

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab dua membahas beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, selain itu pada bab ini juga membahas tentang telaah literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian. Telaah berbagai literatur kemudian digunakan untuk membangun model penelitian.

#### **2.1. Posisi Penelitian**

Untuk terciptanya penelitian yang lebih baik, penelitian ini merupakan penelitian berkelanjutan dari para peneliti terdahulu. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini :

Penelitian Hoffman, *et. al.* (2009) dengan judul “*Evaluation of Competitiveness in Ceramic Industrial Districts in Brazil*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi daya saing industri keramik di Brazil dengan menggunakan model konseptual yang dikembangkan dan mengintegrasikan dua pendekatan kontemporer. Penelitian kuantitatif ini dilakukan dengan mensurvei para CEO perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan di kawasan industri memiliki akses yang lebih besar ke strategi sumber daya yang tersedia, seperti berbagi pengetahuan, akses informasi, dan mengetahui reputasi bersama. Hal tersebut menyebabkan meningkatnya level daya saing dari teori RBV (*Resource Based View*), selain itu perusahaann yang tidak tergabung dalam kawasan industri tidak memiliki sumber daya seperti di kawasan industri.

Penelitian Widjajani dan Yudoko (2008) dengan judul “Keunggulan Kompetitif Industri Kecil di Klaster Industri Kecil Tradisional Dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya: Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong, Bandung”. Penelitian ini merupakan penelitian proses strategi yang meneliti perilaku strategis manajer pemilik industri kecil dalam mengelola usahanya untuk membangun keunggulan kompetitif dengan pendekatan RBV. Paradigm penelitian yang digunakan yaitu interpretatif-induktif-kualitatif dengan penggabungan antara *soft systems methodology* dan *grounded theory*. Hasil dari penelitian ini pemodelan perilaku strategis pengusaha kecil yang unggul di industry kecil yaitu perilaku dalam menentukan strategi, perilaku dalam melaksanakan produksi, perilaku dalam melaksanakan penelitian dan penembangan inovasi, dan perilaku dalam melaksanakan pemasaran. Model-model tersebut cukup komprehensif karena berhasil mengungkap berbagai variabel penelitian dan hubungan di antara variabel-variabel tersebut.

Penelitian Fasichach (2013) dengan judul “Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Dengan Pendekatan *Resource Based View*”. Tujuan dari penelitian ini adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan potensial sumber daya pada sebuah perusahaan perbankan. Metode yang digunakan adalah kombinasi antara metode kualitatif yang menerapkan pendekatan RBV dengan alat analisis VRIO *Framework*. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah Kekuatan potensial sumber keunggulan kompetitif: 1. Reputasi perusahaan, 2. Karyawan berpengalaman, 3. Database dan informasi, 4. Budaya kerja perusahaan.

Kelemahan potensial meliputi: Gedung dan sarana perkantoran ; Merek ; Manajerial perusahaan.

Penelitian Zainuddin (2013) dengan judul “Perencanaan Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Bagian *Process Plant Engineering* – PT. Vale Indonesia Tbk.”. Metode yang digunakan adalah metode kombinasi yang dimulai dengan menganalisis faktor SWOT *Process Plant Engineering* dilanjutkan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang merupakan model matematis untuk melakukan perbandingan kepentingan atas faktor-faktor SWOT dan setiap alternatif strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pilihan strategi tertinggi adalah menetapkan target proyek sesuai dengan kapasitas sumber daya dengan bobot 0,333, berikutnya strategi prioritas kedua adalah mengoptimalkan anggaran proyek untuk membiayai biaya operasional dengan bobot 0,193, prioritas ketiga adalah menetapkan rencana pengembangan staf dan organisasi dengan bobot 0,190, prioritas keempat adalah mengoptimalkan sumber daya internal untuk meningkatkan pengetahuan staf melalui kegiatan *knowledge sharing* dengan bobot 0,174 dan strategi kelima adalah mengadakan *family gathering*, publikasi kinerja dan prestasi organisasi dan staf secara rutin dengan bobot 0,109.

Penelitian Arvianto dan Rakhmawati (2013) dengan judul “Usulan Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Produk Mebel Rotan Single Chair Dengan Analisis Rantai Nilai (Studi Kasus: Klaster Mebel Rotan Kab. Cirebon)”. Rantai nilai terdiri dari segmen *upstream* (supplier-supplier bahan baku, segmen *midstream* yang merupakan produsen dan juga segmen

*downstream* yang terdiri dari pembeli dalam hal ini adalah *wholeseller*). Tahapan dalam menganalisis rantai nilai adalah dengan melakukan analisis finansial, analisis SWOT, analisis *competitiveness diamond porter*, dan analisis CSF (*critical success factors*). Hasil yang diperoleh bahwa strategi yang dapat diterapkan di pihak supplier dalam hal ini pengumpul adalah mendirikan anak perusahaan di tempat tersedia bahan baku dan melakukan merger dengan perusahaan. Strategi yang dapat diterapkan di pihak perusahaan adalah menerapkan upah tenaga kerja per unit produk yang dihasilkan, pengalokasian dana untuk promosi, memprioritaskan pembeli langganan, sharing informasi dan inovasi dengan pembeli, memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam hal kualitas dan harga, bekerjasama dengan asosiasi dan pemerintah dalam kegiatan pameran, dan melakukan merger dengan perusahaan lain ataupun dengan supplier. Sedangkan strategi yang dapat diterapkan di pihak pembeli dalam hal ini *wholeseller* adalah menurunkan harga produk, memaksimalkan promosi dan menjaga hubungan baik dengan perusahaan yang sudah menjadi kepercayaan.

Penelitian Miralka (2015) dengan judul “Analisa Faktor Internal Perusahaan Untuk Menemukan Keunggulan Bersaing Pada Pt. X”. Tujuan dari penelitian ini adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan potensial sumber daya perusahaan jasa riset. Metode yang digunakan merupakan metode kualitatif dengan menerapkan pendekatan RBV dengan alat analisis VRIO *Framework*. Kesimpulan penelitian Miralka adalah kekuatan potensial sumber daya perusahaan, tenaga ahli riset pemasaran ; karyawan riset terlatih ; penguasaan teknologi ; standart layanan.

Lebih lanjut, rangkuman penelitian sebelumnya tersaji pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Sebelumnya

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil
1	Hoffman <i>et. al.</i> (2009)	<i>Evaluation of Competitiveness in Ceramic Industrial Districts in Brazil</i>	<i>Resource-Based View</i> (studi kuantitatif)	Perusahaan yang berada di kawasan industri memiliki akses yang lebih besar ke strategi sumber daya yang tersedia, seperti berbagi pengetahuan, akses informasi, dan mengetahui reputasi bersama. Hal tersebut menyebabkan meningkatnya level daya saing dari teori RBV.
2	Fasichach (2013)	Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Dengan Pendekatan <i>Resource Based View</i>	Metode kualitatif, menerapkan pendekatan RBV dengan alat analisis VRIO <i>Framework</i>	Kekuatan potensial sumber keunggulan kompetitif: 1. Reputasi perusahaan, 2. Karyawan berpengalaman, 3. Database dan informasi, 4. Budaya kerja perusahaan. Kelemahan potensial meliputi: 1. Gedung dan sarana perkantoran, 2. Merek, 3. Manajerial perusahaan.

3	Widjajani dan Yudoko (2008)	Keunggulan Kompetitif Industri Kecil di Klaster Industri Kecil Tradisional Dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya: Studi Kasus Pengusaha Industri Kecil Logam Kiara Condong, Bandung	<i>Resource-Based View (soft systems methodology dan grounded theory)</i>	Hasil berupa model konseptual yang menggambarkan proses industri kecil logam dalam membangun keunggulan kompetitif.
4	Zainuddin (2013)	Perencanaan Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Pada Bagian <i>Process Plant Engineering</i>	SWOT <i>Process Plant Engineering dan Analytical Hierarchy Process</i>	Hasil perhitungan AHP terhadap analisis faktor lingkungan internal menjadi kekuatan dan kelemahan dalam peningkatan keunggulan <i>Process Plant Engineering</i> , sedangkan faktor eksternal menjadi peluang dan ancaman dalam peningkatan keunggulan.
5	Arvianto dan Rakhmawati (2013)	Usulan Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Produk Mebel Rotan Single Chair dengan Analisis Rantai Nilai	SWOT, <i>Competitive Diamond, Critical Success Factor, Analisis Finansial</i>	Rantai nilai industri rotan terdiri dari segmen <i>upstream (supplier-supplier</i> bahan baku, segmen <i>midstream</i> yang merupakan produsen dan juga segmen <i>downstream</i> yang terdiri dari <i>buyer</i> atau <i>wholeseller</i> ).

6	Miralka (2015)	Analisa Faktor Internal Perusahaan Untuk Menemukan Keunggulan Bersaing Pada Pt. X	Metode kualitatif, menerapkan pendekatan RBV dengan alat analisis VRIO <i>Framework</i>	Kekuatan potensial sumber daya perusahaan adalah : Tenaga ahli riset pemasaran terkenal ; Karyawan riset terlatih ; Penguasaan Teknologi ; Standart layanan.
7	Mungalimah (2017)	Analisa keunggulan kompetitif dengan pendekatan berbasis sumber daya pada sentra industri batik tulis Giriloyo Yogyakarta	Pendekatan RBV dengan alat analisis VRIO <i>Framework</i>	Menganalisis strategi industri kecil batik giriloyo dalam mengelola usahanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

## 2.2. Kajian Teori

Bab dua selain membahas penelitian terdahulu yang dapat menjadikan penelitian selanjutnya lebih baik, pada bab dua juga membahas tentang telaah literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian. Telaah dari berbagai literatur kemudian digunakan untuk membangun model penelitian.

### 2.2.1. Definisi Keunggulan Kompetitif

Untuk mencapai keunggulan kompetitif semua organisasi tidak akan lepas dari lingkungan struktur industri. Struktur industri mempunyai kekuatan saling tarik menarik bagi peserta di dalamnya yang mampu menjadikan peserta dan memimpin pasar, atau

sebaliknya, keluar dari arena. Untuk memahami keunggulan kompetitif serta bagaimana menyesuaikan diri terhadap lembaga, kita perlu mengkaji terlebih dahulu apa yang dinamakan struktur industri tersebut (Susanto, 2014).

