengan wawancara mendalam (*in-dept interview*) dengan menggunakan alat penelitian verbal (*notes*) untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini agar lebih lengkap.

2. Data sekunder diperoleh melalui

Studi kepustakaan yang bersumber pada laporan-laporan, dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, terutama mengenai konstruksi kompetensi inti pada UD. Primadona. Data-data yang dikumpulkan

merupakan data yang mempunyai kesesuaian dan kaitan dengan kebutuhan penelitian yang dilakukan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama dilengkapi dengan pengamatan langsung (*observasi*), wawancara, dan dokumentasi.

1. Pengamatan (*Observasi*) menurut Neumann, (2003) observasi merupakan suatu aktifitas penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian proses pengamatan langsung di lapangan. Jadi observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap suatu obyek penelitian yang digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai daerah penelitian, sehingga dari observasi yang dilaksanakan peneliti, diharapkan dapat menjadi data pendukung terhadap penelitian yang dilakukan dan berguna dalam penentuan langkah-langkah penelitian selanjutnya.
2. Wawancara mendalam (*indepth*), menurut Goetz & Lecomte, wawancara mendalam ini dapat dilakukan pada waktu dan konteks yang dianggap paling tepat guna mendapatkan data rinci, sejujurnya dan mendalam. Wawancara yang dilakukan peneliti beberapa kali sesuai dengan keperluan peneliti yang berkaitan dengan kejelasan dan kemantapan masalah yang sedang di jelajahi. Oleh karena itu wawancara ini lebih tepat disebut wawancara mendalam (*in-depth interviewing*) Hasan, (2009). Menurut Moleong, (2008) di mana “Petunjuk wawancara hanya berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isinya, untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup.”
3. Dokumen menurut Moleong (2008) ”Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis ataupun film yang dipersiapkan atau tidak dipersiapkan untuk penelitian,” Dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menganalisis, menafsirkan bahkan untuk meramalkan. Dokumen yang akan

dimanfaatkan dalam penelitian ini bisa berasal dari sumber mana saja, sepanjang berhubungan dengan perkembangan usaha dagang Primadona, misalnya dokumen statistik, dokumen berupa arsip dan laporan pada lembaga pemerintah yang terkait.

Proses pengumpulan data untuk penelitian ini, diperoleh melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) yang dipadukan dengan observasi lapangan dengan menggunakan alat berupa notes, peneliti mencatat seluruh informasi yang didapat dari hasil wawancara dan observasi. Gabungan metode tersebut digunakan untuk mendapatkan kelengkapan informasi, meminimalisir ketidakbenaran informasi dari informan, pengumpulan data berakhir pada saat data yang didapat telah jenuh.

3.6 Teknik Analisis Data

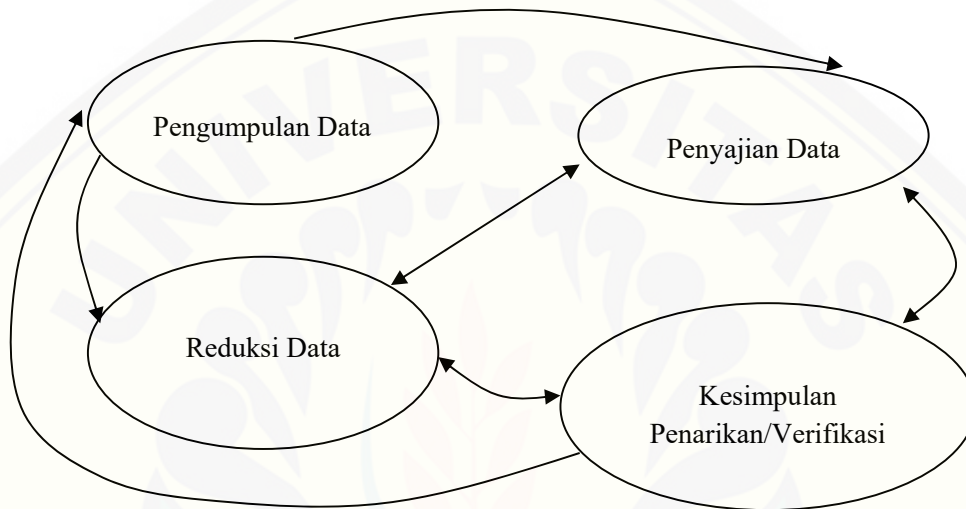
Data yang diperoleh dari lapangan, baik data sekunder maupun data primer akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif, berupa pemaparan yang kemudian dianalisis dan dinarasikan sesuai dengan masalah penelitian. Kegiatan analisis data kualitatif menurut model interaktif menurut Miles & Huberman, (1992) dalam bukunya Analisis Data Kualitatif . Interaksi analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu :

