

Resource-Based View Analysis As A Strategy To Enhance Competitive Advantage In CV Mubarokfood Cipta Delicia

Analisis Resource-Based View Sebagai Strategi Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada CV Mubarokfood Cipta Delicia

Maulidya Rintalla¹, Acep Samsudin^{2*}

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur^{1,2}

20042010167@student.upnjatim.ac.id¹, acep.samsudin.adbis@upnjatim.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study examines how Resource-Based View (RBV) utilizing the VRIO framework becomes a strategy to enhance the competitiveness of CV Mubarokfood Cipta Delicia in the food and beverage industry. The focus is on identifying and understanding the strategic resources and internal capabilities of the company that can provide a competitive advantage. The research employs a quantitative descriptive methodology involving observation, interviews, and data analysis. The findings reveal that Delicia possesses 13 resources and 8 capabilities that contribute to a competitive advantage in infrastructure activities, HRM activities, Product Innovation, and Brand Reputation activities, such as production and distribution, financial resources, organizational capabilities, and company management. The identified results are utilized for strategic planning to assist Mubarokfood in achieving sustainable competitive advantages. This evaluation also emphasizes the importance of investing in information technology, financial management, customer relationship management, data and digital strategies, and performance management.

Keywords : Competitive Advantage; Food And Beverage Industry; Internal Capabilities; Resource-Based View; Strategic Management

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji bagaimana Resource-Based View (RBV) yang memanfaatkan kerangka kerja VRIO menjadi strategi untuk meningkatkan daya saing CV Mubarokfood Cipta Delicia di industri makanan dan minuman. Fokusnya adalah mengidentifikasi dan memahami sumber daya strategis dan kemampuan internal perusahaan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif kuantitatif yang melibatkan observasi, wawancara, dan analisis data. Temuan menunjukkan bahwa Delicia memiliki 13 sumber daya dan 8 kemampuan yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif dalam aktivitas infrastruktur, aktivitas HRM, Inovasi Produk, dan aktivitas Reputasi Merek, seperti produksi dan distribusi, sumber daya keuangan, kemampuan organisasi, dan manajemen perusahaan. Hasil yang diidentifikasi digunakan untuk perencanaan strategis untuk membantu Mubarokfood mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Evaluasi ini juga menekankan pentingnya berinvestasi dalam teknologi informasi, manajemen keuangan, manajemen hubungan pelanggan, strategi data dan digital, dan manajemen kinerja.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif; Industri Makanan Dan Minuman; Kemampuan Internal; Resource-Based View; Manajemen Strategis

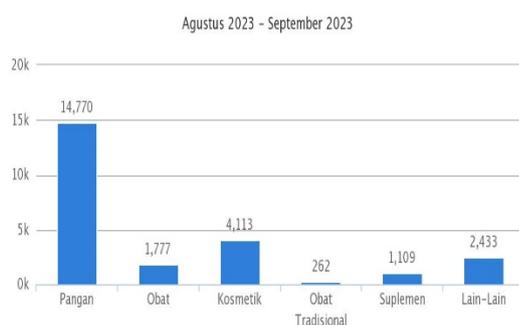
1. Pendahuluan

Dalam bisnis yang kompetitif dan dinamis, mendapatkan keunggulan kompetitif merupakan hal terpenting bagi perusahaan di tengah perubahan global, kemajuan teknologi, preferensi konsumen, serta peraturan (Borchert, 2008; Citraresmi et al., 2021). Lingkungan eksternal yang selalu berubah, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti globalisasi, kemajuan teknologi yang cepat, perubahan preferensi konsumen, serta perubahan regulasi yang dinamis, menciptakan permintaan stabil guna adaptasi serta inovasi (Cheng et al., 2020; Freeman et al., 2021; Gerhart & Feng, 2021; Giustiziero et al., 2023). Dalam konteks dinamis ini, mempertahankan serta memperkuat posisi pasar telah menjadi hal berkelanjutan bagi perusahaan yang bertujuan untuk mengamankan posisi

mereka di pasar serta memastikan keberlanjutan jangka panjang (Collins, 2021; Gibson et al., 2021).