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Hal inilah yang menjadikan sebuah perusahaan memperoleh kesuksesan jangka panjang dan terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan (Kuncoro, 2016). Mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan hal dasar yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan, sehingga strateg yang akan dirumuskan perusahaan memang berhasil membawa perusahaan kepada kesuksesan.

Ada tiga alternatif model untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Kuncoro, 2006), yaitu:

1. Model I/O (*Industrial-Organization*)

Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, bukan pada karakteristik internal perusahaan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang tepat, perusahaan harus lebih memperdalam analisisnya terhadap lingkungan eksternal.



Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif harus selalu mengikuti perkembangan lingkungan eksternal.

## 2. Model RBV (*Resource-Based View*)

Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas yang berharga serta sulit ditiru oleh pesaing. Perusahaan harus memperdalam analisisnya terhadap lingkungan internal jika ingin mendapatkan keunggulan kompetitif. Begitu juga jika ingin mempertahankannya, perusahaan harus memperkuat internal perusahaan sehingga keunggulan kompetisi perusahaan tetap terjaga.

## 3. Model *Geurilla* (Gerilya)

Model ini lebih menekankan bahwa para pembuat keputusan strategi memahami bahwa lingkungan eksternal begitu kacau dengan perubahan yang begitu cepat dan radikal sehingga dapat mengganggu keunggulan kompetitif yang tercipta. Oleh karena itu, model ini mengajak pembuat keputusan untuk berpikir berapa lama keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Untuk mempertahankan keunggulannya, perusahaan harus bisa memprediksi perubahan-perubahan yang terjadi.

Berikut tabel perbandingan antara pendekatan model I/O, *Resource Based View*, dan Gerilya :

Tabel 2.2. Perbandingan Pendekatan Model I/O, *Resource-Based View*, dan Gerilya

	<b>I/O</b>	<b><i>Resource-Based View</i></b>	<b>Gerilya</b>
Keunggulan Kompetitif	<i>Positioning</i> dalam industri	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Sementara
Penentu Profitabilitas	Karakteristik industri; posisi perusahaan dalam industri	Jenis, jumlah dan <i>nature</i> sumber daya perusahaan	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesaing dengan tindakan stratejik
Fokus Lingkungan	Eksternal	Internal	Eksternal dan internal
Perhatian Utama	Persaingan	Sumber daya kompetensi	Situasi yang terus berubah secara radikal
Pilihan Stratejik	Memilih industri yang menarik; posisi yang sesuai	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang; mengejutkan pesaing

Sumber: (Kuncoro, 2006 : 22)

Industri kecil berada pada lingkungan usaha yang sangat tidak pasti, maka sangat sulit bagi industri kecil untuk menerapkan pendekatan I/O untuk merencanakan strateginya. Hal itu dikarenakan akan memerlukan perencanaan strategis terus menerus mengikuti kondisi lingkungan yang tidak pasti. Sedangkan, untuk mendayagunakan sumber daya yang dimilikinya (sesuai dengan pendekatan RBV) akan lebih mudah bagi industri kecil karena yang dibutuhkan adalah kapabilitas dalam mendayagunakan sumber daya tersebut yaitu kapabilitas personal manajer pemilik. Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka secara teoritis pendekatan RBV lebih sesuai untuk diterapkan di industri kecil (Widjajani, Yudoko : 2008).

### 2.2.2. Teori *Resource Based View*

Munculnya *Resource Based View* (RBV) berawal dari pendekatan klasik dalam formulasi strategi yang pada umumnya berangkat dari penilaian terhadap kompetensi dan sumber daya perusahaan, yaitu hal-hal yang berbeda (*distinctive*) atau superior dari pesaing dapat menjadi keunggulan kompetitif (Wilk *et al.*, 2003). Barney (1991) menyatakan bahwa RBV berhubungan dengan pilihan strategi yang menugaskan manajer perusahaan dengan tugas penting untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan hasilnya.

Asumsi dasar RBV adalah bahwa sumber daya dalam perusahaan tergabung menjadi satu dan kapabilitas yang mendasari produksi tidak sama satu dengan yang lainnya (Collis, 1991). Perusahaan yang memiliki serta menggunakan sumber daya dan kapabilitasnya secara efisien memiliki peluang yang lebih besar untuk beroperasi secara ekonomis dan lebih baik dalam memuaskan pelanggan. Oleh karena itu, *competitive advantage* yang berdasarkan sumber daya dan kapabilitas lebih *sustainable* daripada yang didasarkan *product/market positioning* (Hitt *et al.*, 2001).

Dengan demikian, untuk dapat mempertahankan kinerja perusahaan yang unggul dalam suatu industri, maka sebuah perusahaan harus dilindungi oleh faktor-faktor yang mampu membuatnya sulit untuk ditiru oleh pesaing, atau dalam istilah Rumelt. RBV muncul untuk mempelajari faktor-faktor tersebut, dan

mendasarkan pemikirannya pada pandangan bahwa setiap perusahaan pada dasarnya memiliki perbedaan yang fundamental karena memiliki sekumpulan *resources* yang unik.

RBV menyebutkan bahwa pendapatan perusahaan dapat berada di atas normal jika mereka mempunyai sumber daya yang jauh lebih baik. Sumber daya tersebut juga harus berharga, susah ditiru, tidak ada pengganti, dan langka (Schroeder *et al.*, 2002). Dalam hal ini, perusahaan berperan untuk menjaga agar sumber dayanya tidak ditiru atau beralih kepada pesaing. Urutan-urutan bagaimana memanfaatkan sumber daya perusahaan sebagai bagian menciptakan keunggulan bersaing adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan mempelajari sumber daya yang kritis bagi perusahaan.
- b. Menentukan kemampuan (suatu kumpulan dari sumber daya untuk secara bersama dipakai untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dalam perusahaan).
- c. Menentukan keunggulan kompetitif dari sumber daya (kemampuan perusahaan untuk mengungguli saingannya).
- d. Menentukan daerah dalam industri (atau industri lain) untuk membantu perusahaan dalam memanfaatkan kekuatannya agar berhasil mengambil peluang yang ada.
- e. Memformulasi strategi dan mengimplementasikannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan

Manajemen stratejik tradisional pada umumnya menerjemahkan strategi dalam bentuk produk atau *market positioning* sebagai faktor penentu kinerja perusahaan. Tetapi, menurut *resource based perspective*, faktor penentu kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan aset perusahaan, termasuk di dalamnya adalah *intangible asset*, seperti ketrampilan di bidang teknologi dan managerial serta mekanisme-mekanisme perlindungan posisi perusahaan (Teece *et al.*, 1997). Lebih dari itu, konsep RBV lebih mengandalkan sumber daya dan kapabilitasnya yang *unique*, *valuable*, dan *inimitable* untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*, seperti yang dikemukakan oleh Collis dan Montgomery (2005) bahwa dasar pemikiran dari pandangan sumber daya adalah bahwa perusahaan berbeda dalam cara mendasar karena setiap perusahaan memiliki sekumpulan sumber daya yang unik.

Walaupun pendekatan *Resource Based View* (RBV) memfokuskan pada analisis internal sebuah organisasi, namun tidak berarti mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting. Pendekatan ini mengkaitkan kapabilitas internal perusahaan dengan lingkungan eksternal, seperti apa yang diminta pasar dan apa yang ditawarkan pesaing. Keunggulan kompetitif akan didapatkan oleh organisasi yang memiliki aset atau kapabilitas yang unik.

### 2.2.3. Rantai Nilai (*Value Chain*)

Menurut Barney (2007), salah satu cara untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan adalah dengan menggunakan analisis rantai nilai (*value-chain analysis*). Sebagian besar barang atau jasa dihasilkan melalui serangkaian aktivitas bisnis vertikal seperti mendapatkan bahan baku, membuat produk antara, membuat produk akhir, penjualan, dan distribusi, layanan purna jual, dan sebagainya. Apa yang dilakukan analisis rantai nilai adalah memperkuat analisis untuk berpikir mengenai sumber dayanya dan kecakapan perusahaan pada level yang sangat mikro. Meskipun mungkin untuk mencirikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan lebih luas, biasanya lebih berguna untuk berpikir mengenai seberapa banyak tiap aktivitas dimana perusahaan terlibat mempengaruhi sumber daya keuangan, fisik, individu dan organisasi dalam perusahaan. Dengan memahami hal tersebut, maka kemungkinan untuk mulai mengetahui sumber-sumber keunggulan bersaing yang potensial bagi perusahaan dengan lebih detail akan menunjukkan berbagai sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan (Barney, 2002). Lebih jauh, pendekatan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan secara simultan mendapatkan keunggulan kompetitif dalam aktivitas rantai nilai, kesetaraan kompetitif di aktivitas lain dan bahkan kelemahan kompetitif di aktivitas lain. Dengan kata lain,

sumber daya dan kapabilitas perusahaan tidak hanya sebaiknya dipahami pada level mikro, konsep keunggulan kompetitif juga dapat diterapkan dalam level ini. Ini dapat menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dan kompleks mengenai posisi kompetisi keseluruhan dalam suatu industri.

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

a. *Inbound logistics*

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

b. *Operational*

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

c. *Outbound Logistics*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan mengumpulkan, menyimpan dan memberikan produk final kepada pembeli.

d. *Marketing and sales*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan ketentuan dalam pemberian kesempatan pada pembeli untuk membeli produk.

e. *Service*

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

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

a. *Firm Infrastructure*

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

b. *Human Resource Management*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia pada seluruh value chain di perusahaan.