1. Reduksi Data
2. Penyajian Data
3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Telah dikemukakan tiga hal utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut "analisis". Dalam pandangan ini tiga jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data merupakan proses siklus interaktif bergerak diantara empat "sumbu" kumparan itu selama pengumpulan data,

selanjutnya bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan/verifikasi .

Proses analisa data dimaksudkan sebagai suatu siklus interaktif. Proses analisis data sebagai suatu siklus interaktif menurut Miles & Huberman dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif Miles & Huberman (1992)

Gambar di atas dapat dijelaskan bahwa :

1. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Reduksi data, dilakukan secara terus menerus selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung, sesuai siklus gambar diatas selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, menulis memo) kemudian dari hasil tersebut ditarik kesimpulan sementara. Kejanggalan-kejanggalan yang ditemukan diadakan reduksi melalui verifikasi data yang ada dengan data yang lain, bahkan mencari data baru. Reduksi data/proses-transformasi ini

berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

2. Penyajian data dimuat dalam bentuk tabel-tabel dan gambar-gambar (melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dapat juga mengubah data kedalam angka-angka atau peringkat-peringkat) setelah diidentifikasi, dideskripsikan, dan dianalisis, meskipun berupa catatan untuk kepentingan peneliti

Setiap data hasil reduksi dianalisis dan kemudian ditarik kesimpulan sementara. Pada saat data yang disajikan belum dapat disimpulkan, data tersebut direduksi kembali dengan menguji kebenaran dan mencocokkan atau membandingkan dengan data lain untuk memperbaikinya. Sejak analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi sudah dilakukan maka pada saat itu peneliti mulai memberikan arti dan makna suatu data yang diperoleh. Keputusan peneliti memberi arti dengan memaknai data tersebut pada dasarnya merupakan kesimpulan sementara yang masih longgar dan skeptis sehingga memungkinkan untuk diperbaiki. Kesimpulan sementara yang belum jelas dan belum pasti, diadakan reduksi dan verifikasi kembali, kemudian setelah peneliti yakin betul bahwa kesimpulan sementara itu telah kuat maka peneliti menginterpretasikan dan memaknainya kemudian menarik kesimpulan akhir sebagai temuan penelitian.

3.7 Keabsahan Data

Keabsahan data pada penelitian kualitatif mengacu pada suatu hal yang masuk akal berdasarkan eksistensi ilmu pengetahuan dan kepercayaan terhadap suatu fenomena alamiah yang terjadi, berikut kualitas penelitian atau kepercayaan atas hasil penelitian.

1. Kredibilitas

Kriteria kredibilitas mencakup bagaimana hasil penelitian dianggap kredibel atau dapat dipercaya, kriteria ini terletak pada keberhasilan

mencapai maksud, kemampuan mengeksplorasi masalah, mendeskripsikan setting, proses kelompok atau pola interaksi yang kompleks dapat dilihat dari sudut pandang informan dalam penelitian. Untuk memenuhi kriteria tersebut peneliti berhasil menggali semua informasi yang dibutuhkan dengan melakukan beberapa kali wawancara mendalam. Adapun upaya yang dilakukan peneliti untuk mencapai kredibilitas adalah dengan cara sebagai berikut:

- 1). Konsisten pada satu paradigma awal penelitian konstruktivis interpretif
- 2). Peneliti menggunakan komunikasi yang baik untuk menggali data yang valid. Peneliti mengikuti gaya bicara dari informan dan terlebih dahulu melakukan pendekatan personal pada informan
- 3). Membuat pertanyaan panduan yang merujuk pada konsep strategi sebagai kerangka agar selama proses wawancara dan analisa data tidak melebar

2. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas mengacu pada tingkatan ketika hasil penelitian dapat di konfirmasi oleh pihak lain, dalam penelitian ini untuk mengukuhkan objektivitas, peneliti mencoba menyajikan kelengkapan bangunan konsep pada kerangka pemikir, termasuk menyajikan penelitian terdahulu terkait dengan tema yang diangkat. Data dan informasi mengenai berapa jumlah usaha kecil makanan khas di kabupaten Jember didapatkan dari Dinas Koperasi dan UMKMK kabupaten Jember, Upaya yang ditempuh oleh peneliti untuk mencapai obyektivitas pada penelitian di usaha dagang Primadona adalah dengan cara penelitian transparan (terbuka) dalam mengungkapkan proses dan elemen–elemen penelitiannya kepada orang lain. Sehingga hal ini memungkinkan orang lain menilai hasil penelitian

inikemudian dikonfirmasi lebih jauh kebenarannya dengan melakukan observasi awal dilokasi penelitian

3. Otentisitas

Kreteria ini mengacu pada otentisitas atau keaslian penelitian dengan harapan temuan penelitian benar-benar merupakan refleksi otentik dari subyek penelitian. Upaya yang dilakukan peneliti, agar memenuhi kriteria otentisitas adalah:

- 1). Mencatat hal-hal penting serinci mungkin, mencakup catatan pengamatan obyektif terhadap setting, partisipan, atau hal lain yang terkait. Terutama ketika proses wawancara dilakukan
- 2). Mendokumentasikan dan menyusun secara rapi data yang terkumpul, proses pengumpulan data maupun strategi analisisnya segera setelah wawancara dilakukan untuk menghindari bias personal (lupa atau terdistorsi hal lain)
- 3). Konsultasi terus-menerus dengan dosen pembimbing dan dosen lain yang terkait dengan tema penelitian, serta membaca referensi tambahan berkaitan dengan personal branding maupun teknik penggalian data setiap selesai melakukan wawancara untuk mempelajari kekurangan yang terjadi selama melakukan wawancara (agar tidak diulangi lagi pada wawancara sesi berikutnya, jika ternyata wawancara pertama belum memenuhi kecukupan data).
- 4). Melakukan pengecekan kembali data untuk menguji keyakinan dugaan-dugaan yang berbeda melalui penyajian pertanyaan-pertanyaan tentang data.
- 5). Untuk mendapatkan kebenaran ini, maka peneliti kembali lagi pada informan kunci untuk mendapatkan persetujuannya bahwa kesimpulan yang diambil peneliti dan pemahamannya tentang

berbagai istilah yang digunakan oleh informan kunci sudah sesuai dengan yang dimaksud oleh informan kunci.

3.8 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam suatu penelitian didasarkan pada yang diperoleh dan dianalisis sehingga ditemukan jawaban dari permasalahan. Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir yang dilakukan atas dasar data yang dianalisis. Metode yang digunakan dalam penarikan kesimpulan pada penelitian ini adalah metode induktif. Metode induktif adalah penarikan kesimpulan yang berangkat dari hal-hal yang bersifat khusus kedalam hal-hal yang bersifat umum, hal ini berarti kesimpulan dalam penelitian didasarkan pada sesuatu yang khusus sehingga kemudian dapat dipahami secara umum. Menurut Moleong (2008) penelitian yang menggunakan analisis data secara induktif maka mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dari dasar. Hubungan pengertian tersebut dengan penarikan kesimpulan yang dilakukan adalah dalam penelitian ini kesimpulan ditarik berdasarkan teori-teori dasar yang telah ada. Jadi penarikan kesimpulan tidak menjauh dari teori yang ada.