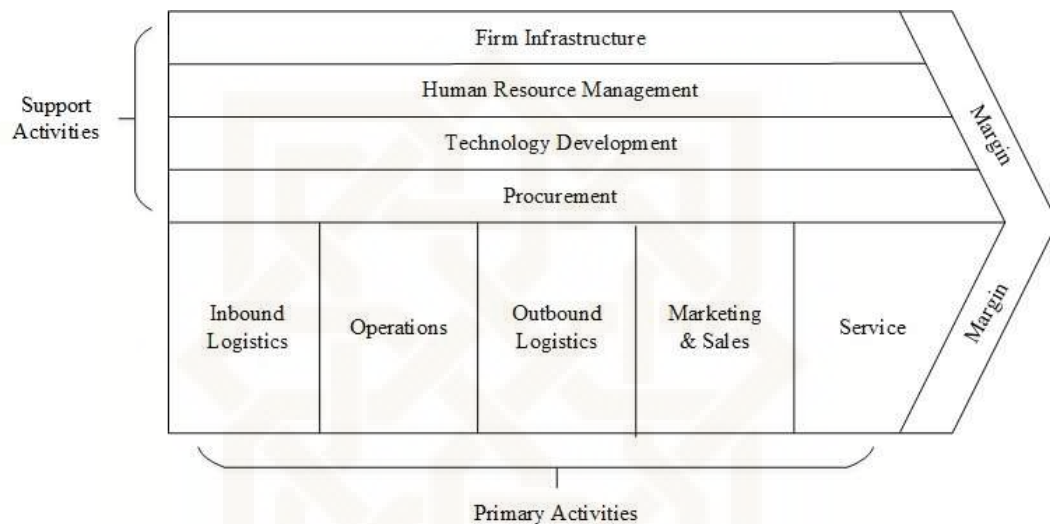
c. *Technology development*

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



d. *Procurement*

Meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan fungsi pengadaan bahan baku yang digunakan dalam seluruh *value chain* di perusahaan.



Sumber : Porter (1985) dalam Mariana (2013 : 30)

Gambar 2.1. *Value Chain* Porter

**2.2.4. Analisis VRIO (*Value-Rare-Immitation-Organization*)**

Menurut Barney (2007), pendekatan untuk mempelajari kekuatan internal perusahaan dan kelemahan bersandar pada dua asumsi dasar. Pertama, dasar pendirian RBV diberikan oleh Penrose (1959) ketika dia menggambarkan perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan melanjutkan dengan alasan bahwa itu adalah heterogenitas layanan yang tersedia dari sumber yang memberikan perusahaan masing-masing karakter yang unik. Penrose mengadopsi definisi yang luas dari sumber daya untuk mencakup keterampilan

manajerial serta keterampilan kewirausahaan. Ini adalah asumsi untuk *resource heterogeneity*. Kedua, penjelasan dari karya Selznick (1957), pendekatan ini mengasumsikan bahwa beberapa sumber daya yang baik sangat mahal untuk ditiru atau inelastis dalam pasokan. Ini adalah asumsi untuk *resource immobility*.

Berdasarkan dua asumsi di atas, Barney (1991) membuat dua argumen. Pertama, sumber daya dan kapabilitas yang keduanya berharga dan langka akan mencapai keunggulan kompetitif. Kedua, sumber daya dan kapabilitas yang memenuhi kriteria pertama dan jika mereka secara bersamaan yang tidak ada bandingannya dan tidak disubstitusikan, menghasilkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kelangkaan dan nilai masing-masing kondisi yang cukup perlu tetapi tidak dari keunggulan kompetitif, sedangkan ditiru dan nonsubstitutability masing-masing kondisi yang cukup yang diperlukan tetapi tidak untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan memakai asumsi-asumsi dan argumen-argumen di atas, Barney (2007) mengembangkan sebuah kerangka yang dinamakan VRIO Framework. Hal ini terstruktur dalam serangkaian empat pertanyaan yang akan ditanyakan tentang kegiatan bisnis di mana perusahaan melibatkan:

**Tabel 2.3 Questions for Conducting a Resource-Based Analysis of a Firm's Internal Strengths and Weaknesses**

<i>The Question of Value: Do a firm's resources and capabilities enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?</i>
<i>The Question of Rarity: Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?</i>
<i>The Question of Imitability: Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?</i>
<i>The Question of Organization: Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly-to-imitate resources?</i>

Sumber: Barney (2007) dalam Mariana (2013 : 34)

Pertanyaan dari value, rarity, imitability, dan organization dapat dibawa bersama ke dalam kerangka tunggal untuk memahami potensi pengembalian yang terkait dengan memanfaatkan setiap sumber daya atau kemampuan perusahaan (Tabel 2.4). Sementara itu, hubungan dari VRIO Framework disajikan di Tabel 2.5.

**Tabel 2.4. VRIO Framework**

<i>Is a resource or capability...</i>				
<i>Valuable ?</i>	<i>Rare ?</i>	<i>Costly to Imitate ?</i>	<i>Exploited by Organization ?</i>	<i>Competitive Implications</i>
No	-	-	No	Competitive disadvantage
Yes	No	-	-	Competitive parity
Yes	Yes	No	-	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

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

Tabel 2.5. Hubungan VRIO *Framework* dengan Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

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

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

Menurut Barney (2007), jika sumber daya atau kemampuan yang dikendalikan suatu perusahaan tidak bernilai, sumber daya itu tidak akan memungkinkan perusahaan untuk memilih atau mengimplementasi strategi yang mengeksploitasi peluang lingkungan atau menetralkan ancaman lingkungan. Mengorganisir untuk mengeksploitasi sumber daya ini akan meningkatkan biaya perusahaan dan menurunkan jumlah konsumen yang bersedia membayar. Tipe sumber daya ini adalah kelemahan (*weakness*). Perusahaan harus memperbaiki kelemahan ini atau menghindari menggunakannya ketika memilih dan mengimplementasikan strategi. Jika perusahaan mengeksploitasi bentuk sumber daya dan kapabilitasnya, mereka dapat memperkirakan untuk menempatkan diri pada kerugian kompetitif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki sumber daya tak bernilai atau tidak menggunakannya dalam memahami dan mengimplementasikan strategi.

Jika sumber daya atau kapabilitas bernilai tetapi tidak jarang, mengeksploitasi sumber daya ini dalam memahami dan mengimplementasikan strategi akan menghasilkan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*). Namun demikian, kegagalan untuk mengeksploitasi bentuk sumber daya ini dapat menempatkan perusahaan pada kerugian kompetitif. Dalam pengertian ini, sumber daya yang bernilai tetapi tidak jarang dapat dianggap sebagai kekuatan organisasi (*strength*).

Jika sumber daya atau kapabilitas bernilai dan jarang tetapi tidak mahal ditiru, mengeksploitasi sumber daya ini akan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*temporary competitive advantage*) bagi perusahaan. Suatu perusahaan yang mengeksploitasi bentuk sumber daya ini dalam pengertian penting, mendapatkan keunggulan penggerak pertama, karena ini adalah perusahaan pertama yang mampu mengeksploitasi sumber daya tertentu. Namun demikian, bila perusahaan pesaing mengamati keunggulan kompetitif ini, mereka akan mampu mendapatkan atau mengembangkan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi ini melalui duplikasi langsung atau substitusi tanpa kerugian biaya dibandingkan dengan perusahaan penggerak pertama. Dari waktu ke waktu, keunggulan kompetitif yang didapatkan penggerak pertama tidak akan disaingi ketika perusahaan lain meniru sumber daya yang diperlukan untuk berkompetisi. Namun demikian, antara waktu perusahaan

mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi sumber daya atau kemampuan yang bernilai dan jarang tetapi dapat ditiru, dan waktu bahwa keunggulan kompetitif itu disaingi melalui imitasi, perusahaan pengeak pertama menunjukkan kinerja yang lebih unggul. Akibatnya, tipe sumber daya atau kapabilitas dapat dianggap sebagai kekuatan organisasi dan kompetensi pembeda (*strength and distinctive competence*).

Jika sumber daya atau kapabilitas bernilai, jarang dan mahal ditiru, mengeksploitasi sumber daya ini akan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Dalam kasus ini, perusahaan yang bersaing menghadapi kerugian biaya yang signifikan dalam meniru sumber dayanya dan kecakapan perusahaan yang berhasil dan tidak dapat meniru strategi perusahaan. Keunggulan biaya bisa merefleksikan sejarah unik dari perusahaan yang berhasil, ambiguitas kausal mengenai sumber daya mana yang ditiru, atau sifat kompleks sosial dari sumber daya dan kapabilitasnya. Dalam berbagai kasus usaha untuk mengesampingkan keunggulan perusahaan yang mengeksploitasi sumber daya ini tidak akan menghasilkan kinerja unggul untuk perusahaan penilai. Bahkan jika perusahaan mampu mendapatkan atau mengembangkan sumber daya atau kemampuan, biaya yang sangat tinggi melakukannya akan menempatkan mereka dalam suatu kerugian kompetitif dibanding perusahaan yang telah memiliki sumber daya yang bernilai, jarang, dan mahal ditiru. Bentuk sumber

dayanya dan kecakapan adalah kekuatan organisasi dan kompetensi pembeda berkelanjutan (*strength and sustainable distinctive competence*).

Pertanyaan organisasi beroperasi sebagai faktor penyesuai dalam kerangka VRIO. Misalnya, jika suatu perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, jarang dan mahal ditiru tetapi gagal untuk mengorganisaasi diri untuk mengambil keunggulan penuh dari sumber ini, beberapa keunggulan kompetitif potensial mungkin hilang. Dengan demikian, VRIO *Framework* dapat digunakan untuk mengetahui apakah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan yang relevan dalam menghasilkan keunggulan bersaing.

#### **2.2.5. Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas**

Seiring dengan lingkungan eksternal perusahaan yang menjadi lebih tidak stabil, sumber daya dan kemampuan internal perusahaan dipandang sebagai dasar yang lebih aman untuk memformulasikan strategi. Pada dasarnya perusahaan didirikan bukan untuk kepentingan sesaat saja, karena itu kemampuan untuk menghasilkan dan meningkatkan kinerja keuangannya haruslah diarahkan untuk mencapai dan memelihara keberadaan jangka panjangnya. Keadaan ini dapat dicapai melalui sumber daya (*resources*), kemampuan (*capability*), dan kompetensi inti (*core competency*) perusahaan.

Analisis pada sumber daya dan kapabilitas perusahaan, merupakan suatu alat yang kuat bagi para manajer untuk dapat meningkatkan aset kompetitif perusahaan serta dapat menentukan langkah perusahaan dalam menyediakan hal-hal yang dinilai kompetitif untuk sukses pada suatu pangsa pasar. Langkah-langkah dalam melakukan analisis sumber daya dan kapabilitas perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut (Togu, 2016) :

a. Mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas kunci

Rantai nilai tersusun dari rangkaian aktivitas yang berlangsung dalam perusahaan yang mentransformasi input menjadi output. Dengan melihat secara cermat pada rangkaian aktivitas tersebut akan memberikan pemahaman yang lebih baik akan sumber daya yang membangun kapabilitas pada setiap tahap dari rantai nilai.

b. Mengukur sumber daya dan kapabilitas

Sumber daya dan kapabilitas perlu diukur terhadap dua kriteria. Pertama, seberapa penting sumber daya dan kapabilitas dalam membangun keunggulan bersaing dibandingkan sumber daya dan kapabilitas lainnya (*importance*). Kedua, dimana posisi masing-masing sumber daya dan kapabilitas perusahaan dibandingkan dengan pesaing (*relative strength*).

c. Menggabungkan prioritas kepentingan dan kekuatan relatif

Dengan menyandingkan kedua kriteria sebagai bahan pertimbangan, memungkinkan perusahaan untuk berfokus terhadap sumber daya dan kapabilitas yang vital dalam mencapai



keunggulan bersaing. Penggabungan kedua kriteria secara bersama dalam satu tampilan dapat dilihat pada Gambar 2.2. Pembagian diagram dalam empat kuadran memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan.

Competition	Superfluous Strength	Key Strength
	Zone of Irrelevance	Key of Weakness
Strategic Importance		

Sumber : Grant (2010) dalam Togu (2016 : 27)

**Gambar 2.2. Kuadran Posisi pada Penilaian Sumber daya dan Kemampuan**

Pada gambar di atas, terdapat 4 kuadran posisi yaitu :

a. *Superfluous strength*

Jika sumber daya dan kapabilitas perusahaan terletak dalam kuadran ini maka sumber daya dan kapabilitas perusahaan dinilai sebagai kekuatan, akan tetapi tidak penting atau tidak berguna, karena faktor tersebut dinilai bukan sebagai faktor penting bagi perusahaan, meskipun posisinya berada di atas pesaing.

b. *Zone of irrelevance*

Posisi yang kurang menguntungkan dan tidak relevan, karena sumber daya dan kemampuan yang berada di dalam kuadran ini dinilai tidak penting bagi perusahaan dan kekuatannya ada di bawah rata-rata industri.

c. *Key Strength*

Posisi yang menguntungkan bagi perusahaan karena sumber daya dan kapabilitas yang ada pada posisi ini dinilai penting bagi perusahaan dan berada di atas pesaing dalam industri. Tugas kunci yang harus dilakukan perusahaan adalah memformulasikan strategi yang memastikan sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat dimanfaatkan hingga memberikan efek terbesar.

d. *Key of Weakness*

Kunci kelemahan perusahaan dimana sumber daya dan kemampuan dianggap penting oleh perusahaan tapi berada di bawah rata-rata pesaing dalam industri. Dalam kasus ini, solusi yang efektif adalah dengan melakukan outsourcing terhadap fungsi-fungsi yang dilakukan oleh sumber daya dan kemampuan terkait.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di kampung batik tulis Giriloyo. Lokasi tersebut terdapat berbagai kelompok pengrajin batik tulis. Kelompok yang tergabung berjumlah 9 kelompok yang membentuk suatu paguyuban dalam kampung batik tulis Giriloyo. Batik tulis Giriloyo berasal dari tiga dusun yaitu dusun Giriloyo, Cengkehan, dan Karang Kulon. Ketiga dusun tersebut berada di desa Wukirsari, kecamatan Imogiri, kabupaten Bantul. Desa Wukirsari terletak 17 km di sebelah selatan kota Yogyakarta atau 12 km arah timur dari kota Bantul. Pada penelitian ini objek penelitian terfokus hanya pada satu kelompok, yaitu kelompok Giri Indah. Hal ini dikarenakan dua kelompok tersebut yang memiliki omset tertinggi dari 9 kelompok yang ada.

#### **3.2. Jenis Data**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lengkap mengenai hal-hal yang berkaitan dengan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan, serta sumber potensial keunggulan bersaing yang dapat dikembangkan lebih lanjut (Togu, 2016). Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisa data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna

daripada generalisasi (Sugiyono, 2007). Jenis data yang dikumpulkan pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, berikut data-data yang dipakai :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh dari para informan dengan cara meminta informan menjawab sejumlah pertanyaan penelitian yang terdapat dalam panduan wawancara. Data primer pada penelitian ini diperoleh wawancara langsung dengan salah satu kelompok yaitu kelompok Giri Indah yang memiliki omset paling tinggi dari 9 kelompok di paguyuban batik tulis Giriloyo, hal itu bisa dikatakan yang paling unggul.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber data yang terkait dengan penelitian, baik internal maupun eksternal dari objek penelitian. Data ini dibutuhkan peneliti untuk menunjang data yang dikumpulkan secara langsung. Data sekunder dari penelitian ini yaitu profil perusahaan, omset penjualan dari 9 kelompok yang tergabung dalam paguyuban batik tulis Giriloyo.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data, antara lain :

- a. Metode wawancara

Wawancara merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan narasumber. Wawancara yang dilakukan tidak terstruktur, mengingat

keterbatasan waktu narasumber. Dalam hal ini peneliti menggunakan instrument penelitian berupa panduan wawancara. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara dengan tujuan memperoleh informasi terkait aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh kelompok narasumber yang paling unggul dalam omset penjualan. Wawancara dilakukan hanya kepada pemilik kelompok batik tulis Giri Indah, dimana kelompok batik tulis Giri Indah masih tergolong skala kecil, selain itu hanya pemilik yang dianggap orang yang paling tahu tentang apa peneliti harapkan seperti mengetahui sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh kelompok. Penggalan informasi ini mencari sumber daya yang membuat kelompok tersebut berhasil dan unggul dalam omset dibandingkan dengan kelompok-kelompok lain. Wawancara dengan pemilik kelompok Giri Indah untuk membantu mempelajari dan memperoleh informasi secara detail mengenai hal-hal berikut :

1. Sumber daya dan kapabilitas mana yang memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi kelompok melalui analisis rantai nilai (*value chain analysis*).
2. Untuk mengetahui apakah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki kelompok batik tulis Giri Indah mampu mencapai keunggulan kompetitif melalui pendekatan kerangka VRIO.

b. Studi Pustaka

Studi kepustakaan dilakukan untuk memperoleh data sekunder melalui pengumpulan yang didasarkan atas informasi yang telah dikumpulkan anatara lain literatur, artikel, laporan, data statistik, kebijakan/peraturan

pemerintah, atau peneliian pihak lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Tujuan dari studi kepustakaan adalah mengkaji secara mendalam esensi penelitian untuk mendapatkan kerangka teori dalam penentuan arah dan tujuan penelitian yang sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi atau telaah dokumen merupakan pengumpulan data dengan mencari data melalui dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang ada di paguyuban batik tulis Giriloyo. Dalam metode ini peneliti memperoleh informasi mengenai data yang berhubungan dengan penelitian yaitu omset penjualan bulanan dari bulan April 2016 sampai Januari 2017.

### 3.4. Metode Analisis Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang memadukan data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dianalisis dengan alat analisis sumber daya dan kemampuan dan VRIO *framework*. Berikut tahapan-tahapan dalam penelitian ini, (Mariana, 2013) :

- a. Mengidentifikasi sumber daya strategis yang dimiliki oleh masing-masing dari 9 kelompok. Dalam hal ini peneliti mengidentifikasi melalui data omset penjualan perbulan dari 9 kelompok yang tergabung di paguyuban batik tulis Giriloyo. Data omset penjualan perjualan perbulan dijumlahkan untuk mengetahui kelompok mana yang paling unggul.

- b. Tahap selanjutnya, pemilihan responden penelitian. Responden dipilih berdasarkan omset penjualan kumulatif yang terbesar dari 9 kelompok. Dalam penelitian ini, responden yang terpilih adalah kelompok Giri Indah. Kemudian peneliti melakukan wawancara kepada pemilik kelompok batik Giri Indah. Hal ini dilakukan untuk menggali informasi mengenai sumber daya dan kapabilitas yang membuat kelompok tersebut unggul.
- c. Proses analisis diawali dengan menyusun daftar aktifitas potensial sumber daya dan kapabilitas kelompok. Supaya proses pengumpulan data terarah, maka digunakan daftar aktifitas.
- d. Selanjutnya, pemetaan sumber daya dan kapabilitas ke dalam rantai nilai, yaitu aktifitas primer dan aktifitas pendukung. Analisis rantai nilai pada kelompok narasumber yaitu kelompok Giri Indah untuk memecah aktivitas untuk menemukan sumber daya dan kemampuan yang menjadi aset dan memiliki karakter khas. Kemudian faktor-faktor yang teridentifikasi dan terpilih diseleksi untuk menentukan sumber daya dan kemampuan yang dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan.
- e. Analisis keunggulan kompetitif dengan konsep *resource based view*.
- f. Selanjutnya analisis keunggulan kompetitif dilakukan penilaian pada setiap aset yang menjadi kekuatan kelompok menggunakan pendekatan VRIO. Dalam penelitian ini pengujian menggunakan perkembangan teori Barney 2007 yaitu pendekatan VRIO (*Valuable, Rare, Imitate to Cost and Organized*). Analisis VRIO dilakukan untuk mengetahui potensi perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil

analisis digunakan untuk menentukan sumber daya dan kemampuan yang merupakan keunggulan bersaing yang dimiliki kelompok narasumber.