BAB 5. PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan pada bagian – bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian tentang kompetensi inti UD. Primadona adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi kompetensi inti di UD. Primadona adalah sumber daya manusia, sumber daya pengalaman, sumber daya pengetahuan, sumber daya keahlian, sumber daya reputasi perusahaan, dan kapabilitas pemasaran. Sumber daya manusia menjadi kompetensi inti karena keterampilan yang dimiliki oleh karyawan UD. Primadona yang terus diasah dan dikembangkan sehingga memenuhi kriteria bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan. Sumber daya pengalaman diperoleh dari lamanya UD. Primadona menjalankan usaha dibandingkan dengan pesaing – pesaingnya sehingga memenuhi kriteria kompetensi inti. Sumber daya pengetahuan diperoleh dari pembelajaran – pembelajaran baik internal maupun eksternal sehingga memenuhi kriteria kompetensi inti. Sumber daya keahlian diperoleh dari peningkatan kapasitas seluruh fungsi di perusahaan yang dilakukan secara terus menerus sehingga menghasilkan produk inti yang unik dan memenuhi kriteria kompetensi inti. Sumber daya reputasi perusahaan diperoleh dengan cara menjaga mutu produk sehingga tertanam pada benak konsumen bahwa produk UD. Primadona merupakan produk yang berkualitas dan bercita rasa tinggi sehingga memenuhi kriteria kompetensi inti. Kapabilitas pemasaran diperoleh dengan cara membangun jaringan yang kuat dengan berbagai *stakeholder* dan menggunakan perkembangan teknologi sebagai media pemasaran sehingga memenuhi kriteria kompetensi inti.

Gambaran proses pengelolaan kompetensi inti pada UD. Primadona dilakukan dengan menggunakan empat fungsi manajemen yang pertama adalah proses perencanaan yang dilakukan dengan cara melakukan identifikasi seluruh sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bisa menjadi sumber daya dan

kapabilitas inti. Berikutnya proses mengorganisir sumber daya dan kapabilitas inti dilakukan dengan menciptakan standar prosedur yang didokumentasikan dan didistribusikan kepada semua fungsi sehingga semua fungsi memahami apa yang harus dilakukan. Proses aktualisasi dilakukan dengan menjalankan semua standar prosedur yang telah ditetapkan dan dilakukan pengkolaborasi seluruh sumber daya dan kapabilitas inti maupun tidak inti sehingga menghasilkan produk yang memiliki ciri khas pembeda dengan para pesaing. Pengawasan atau pengendalian dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi atas capaian – capaian kinerja sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan. Namun fakta lapangan menunjukkan bahwa kompetensi inti UD. Primadona saat ini belum mampu memaksimalkan penjualan karena target penjualan belum terpenuhi secara optimal.

Bertolak dari kondisi dan kesimpulan yang telah dibuat dari hasil penelitian pada UD. Primadona ini, maka terbuka peluang untuk penelitian lebih mendalam terkait dengan sistem pengorganisasian kompetensi inti pada usaha makanan khas di kabupaten Jember dan lebih spesifik bila dilihat dari proses manajemen organisasi perusahaan, pengelolaan sumberdaya berwujud dan yang tidak berwujud atau juga budaya masyarakat di lingkungan usaha makanan khas di kabupaten Jember, sehingga dapat diketahui kompetensi inti yang dijalankan secara terus menerus mampu menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan pada wilayah usaha yang lebih besar.