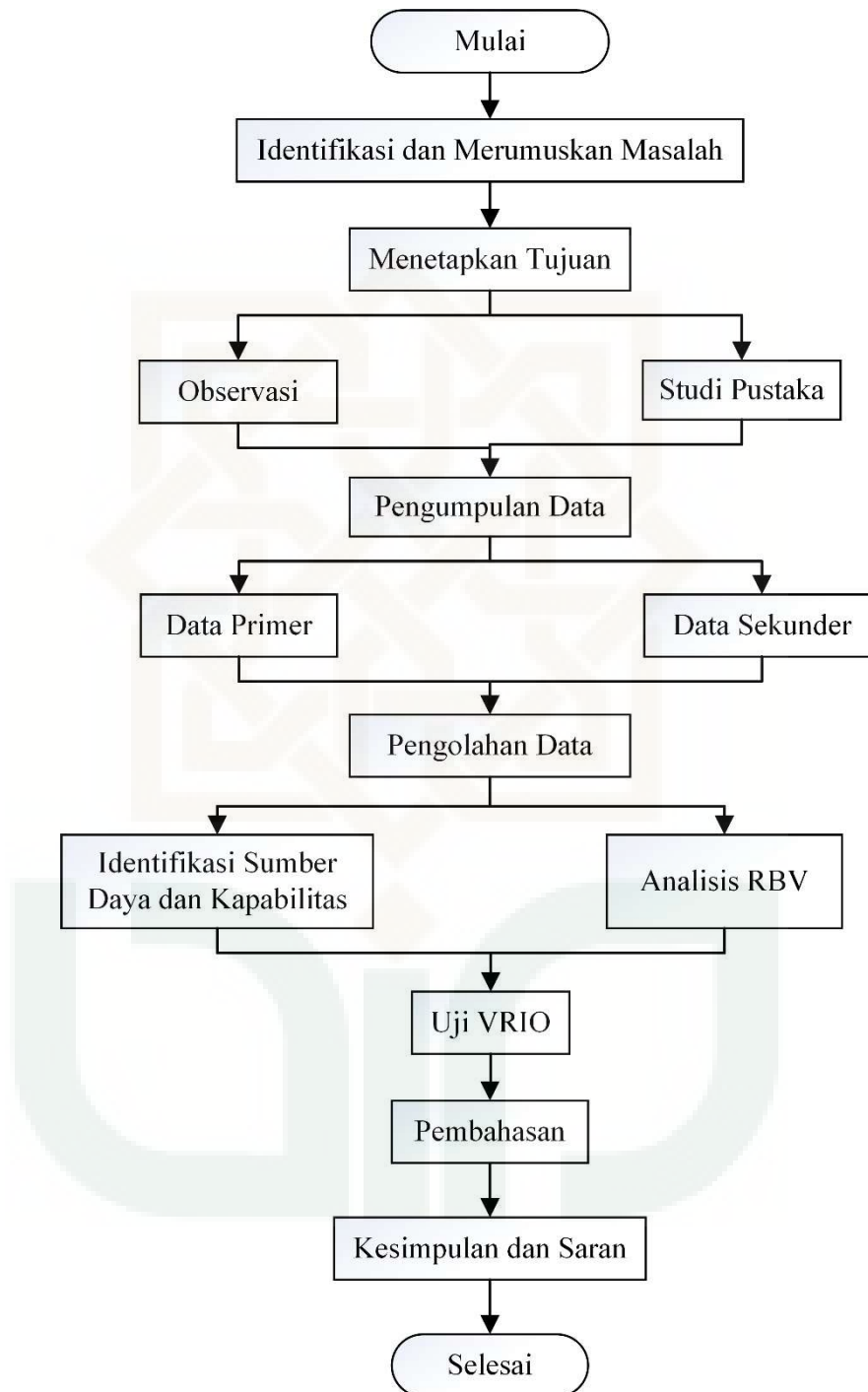
**Tabel 3.1. Kerangka VRIO**

<i>Is a resource or capability...</i>				
<i>Valuable ?</i>	<i>Rare ?</i>	<i>Costly to Imitate ?</i>	<i>Exploited by Organization ?</i>	<i>Competitive Implications</i>
No	-	-	No	Competitive disadvantage
Yes	No	-	-	Competitive parity
Yes	Yes	No	-	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

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



### 3.5. Kerangka Alir Penelitian



Gambar 3.2. Kerangka Alir Penelitian

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Setelah melakukan pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data yang didapat untuk menjawab rumusan masalah yang terdapat pada Bab I. Berikut tahapan analisis data pada bab ini :

#### 1. Analisis *Value Chain* (Rantai Nilai) pada Giriloyo

Tahap ini, peneliti melakukan wawancara kepada pemilik batik tulis Giriloyo mengenai aktivitas rantai nilai kelompok batik tulis Giriloyo. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tak terstruktur hingga peneliti menemukan fokus yang ingin dibahas dan dikembangkan lebih lanjut. Pada tahap ini, peneliti akan melakukan analisis sumber daya dan kapabilitas apa saja yang memiliki potensi dalam menciptakan keunggulan kompetitif di setiap masing-masing aktivitas rantai nilai.

#### 2. Analisis *Resource Based View* melalui kerangka VRIO

Tahap kedua, peneliti akan melakukan wawancara lagi kepada pemilik batik tulis Giriloyo. Wawancara yang kedua bertujuan untuk mengetahui apakah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki Giriloyo mampu mencapai keunggulan kompetitif melalui pendekatan kerangka VRIO.

#### **4.1. Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas**

Dalam mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas, peneliti melakukan wawancara terhadap pemilik batik tulis Giriloyo. Pertanyaan yang diajukan didasarkan pada aktivitas layanan batik tulis Giriloyo dan *key*

*success factor* dalam kelompok. Peneliti mengulas setiap aktivitas layanan dengan mengacu kepada atribut-atribut dari *value chain for services* yang relevan. Selain itu, peneliti juga mendiskusikan faktor-faktor kunci sukses dalam mengidentifikasi sumber dan kapabilitas yang relevan dalam persaingan industri batik (Togu, 2016). Dari hasil wawancara tersebut peneliti mendapatkan daftar sumber daya dan kapabilitas sebagai berikut :

**Tabel 4.1. Identifikasi Sumber Daya Berwujud**

<b>Sumber Daya Berwujud (<i>Tangible</i>)</b>	
• Kapasitas pinjam kelompok	• Batik tulis yang berkualitas
• Aset dan permodalan kelompok	• Kapasitas produksi kelompok
• Tempat produksi dan fasilitas	• Kapasitas simpan galeri
• Tata letak tempat produksi	• Akses ke bahan baku
• Penggunaan kompor listrik	• Sarana transportasi kelompok

Sumber : Hasil Wawancara

**Tabel 4.2. Identifikasi Sumber Daya Tak Berwujud**

<b>Sumber Daya Tak Berwujud (<i>Intangible</i>)</b>	
• Tenaga ahli pembatik	• Loyalitas pemasok
• Loyalitas karyawan	• Reputasi berdasarkan pemasok
• Ide karyawan	• Merek yang telah lama dikenal
• Motivasi karyawan	• Reputasi berdasarkan pelanggan
• Budaya kerja kekeluargaan	• Jaminan dan garansi produk

Sumber : Hasil Wawancara

**Tabel 4.3. Identifikasi Kapabilitas**

<b>Kapabilitas</b>	
• Kemampuan dalam mendapatkan pinjaman dana	• Kemampuan merekrut karyawan
• Pengelolaan keuangan oleh kelompok	• Kemampuan mempertahankan karyawan
• Kemampuan pengawasan kualitas produk	• Kerjasama tim yang solid

• Kemampuan perencanaan realisasi ide motif batik	• Kemampuan meningkatkan kualitas karyawan
• Kemampuan inovasi peralatan berkelanjutan	• Kemampuan dalam mendapatkan bahan baku
• Kemampuan pengembangan produk	• Kemampuan mengantisipasi harga dan pasokan bahan baku
• Kemampuan penyimpanan bahan baku	• Kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku
• Kemampuan penyimpanan batik jadi	• Kemampuan mempromosikan produk
• Kemampuan menghasilkan batik yang berkualitas	• Kecepatan penanganan keluhan
• Kemampuan dalam membuat motif kontemporer	• Layanan penggunaan warna alami maupun sintetis
• Kemampuan dalam meningkatkan efisiensi produk	• Kemampuan pendampingan yang baik pada pelanggan

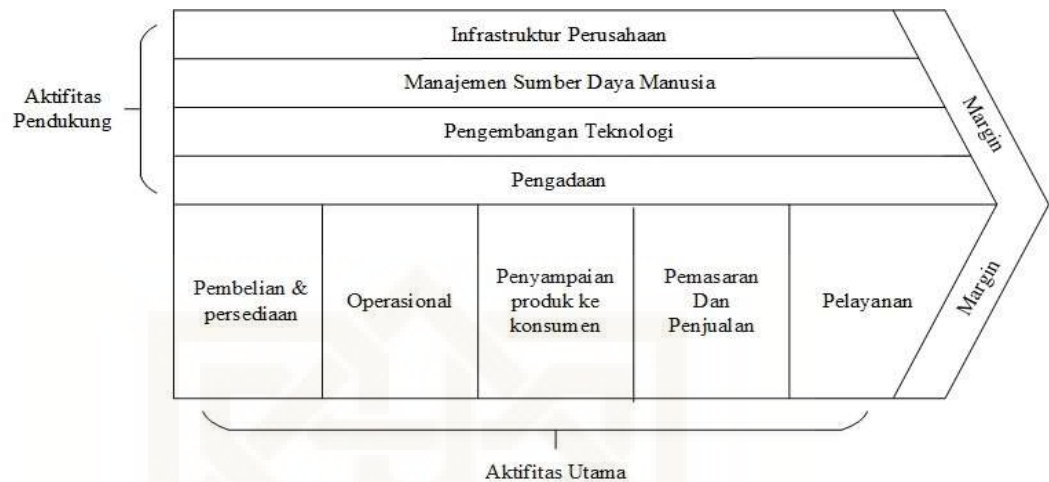
Sumber : Hasil Wawancara

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh Giriloyo saat ini belum tentu dapat dijadikan sebagai sebuah keunggulan bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Kedua hal tersebut harus memiliki perbedaan dengan perusahaan pesaing agar mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Penggunaan kerangka VRIO dalam *resource based view* akan membantu perusahaan dalam menilai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing.

#### 4.2. Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas batik tulis Giriloyo yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan pada setiap aktivitas perusahaan yang terdiri dari aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*supporting activity*), (Grant, 2010). Dalam mengidentifikasi sumber daya

dan kapabilitas, peneliti melakukan wawancara terhadap pemilik batik tulis Giriloyo.



Sumber : Hasil Wawancara

**Gambar 4.1. Rantai Nilai Batik Tulis Giriloyo**

#### 4.2.1. Kekuatan dan Kelemahan pada Aktivitas Utama

##### a. Aktivitas Pembelian dan Persediaan

Bahan baku yang digunakan untuk membatik di antaranya adalah kain, lilin, dan pewarna baik alami maupun sintetis. Sedangkan alat-alat untuk membatik diantaranya kompor, alat pewarna dan canting. Berdasarkan wawancara dengan pemilik Giriloyo, kegiatan yang menjadi kekuatan pada aktivitas pembelian dan persediaan sebagai berikut :

- Loyalitas pemasok

Hampir 90% alat dan bahan yang digunakan dalam pembuatan batik di Giriloyo baik itu kain, lilin malam, dan pewarna sintetis adalah barang yang didapatkan dari luar yaitu dari para pemasok. Sedangkan untuk bahan baku pewarna alami

pengrajin memanfaatkan bahan-bahan yang ada di alam sekitar mereka seperti kulit kayu mahoni, daun mangga dan daun jolawi. Sebagian bahan-bahan tersebut dapat mereka dapatkan di sekitar mereka, sebagian lagi memanfaatkan sisa produksi yang tidak terpakai misalnya kayu mahoni diperoleh dari sisa pengusaha kayu. Untuk alat-alat membatik, pengrajin memperoleh bantuan dari LSM terutama setelah gempa bumi Bantul tahun 2006.

- Memiliki proses informasi pembelian dan persediaan barang  
Bagian pembelian dan persediaan jarang bahkan hampir tidak pernah kekurangan persediaan barang untuk pembuatan batik. Giriloyo mempunyai proses informasi khusus yaitu pertemuan anggota kelompok rutin berkala perbulan untuk membahas segala sesuatu yang berkaitan dengan Giriloyo. Salah satunya pembelian dan persediaan barang untuk pembuatan batik. Biasanya bagian pembelian langsung menghubungi pemasok yang barang-barangnya hampir habis ataupun habis.

Sementara, kegiatan yang menjadi kelemahan pada aktivitas pembelian dan persediaan sebagai berikut :

- Keterbatasan kemampuan tempat yang dapat dijadikan gudang persediaan barang-barang, sehingga persediaan barang hanya sedikit.

## b. Aktivitas Operasional

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Giriloyo, kegiatan yang menjadi kekuatan pada aktivitas proses operasional sebagai berikut :

- Proses produksi batik

Membatik terdiri dari beberapa tahap yang cukup rumit dan juga membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengerjaannya. Proses pengerjaan batik tulis terutama motif klasik dapat memakan waktu sampai 1,5 sampai 3 bulan.

- Kemampuan menghasilkan batik tulis klasik yang berkualitas  
Batik Tulis Giriloyo merupakan batik tulis asli yang masih mengandalkan motif-motif klasik. Motif-motif klasik ini merupakan keunggulan yang dimiliki sentra batik tulis Giriloyo karena tetap dijaga keasliannya dengan mempertahankan motif, corak dan pewarnaan yang tetap dijaga selama ratusan tahun. Pewarna alami yang digunakan pada motif batik klasik hanya menggunakan tiga macam warna saja yakni putih, biru dan coklat. Pewarnaan alami batik diperoleh dari tanaman. Warna alami biru/hitam diambil dari tanaman indigofera/nila yang difermentasi. Warna coklat/soga diperoleh dari kulit pohon tingi (warna merah) dan kulit pohon jambal (warna merah coklat).

- Kemampuan dalam membuat motif batik kontemporer

Meski batik tulis klasik merupakan produk utama dari batik tulis Giriloyo, namun dalam upaya untuk mengikuti perkembangan jaman, para pengrajin juga membuat batik tulis kontemporer yaitu kreasi motif batik hasil karya pengrajin sendiri. Batik tulis kontemporer merupakan batik tulis dengan motif dan warna sesuai kreativitas pengrajin, jadi pengrajin tidak terpaku pada pola atau motif batik klasik yang sudah diwariskan secara turun temurun. Warna yang digunakan pada batik kontemporer ini juga cenderung lebih beraneka ragam karena tidak terpaku pada tiga warna saja (biru, putih, coklat) melainkan dapat menggunakan berbagai macam warna tergantung selera pengrajin maupun pemesan sehingga terkesan lebih modern. Pewarna yang digunakan merupakan pewarna sintetis yang dapat menghasilkan warna yang mencolok.

Sementara, kegiatan yang menjadi kelemahan pada aktivitas operasional sebagai berikut :

- Keterbatasan tempat untuk mengeringkan pada proses pewarnaan, hal ini membutuhkan tempat dan gantungan yang banyak agar warna tidak terkontaminasi dengan warna lain. Penempatan pengeringan harus konsisten sesuai dengan warna yang sedang dilakukan.



- Keterbatasan tempat untuk menampilkan berbagai produk batik jadi yang ingin ditawarkan kepada konsumen.

c. Aktivitas Penyampaian Produk ke Konsumen

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Giriloyo, kegiatan yang menjadi kekuatan pada aktivitas penyampaian produk ke konsumen sebagai berikut :

- Kemudahan distribusi barang dari tempat penyimpanan ke galeri

Lokasi penyimpanan batik yang sudah jadi dan sudah lulus *quality control* dan pemasangan label terletak di satu bangunan yaitu di rumah pemilik yang sekaligus dijadikan galeri batik tulis Giriloyo. Hal ini membuat pendistribusian barang yang hendak ditampilkan ke galeri menjadi lebih mudah dan tidak memakan waktu yang lama.

- Kemampuan sarana transportasi untuk pendistribusian ke showroom sentra Giriloyo

Sarana transportasi pendistribusian batik tulis Giriloyo berupa kendaraan pribadi yang dimiliki oleh masing-masing pengrajin seperti sepeda motor. Hal ini penggunaan motor dikarenakan jarak yang cukup dekat antara galeri Indah dengan showroom paguyuban. Sebagian hasil karya batik tulis Giriloyo ditampilkan di showroom sentra batik tulis Giriloyo yang dijadikan pusat aktivitas dari kampung batik. Di tempat ini biasa disebut gazebo, tempat ini sering digunakan untuk pusat

belajar membuat dari masyarakat umum maupun pelajar yang datang dari luar daerah.

Sementara, kegiatan yang menjadi kelemahan pada aktivitas penyampaian produk ke konsumen sebagai berikut :

- Infrastruktur transportasi yang kurang mendukung

Jalan-jalan di lokasi sekitar industri batik tulis Giriloyo umumnya memiliki kondisi yang kurang baik, yaitu sudah agak berlubang. Berdasarkan data profil Desa Wukirsari tahun 2012, lebih dari separuh panjang jalan aspal mulai dari jalan desa, jalan kecamatan dan jalan kabupaten yang melintas Desa Wukirsari berada dalam kondisi yang tidak baik (rusak). Secara umum kondisi jalan yang kurang baik ini dapat berpengaruh pada proses pemasaran, terutama bagi pengunjung yang ingin membeli batik secara langsung di lokasi sentra industri.

#### d. Aktivitas Pemasaran dan Penjualan

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Giriloyo, kegiatan yang menjadi kekuatan pada aktivitas galeri dan retail sebagai berikut:

- Saluran pemasaran

Saluran pemasaran yang digunakan oleh pengrajin batik tulis Giriloyo pada umumnya adalah sistem penjualan secara langsung. Rantai pemasarannya adalah dari pengrajin langsung kepada pembeli. Pengrajin tidak memungkir bila ada retail yang datang membeli kemudian menjual produknya

kembali namun karena sistem penjualan mereka secara langsung jadi hal tersebut tidak dianggap oleh pengrajin sebagai bagian dari saluran distribusi mereka.

- Strategi promosi

Strategi promosi yang diterapkan oleh pengrajin batik tulis Giriloyo secara umum ada 4 macam yaitu dijual secara langsung (melalui ruang pameran), mengikuti kegiatan pameran, kartu nama, dan melalui mulut ke mulut.

- Menawarkan batik kepada customer dengan berbagai jenis, motif, model.

Jenis batik mulai dari batik tulis klasik, batik tulis kontemporer tersedia di galeri Giriloyo. Motifnya pun bermacam-macam, mulai dari motif adi luhung, sido mukti, sekar jagad, lung atas angin, parang srimpi, wahyu tumurun, serta masih banyak motif batik lain yang diproduksi.

Sementara, kegiatan yang menjadi kelemahan pada aktivitas galeri dan retail sebagai berikut :

- Lokasi geografis mempengaruhi pemasaran dan penjualan

Pengaruh lokasi geografis bagi sebuah sentra industri sangat besar, terutama terhadap pemasaran. Lokasi yang strategis akan sangat mendukung strategi pemasaran karena dengan adanya letak yang strategis tersebut konsumen akan banyak berdatangan. Lokasi batik tulis Giriloyo dapat dikatakan cukup

terpencil karena berada cukup jauh dari jalan besar dan lokasinya juga jauh dari pusat kota. Kondisi jalan menuju lokasi yang agak curam cukup sulit dijangkau pengunjung karena kondisi jalan yang sempit. Jalan-jalan sekitar menuju lokasi juga hanya berupa jalan-jalan kecil. Kondisi ini mengakibatkan para konsumen mengalami kesulitan untuk mengakses industri batik tulis Giriloyo. Selain itu akses jalan menuju lokasi industri batik tulis Giriloyo kondisinya juga kurang bagus, yaitu sudah retak dan berlubang.

e. Aktivitas Pelayanan

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Giriloyo, kegiatan yang menjadi kekuatan pada aktivitas pelayanan sebagai berikut:

- Garansi produk kepada pihak retail

Setelah produk-produk batik dibeli oleh pihak retail, apabila barang tersebut kurang laku dalam waktu yang lama, maka Giriloyo bersedia menukar produk tersebut dengan produk baru. Selain itu, untuk menjaga daya beli konsumen yang datang langsung dengan tetap menjaga kualitas keunggulan produk, serta menjaga sikap positif dengan konsumen. Dengan adanya layanan purna jual diharapkan dapat menumbuhkan kepuasan, rekomendasi dan pembelian ulang, menciptakan kepercayaan, dan reputasi.

Sementara, kegiatan yang menjadi kelemahan pada aktivitas pelayanan sebagai berikut :

- Pengrajin batik tulis Giriloyo belum melayani penjualan secara online, sehingga konsumen harus mendatangi lokasi untuk melakukan pembelian.

#### **4.2.2. Kekuatan dan Kelemahan pada Aktivitas Pendukung**

##### **a. Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Infrastruktur**

Pada aktivitas pendukung, yang menjadi kekuatan Giriloyo dalam aktivitas infrastruktur adalah kapasitas pinjam permodalan kelompok. Giriloyo merupakan golongan usaha kecil menengah, sehingga berpotensi besar untuk melakukan peminjaman modal dari luar. Bantuan modal dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangannya dengan melakukan perencanaan anggaran keuangan yang dibuat secara berkala. Di sisi lain, kelemahan yang dapat mempengaruhi kekuatan aktivitas infrastruktur adalah pihak pemilik tidak melakukan peminjaman permodalan yang terlalu banyak, hal ini dikhawatirkan tidak bisa untuk menutupnya kembali.