5.2 SARAN

Berdasarkan penjelasan di atas, maka saran yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. UD. Primadona melakukan proses formulasi strategi dalam menentukan kompetensi intinya dengan memperhatikan lingkungan eksternal perusahaan lebih komprehensif.
2. Peran administratur sangat penting dalam memberikan motivasi kepada para karyawan untuk terus mengembangkan keahlian sehingga semakin banyak inovasi yang dilakukan dan semakin bertambah produk intinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember, 2012,2013,2014,2015,2016 *Kabupaten Jember dalam Angka*.
- Barney. J. B. 1991. *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*, Jurnal Of Management, 17 (1) : 99-120.
- Barney, Jay B., Arikan, Asli M., 2006, The Resource-based View: Origins and Implications, dalam *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Edited by: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison, Blackwell Publishing, USA.
- Barney, Jay B., Clark, Delwyn N., 2007, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Concepts and Case*. Prentice Hall. USA
- DeSarbo, Wayne S.; Di Benedetto, C. Anthony; Song, Michael, 2007, A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities, *Journal of Modelling in Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 103-130.
- Ferreira, Joao, Azevedo, Susana Garedo, 2008, *The Impact of Entrepreneurial Orientation and Resource-based View on Growth of Small Firms* , Download [http//www.ssrn.com](http://www.ssrn.com),
- Guba & Lincoln, 1994, *Competing in Paradigm in Qualitative Researc*, Handbook Of Qualitative Ressearch. CA: Sage Publication (pp. 105 – 117).
- Hamel, Gary and Aimee Heene (editors). 1994. “*Competence-Based Competition*”. John Wiley & Sons, New York, NY 10158-0012, USA.
- Helfat, Constance E., Finkelstein, Sydney; Mitchell, Will; Peteraf, Margaret A.; Singh, Harbir; Teece, David J.; Winter, Sidney G., 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, 350 Main Street, Malden, MA 02148-5020, USA, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK, 550 Swanston Street, Carlton, Victoria 3053, Australia.
- Hitt, Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert, 2001, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, Thomson Learning Asia 60 Albert Complex, Singapore.

- Hitt M., Ireland D. and Hoskisson R. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases*. 4th ed. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio: USA.
- Hitt M., Ireland D. and Hoskisson R. 2009. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases*. 4th ed. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio: USA.
- Hitt, Michael A.; Sirmon, David G., 2003, *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, Baylor University, Download <http://www.ssrn.com>.
- Hitt, Michael A., Holmes Jr., R. Michael, Holcomb, Tim R., 2006, Diversification to Achieve Scale and Scope: The Strategic Implications of Resource Management For Value Creation, *Ecology and Strategy: Advances in Strategic Management*, Volume 23, pp. 549-587.
- Hsieh, Jasper J., 2008, *Toward A Dynamic Resource Based View of Strategic Stakeholder Management*, Paper ini dipresentasikan pada Western Academy of Management International Conference on 'strategic alliances and network' pada Asian Academy of Management.
- Kadin, 2008, *Laporan Ekonomi Indonesia*. Jakarta
- Kasali, Rhenald, 2010, *Meylin: Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2008, *Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025*.
- Moleong, L. J. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prahalad, C.K & Hamel, Gary. 1994. *The Core Competence of Corporation*. Harvard Bussiness Riview On Point Article.
- Salaman, Graeme & Asch, David, 2003, *Strategy and Capability: Sustaining Organization Change*, Black well Publishing.
- Salim, Agus, 2001, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