##### **b. Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada aktivitas pendukung, yang menjadi kekuatan Giriloyo dalam aktivitas MSDM adalah :

- Budaya kerja kekeluargaan

Budaya kekeluargaan kepada semua pegawai pembatik dengan pemilik berlaku tenggang rasa, toleransi, menanamkan sikap pribadi yang saling menghormati dapat menciptakan

kесerasian hubungan bersama. Budaya ini membawa dampak positif terhadap perkembangan suatu kelompok. Hal ini menjadikan ikatan kekeluargaan dan persaudaraan terjalin sangat erat. Pegawai pembatik Giriloyo yang rata-rata berpendidikan rendah tidak menjadi kendala dalam bekerja dan berkomunikasi dalam menuangkan ide-ide untuk pembuatan motif baru.

- Tenaga ahli pembatik

Tumbuh dan berkembangnya industri kerajinan batik tulis di daerah penelitian secara langsung berkaitan dengan sifat atau karakteristik pengrajinnya. Jumlah pengrajin di sentra industri batik tulis Giriloyo ada sekitar 30 orang. Usia para pengrajin batik rata-rata 35-60 tahun.

- Mempunyai sumber daya manusia berpengalaman dalam oleh ide kreativitas

c. Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Pengembangan Teknologi

Pengembangan teknologi pada proses membatik di Giriloyo hampir dipastikan tidak ada atau produksi dilakukan secara tradisional. Perkembangan membatik secara umum hanya terletak pada alat, hal ini yang membuat batik menjadi warisan budaya, awalnya pembuatan batik hanya menggunakan canting, perkembangan selanjutnya untuk membuat batik cap mulai diproduksi. Alat ini berupa stempel yang terbuat dari tembaga. Batik yang dibuat dari alat ini kemudian dinamakan sebagai batik

cap. Selanjutnya mulai muncul teknik membatik dengan sistem kuas dan hasilnya dikenal dengan sebutan batik modern. Sedangkan untuk data-data keuangan baru sebatas manual saja. Dengan demikian pengembangan teknologi fokus terhadap peningkatan dan pengembangan IT untuk mendukung proses bisnis dan operasional perusahaan masih perlu pengembangan lebih lanjut.

d. Kekuatan dan Kelemahan Aktivitas Pengadaan

Pada aktivitas pendukung, yang menjadi kekuatan Giriloyo dalam aktivitas pengadaan adalah :

- Pengiriman barang dilakukan langsung oleh pemasok

Dalam aktivitas distribusi barang tidak mengalami kesulitan karena pemasok mengantarkan langsung barang-barang tersebut ke rumah produk produksi batik Giriloyo. Sehingga, memudahkan pengrajin ketika persediaan barang hampir habis pihak pengrajin langsung menghubungi pemasok.

Sementara itu, kelemahan yang terjadi di aktivitas pengadaan adalah karena hampir 90% barang-barang yang diperlukan pengrajin batik Giriloyo berasal dari luar, sehingga ketergantungan pengrajin Giriloyo terhadap pemasok sangat besar.

### 4.3. Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas

Tabel dan gambar di bawah ini merupakan tabel penelitian sumber daya dan kapabilitas untuk menunjukkan gambaran posisi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sentra batik tulis Giriloyo dengan menggunakan perhitungan bobot kuesioner yang telah disebarakan kepada responden.

**Tabel 4.4. Penilaian Sumber Daya Sentra Batik Tulis Giriloyo**

	Sumber Daya	Tingkat Kepentingan	Kekuatan Relatif
<b>Resources</b>			
R1	Kapasitas pinjam kelompok	4	4
R2	Aset dan permodalan kelompok	7	6
R3	Tempat produksi dan fasilitas	4	4
R4	Kapasitas simpan gudang	3	4
R5	Tata letak bangunan	4	4
R6	Sumber daya manusia kelompok	6	4
R7	Loyalitas karyawan kelompok	8	7
R8	Ide karyawan	8	6
R9	Motivasi karyawan	4	3
R10	Budaya kerja kekeluargaan	8	6
R11	Teknologi produksi	2	2
R12	Akses ke sumber bahan baku	4	6
R13	Reputasi pemasok	4	6
R14	Loyalitas pemasok	6	4
R15	Batik yang berkualitas	9	7
R16	Kapasitas produksi	6	4
R17	Sarana transportasi	4	6
R18	Merek yang telah lama dikenal	9	8
R19	Reputasi terhadap pelanggan	9	8
R20	Jaminan dan garansi produk	9	7

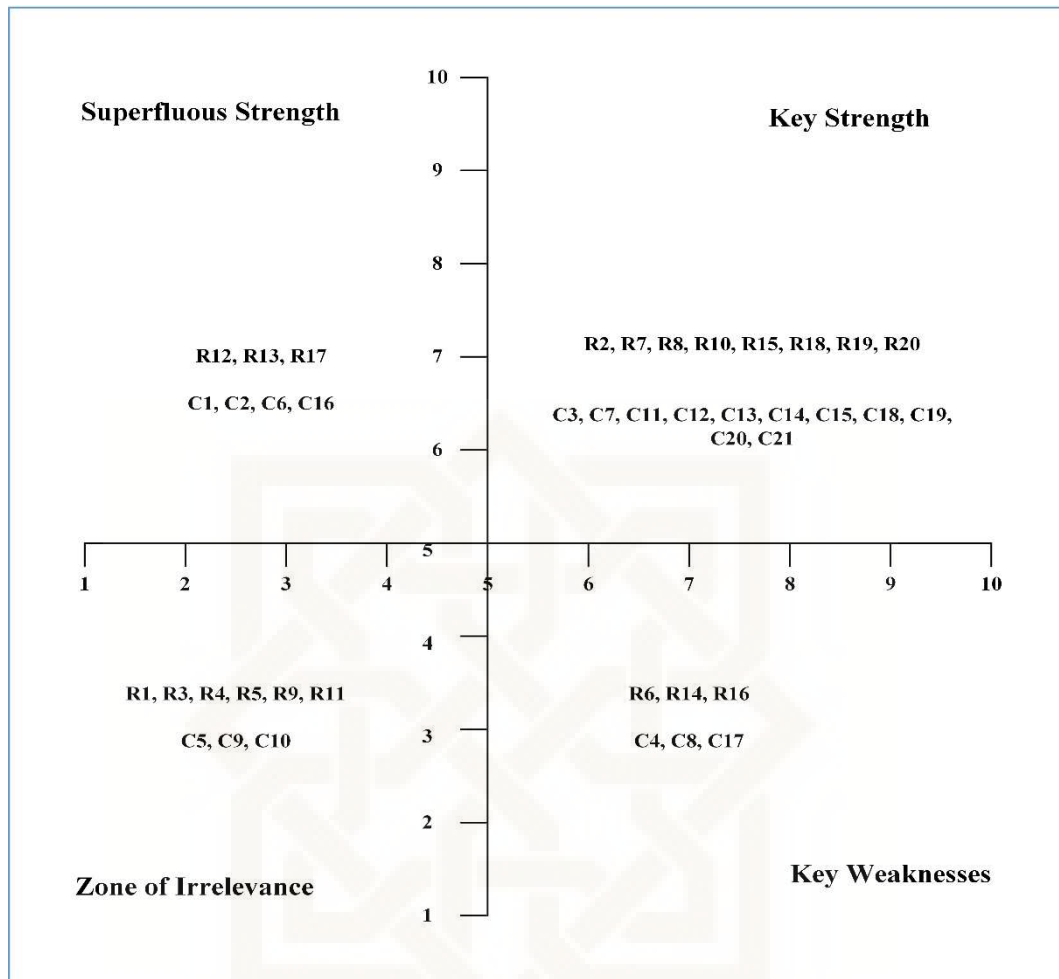
Sumber : Hasil Wawancara



Tabel 4.5. Penilaian Kapabilitas Sentra Batik Tulis Giriloyo

	Kapabilitas	Tingkat Kepentingan	Kekuatan Relatif
<i>Capabilities</i>			
C1	Kemampuan dalam mendapatkan pinjaman dana	4	5
C2	Pengelolaan keuangan kelompok	4	6
C3	Kemampuan dalam pengawasan kualitas produk	6	6
C4	Kemampuan perencanaan realisasi produk	6	4
C5	Kemampuan merekrut karyawan	3	3
C6	Kemampuan mempertahankan karyawan	3	6
C7	Kerjasama tim yang solid	8	7
C8	Kemampuan meningkatkan kualitas karyawan	6	4
C9	Kemampuan inovasi alat berkelanjutan	2	3
C10	Hubungan kerjasama relasi dengan pengembangan alat	2	2
C11	Kemampuan mengembangkan produk	8	7
C12	Kemampuan memenuhi pasokan bahan baku	6	7
C13	Kemampuan mengantisipasi harga dan pasokan bahan baku	6	7
C14	Kemampuan menghasilkan batik yang berkualitas	9	8
C15	Kemampuan membuat motif baru	9	9
C16	Kemampuan meningkatkan efisiensi produksi	4	6
C17	Kemampuan penyimpanan batik jadi	6	3
C18	Kemampuan mempromosikan batik jadi	7	7
C19	Kecepatan penanganan keluhan pelanggan	6	6
C20	Pelayanan pemakaian pewarna alami kepada pelanggan	9	9
C21	Kemampuan pendampingan kepada pelanggan	6	6

Sumber : Hasil Wawancara



Sumber : Hasil Pengolahan Data

#### Gambar 4.2. Posisi Sumber Daya dan Kemampuan Sentra Batik Tulis Giriloyo

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, diperoleh bahwa posisi sumber daya dan kapabilitas sentra batik tulis Giriloyo tersebar pada 4 kuadran yaitu :

##### a. *Key Strength*

Sumber daya R2, R7, R8, 10, R15, R18, R19, R20 dan kapabilitas C3, C7, C11, C12, C13, C14, C15, C18, C19, C20, C21 berada pada posisi yang menguntungkan bagi sentra batik, karena faktor yang berada pada posisi ini dinilai penting dan berada di atas para kompetitor. Sumber daya dan

kapabilitas inilah yang menjadi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh sentra batik tulis Giriloyo.

b. *Key of Weakness*

Sumber daya R6, R14, R16, dan kapabilitas C4, C8, C17 adalah faktor kelemahan sentra batik, dimana sumber daya dan kapabilitas yang berada pada kuadran ini dianggap penting oleh sentra batik namun masih berada di bawah kompetitor.

c. *Superfluous Strength*

Sumber daya R12, R13, R17 dan kapabilitas C1, C2, C6, C16 dinilai sebagai sumber daya kuat dibandingkan pesaing namun dianggap kurang berperan penting dalam memenangkan persaingan.

d. *Zone of Irrelevance*

Sumber daya R1, R3, R4, R5, R9, R11 dan kapabilitas C5, C9, C10 adalah faktor kelemahan sentra batik yang dapat dianggap tidak penting walaupun berada di bawah kompetitor.