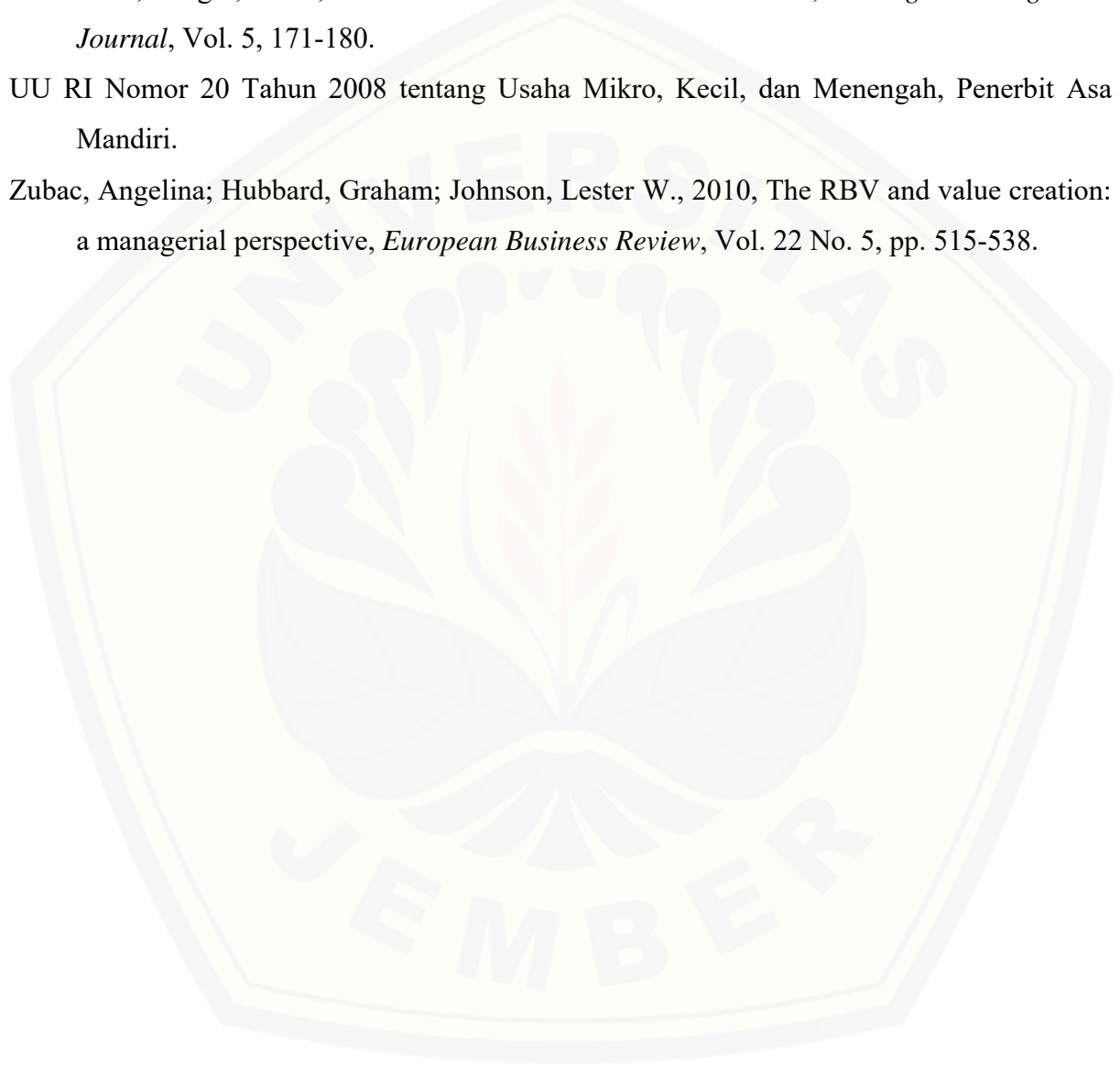
Suryana. 2006. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Teece, David J., 2007, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Wernerfelt, Birger, 1984, A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.

UU RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, Penerbit Asa Mandiri.

Zubac, Angelina; Hubbard, Graham; Johnson, Lester W., 2010, The RBV and value creation: a managerial perspective, *European Business Review*, Vol. 22 No. 5, pp. 515-538.



Digital Repository Universitas Jember

Lampiran 1. Analisis VRIN Sumber Daya dan Kapabilitas UD. Primadona

Sumber daya/Kapabilitas	Bernilai (<i>Valuable</i>)	Langka (<i>Rare</i>)	Tidak dapat ditiru (<i>Inimitiability</i>)	Tidak dapat digantikan (<i>Non-Substitutability</i>)	Implikasi Kompetitif
a	b	C	D	E	f
Sumber daya fisik	Ya – menunjang keberlangsungan hidup perusahaan	Tidak – kompetitor mudah meniru sumber daya fisik	Tidak – Kompetitor mudah untuk meniru	Tidak – Dapat digantikan sumber daya yang lebih tinggi	Daya saing yang bersifat sementara
Sumber daya keuangan	Ya – menunjang keberlangsungan hidup perusahaan	Tidak – mudah diakses kepada lembaga keuangan maupun investor	Tidak – mudah untuk meniru	Ya – tidak dapat digantikan sumber daya yang lain	Daya saing yang bersifat sementara
Sumber daya teknologi	Ya – menunjang produksi	Tidak – mudah ditemukan diciptakan	Tidak – karena teknologi yang dipakai untuk ditiru oleh kompetitor	Tidak – karena teknologi yang digantikan teknologi yang tinggi	Daya saing yang bersifat sementara
Sumber daya manusia	Ya – Menunjang keberlangsungan usaha	Ya - SDM memiliki keahlian yang tidak mudah	Ya - keahlian yang dimiliki oleh SDM tidak mudah untuk	Ya - keahlian yang dimiliki oleh SDM tidak dapat digantikan	Daya saing yang berkelanjutan