#### **4.4. Analisis Keunggulan Kompetitif dengan Aplikasi VRIO Framework**

Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan akan sangat berharga jika keduanya memberikan keunggulan bersaing kepada perusahaan (Porter, 1985). Kedua hal tersebut harus memiliki perbedaan dengan perusahaan pesaing agar mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Penggunaan kerangka VRIO dalam *resource based view* akan membantu perusahaan dalam menilai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing. Keunggulan

kompetitif berkelanjutan dapat diraih apabila sumber daya yang dimiliki perusahaan memenuhi 4 (empat) pertanyaan; bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*costly to imitate*) dan dikelola dengan baik (*organization*) mampu mengeksploitasi sumber daya-sumber daya itu (Barney, 2007).

Berikut merupakan hasil pengujian sumber daya batik tulis Giriloyo menggunakan kerangka VRIO :

**Tabel 4.6. Analisis Sumber Daya Sentra Batik Tulis Giriloyo Melalui VRIO**

*Framework*

No.	Sumber Daya	V <i>Valuable?</i>	R <i>Rare?</i>	I <i>Costly to Imitate?</i>	O <i>Exploited Organization?</i>	Implikasi Kompetitif
R2	Aset dan permodalan kelompok	Yes	-	-	Yes	Keunggulan kompetitif sementara
R7	Loyalitas karyawan kelompok	Yes	-	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
R8	Ide karyawan	Yes	Yes	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
R10	Budaya kerja kekeluargaan	Yes	-	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
R15	Batik yang berkualitas	Yes	-	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
R18	Merek yang telah lama dikenal	Yes	-	-	-	Sebagian kompetitif
R19	Reputasi terhadap pelanggan	Yes	Yes	Yes	-	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
R20	Jaminan dan garansi produk	Yes	Yes	Yes	-	Keunggulan kompetitif berkelanjutan

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Dengan demikian, tabel di atas bisa dilihat bahwa sumber daya dan batik tulis Giriloyo mempunyai keunggulan kompetitif yang bersifat mulai

keunggulan kompetitif sementara, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya yang dimiliki batik tulis Giriloyo secara keseluruhan memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan kompetitornya. Namun, terdapat beberapa sumber daya yang memiliki potensi lebih sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya yang berpotensi lebih menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai berikut :

a. Loyalitas karyawan batik tulis Giriloyo

Semua tenaga kerja yang ada di batik tulis Giriloyo mereka adalah tenaga kerja lepas, yaitu tenaga kerja yang pengerjaannya dibawa pulang ke rumah masing-masing. Jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam produksi batik tulis Giriloyo berjumlah 20 orang. Tenaga kerja pembatik atau pengrajin batik tulis di Giriloyo memiliki karyawan yang sudah berpengalaman lama, minimal mereka sudah berpengalaman selama lima tahun.

b. Ide kreativitas karyawan dalam mempertahankan motif batik tulis klasik maupun menciptakan motif baru batik kontemporer

Motif-motif klasik yang dibuat oleh pengrajin batik tulis Giriloyo ada ratusan jenis. Motif-motif ini merupakan motif batik tulis klasik yang sudah turun-temurun diwariskan dari jaman kerajaan Mataram. Motif-motif batik tulis klasik ini diantaranya adalah motif Adi Luhung, Sido Mukti, Sekar Jagad, Lung atas Angin, Parang Srimpi, Wahyu Tumurun, Sido Asih dan Babon Angrem. Setiap motif batik klasik memiliki filosofinya tersendiri. Namun dalam upaya untuk mengikuti

perkembangan jaman, para pengrajin juga membuat batik tulis kontemporer yaitu kreasi motif batik hasil karya pengrajin sendiri.

c. Budaya kerja kekeluargaan

Budaya kekeluargaan kepada semua pegawai pembatik dengan pemilik berlaku tenggang rasa, toleransi, menamkan sikap pribadi yang saling menghormati dapat menciptakan keserasian hubungan bersama. Budaya ini membawa dampak positif terhadap perkembangan suatu kelompok. Hal ini menjadikan ikatan kekeluargaan dan persaudaraan terjalin sangat erat. Pegawai pembatik Giriloyo yang rata-rata berpendidikan rendah tidak menjadi kendala dalam bekerja dan berkomunikasi dalam menuangkan ide-ide untuk pembuatan motif baru.

d. Batik yang berkualitas

Kualitas batik terbaik dihasilkan dari kain sutera. Umumnya, bahan baku kain batik terdiri dari 3 macam yaitu kain sutera, kain katun, dan kain prima. Semakin baik bahan baku maka harga batik tulis semakin mahal. Tingkat kerumitan motif batik yang digambar juga akan mempengaruhi harga batik, semakin rumit motifnya maka harga batik juga akan semakin mahal. Demikian pula dengan pewarnaannya, semakin banyak warna pada batik maka semakin mahal pula harga batik. Hal ini disebabkan karena proses pewarnaan dilakukan secara bertahap dan berulang-ulang tergantung jumlah warna yang diinginkan. Semakin banyak warna yang diinginkan, maka semakin lama pula proses pewarnaannya sehingga harga batiknya pun semakin mahal. Namun, bagi sebagian konsumen yang sudah

paham akan batik karena bagi mereka yang terpenting bukanlah harga melainkan kualitas dan keunikan yang dimiliki produk yang mereka beli.

e. Reputasi terhadap pelanggan

Pemilik batik tulis Giriloyo memberikan layanan purna jual, pelayanan purna jual yang diberikan yaitu sebatas retur produk jika dirasa kurang sempurna dalam hal kualitasnya. Selain itu jika produk yang diambil oleh *retail* langganan tidak laku dalam dalam jangka waktu yang dirasa lama, maka produk bisa ditukar.

f. Jaminan dan garansi produk

Meningkatkan layanan purna jual, peningkatan layanan purna jual akan memberikan respon yang baik bagi sentra batik. Pelayanan dapat dilakukan dengan memberikan konsultasi yang baik terkait motif maupun warna. Pelayanan juga dilakukan dengan pemberian solusi kain batik yang diinginkan konsumen. Pemberian layanan yang cepat akan memberikan kepuasan bagi pelanggan terhadap pemakaian produk batik. Selain itu, untuk produk-produk batik yang dibeli oleh pihak retail, apabila barang tersebut kurang laku dalam waktu yang lama, maka Giriloyo bersedia menukar produk tersebut dengan produk baru. Untuk menjaga daya beli konsumen yang datang langsung dengan tetap menjaga kualitas keunggulan produk, serta menjaga sikap positif dengan konsumen. Dengan adanya layanan purna jual diharapkan dapat menumbuhkan kepuasan, rekomendasi dan pembelian ulang, menciptakan kepercayaan, dan reputasi.

Selain analisis pengujian sumber daya, berikut merupakan hasil pengujian kapabilitas batik tulis Giriloyo menggunakan kerangka VRIO :

**Tabel 4.7. Analisis Kapabilitas Sentra Batik Tulis Giriloyo Melalui VRIO**

*Framework*

No.	Kapabilitas	V <i>Valuable?</i>	R <i>Rare?</i>	I <i>Costly to Imitate?</i>	O <i>Exploited Organization?</i>	Implikasi Kompetitif
C3	Kemampuan dalam pengawasan kualitas produk	Yes	-	-	Yes	Keunggulan kompetitif sementara
C7	Kerjasama tim yang solid	Yes	Yes	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
C11	Kemampuan mengembangkan produk	Yes	-	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
C12	Kemampuan memenuhi pasokan bahan baku	Yes	-	-	Yes	Keunggulan kompetitif sementara
C13	Kemampuan mengantisipasi harga dan pasokan bahan baku	-	-	-	Yes	Sebagian keunggulan kompetitif
C14	Kemampuan menghasilkan batik yang berkualitas	Yes	Yes	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
C15	Kemampuan membuat motif baru	Yes	Yes	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
C18	Kemampuan mempromosikan batik jadi	Yes	-	-	-	Sebagian keunggulan kompetitif
C19	Kecepatan penanganan keluhan pelanggan	Yes	-	-	-	Sebagian keunggulan kompetitif
C20	Pelayanan pemakaian pewarna alami	Yes	Yes	Yes	Yes	Keunggulan kompetitif berkelanjutan
C21	Kemampuan pendampingan kepada pelanggan	Yes	-	-	Yes	Keunggulan kompetitif sementara

Sumber : Hasil Pengolahan Data



Kapabilitas yang dimiliki batik tulis Giriloyo sebagian besar memiliki karakter yang sama dengan sumber dayanya. Terdapat beberapa kapabilitas yang mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi Giriloyo antara lain :

- a. Kerjasama tim yang solid
- b. Kemampuan mengembangkan produk
- c. Kemampuan menghasilkan batik yang berkualitas
- d. Kemampuan membuat motif baru
- e. Kemampuan pelayanan pemakaian pewarna alami

Untuk menjaga kualitas produk batik yang dihasilkan, bahan pewarnaan yang dipakai adalah hanya pewarna alami saja. Produk batik tulis Giriloyo menggunakan pewarnaan alami dan masih mempertahankan keaslian batik tulis. Hal ini dinilai memiliki keunggulan kompetitif karena kekuatan tersebut dapat memberikan keunikan bagi produk batik tulis Giriloyo dan dapat dipastikan produk batik tulis Giriloyo memiliki kualitas yang bagus.