		untuk ditemukan	ditiru	oleh sumber daya yang lain	
Sumber daya reputasi perusahaan	Ya – menunjang keberlangsungan usaha	Ya- perusahaan memiliki reputasi yang baik bagi <i>stakeholder</i>	Ya – reputasi yang konsisten sebagai perusahaan makanan khas	Ya- reputasi tidak dapat digantikan dengan sumber daya yang lain	Daya saing yang berkelanjutan
Sumber daya pengetahuan	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Ya – pengetahuan diciptakan untuk menjadi pembeda dengan pesaing	Ya – pengetahuan yang dimiliki susah ditiru oleh pesaing	Ya – tidak dapat digantikan dengan sumber daya yang lain	Daya saing yang berkelanjutan
Sumber daya pengalaman	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Ya – perusahaan memiliki pengalaman yang cukup lama dibanding pesaing	Ya – pengalaman yang dimiliki susah ditiru oleh pesaing	Ya – tidak dapat digantikan dengan sumber daya yang lain	Daya saing yang berkelanjutan
Sumber daya budaya perusahaan	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Tidak – budaya perusahaan yang dijalankan bersifat umum	Tidak – budaya perusahaan yang dijalankan mudah ditiru oleh pesaing	Ya – tidak dapat digantikan dengan sumber daya yang lain	Daya saing yang tidak berkelanjutan
Sumber daya keahlian	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Ya – keahlian yang dimiliki melalui proses pembelajaran	Ya – keahlian yang dimiliki sulit untuk ditiru	Ya – tidak dapat digantikan dengan sumber daya yang lain	Daya saing yang berkelanjutan

Digital Repository Universitas Jember

			yang cukup lama			
Sumber daya organisasi	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Tidak – model organisasi diikuti	Tidak – model mudah untuk ditiru	Tidak – mudah digantikan dengan model organisasi yang lebih kompleks	Tidak – mudah digantikan dengan model organisasi yang lebih kompleks	Daya saing yang tidak berkelanjutan
Kapabilitas teknologi	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Tidak – teknologi yang mudah ditemukan	Tidak – teknologi yang mudah ditiru	Tidak – teknologi yang digunakan untuk digantikan oleh sumber daya yang lain	Ya – teknologi yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain	Daya saing yang tidak berkelanjutan
Kapabilitas inovasi	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Tidak – inovasi yang dilakukan untuk diikuti	Tidak – Inovasi yang dilakukan untuk ditiru	Ya – Inovasi dapat digantikan oleh kapabilitas yang lain	Tidak – Inovasi tidak dapat digantikan oleh kapabilitas yang lain	Daya saing yang tidak berkelanjutan
Kapabilitas pemasaran	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Ya – kapabilitas ini tidak dimiliki oleh pesaing	Ya – kapabilitas ini sulit ditiru oleh pesaing karena kemampuan akses pasar yang bagus	Ya – kapabilitas ini tidak dapat digantikan dengan kapabilitas yang lain	Ya – kapabilitas ini tidak dapat digantikan dengan kapabilitas yang lain	Daya saing yang berkelanjutan
Kapabilitas pemanfaatan teknologi informasi	Ya – menunjang keberlangsungan hidup usaha	Tidak – kapabilitas ini tidak mengandung unsur langka	Tidak – kapabilitas ini dapat ditiru karena akses teknologi informasi dapat	Ya – kapabilitas ini tidak dapat digantikan oleh kapabilitas yang lain	Ya – kapabilitas ini tidak dapat digantikan oleh kapabilitas yang lain	Daya saing yang tidak berkelanjutan

diakses oleh
siapapun