Akibatnya, bisnis yang gagal mengatasi perubahan, terdapat kemungkinan akan kehilangan bagian yang signifikan dari sektor pasar dan profitabilitas (Friedrich von den Eichen et al., 2015; Ganesan, 2021; Hyder & Lussier, 2016; Yang & del Carmen Triana, 2019). Mendapatkan posisi yang tepat di lingkungan yang sangat kompetitif merupakan kunci keberhasilan jangka panjang dan keberlangsungan bisnis, tujuan yang hanya dapat dicapai melalui terciptanya serta terjaganya keunggulan kompetitif (Greche, et al., 2019). Istilah "keunggulan kompetitif" mengacu pada seperangkat kemampuan yang secara permanen memungkinkan sebuah bisnis untuk menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya (Bobillo et al., 2010).

Dalam konteks ini, konsep Michael Porter menggambarkan terkait efisiensi biaya, centralisasi, dan diferensiasi produk membentuk dasar dalam strategi keunggulan kompetitif. Data industri untuk sektor makanan dan minuman menunjukkan persaingan yang tinggi, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Total Perusahaan Terdaftar Per Komoditas (2023)

Sumber: E-bpom.pom.go.id (2023)

Data di atas menunjukkan bahwa industri makanan memegang peringkat tertinggi dibandingkan dengan sektor lainnya. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang beroperasi di sektor Makanan dan Minuman (F&B) menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dalam konteks ini, alat analisis strategis telah muncul sebagai aset berharga bagi bisnis F&B yang ingin menggambarkan kompleksitas lingkungan operasional mereka. Studi ini memperluas temuan dari penelitian sebelumnya, "Implementasi Model Pandangan Berbasis Sumber Daya menuju Kompetitivitas Bisnis (Studi Kasus pada jamur oleh SMEs, Malang, Indonesia)," yang dilakukan oleh Citraresmi et al. (2021), dengan penekanan khusus pada CV Mubarokfood Cipta Delicia. Beroperasi sejak 1910, perusahaan ini mencerminkan komitmen untuk tradisi kuliner lokal sambil berinovasi. CV Mubarokfood Cipta Delicia, produsen permen tradisional Indonesia seperti jenang dan dodol, menghadapi persaingan ketat di industri makanan dan minuman yang terletak di Kudus, Jawa Tengah.

Salah satu pendekatan yang efektif melibatkan mengenali kekuatan dan potensi sumber daya perusahaan, yang dikenal sebagai Resource-Based View (RBV). Dalam RBV, terdapat dua penting dalam manajemen strategis, mencakup dua komponen utama: 1) Strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional, dan 2) formulasi strategi internal yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal (González-Díaz et al., 2021). Aspek-aspek ini dianggap penting dalam membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang (Ben Youssef et al., 2018). Penelitian ini berfokus pada analisis Resource-Based View (RBV) melalui pendekatan Value, Rarity, Inimitability, Organized to Capture Value (VRIO), bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya dan kemampuan yang berfungsi sebagai dasar untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan data dan isu-isu yang diuraikan, penelitian ini akan fokus pada analisis Resource-Based View sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di CV Mubarokfood Cipta Delicia. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah "Analisis Resource-Based

View Sebagai Strategi Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Di Cv Mubarokfood Cipta Delicia."

2. Metode Penelitian

Studi ini mengadopsi metode deskriptif kualitatif, menekankan objektivitas, realitas lapangan, dan pemahaman mendalam tentang fenomena di CV Mubarokfood Cipta Delicia. Dalam kategori penelitian komparatif, data dikumpulkan hanya sekali selama dua bulan menggunakan pendekatan naturalistik, mengeksplorasi fenomena tanpa manipulasi. Jenis data meliputi sumber primer (pengamatan, wawancara, dan dokumentasi langsung dari karyawan) dan sumber sekunder (studi pustaka, studi sastra, penelitian sebelumnya, dan artikel ilmiah). Teknik pengumpulan data termasuk pengamatan dari analisis Resource-Based View, wawancara dengan staf yang relevan, dan dokumentasi yang terkait dengan strategi keunggulan kompetitif. Keakuratan data diperiksa melalui kriteria kredibilitas, transferabilitas, keandalan, dan konfirmasi melalui audit keseluruhan kegiatan penelitian (Syaifudin, 2015).

Dalam penelitian ini, untuk meningkatkan kredibilitas penelitian, tes triangulasi dilakukan. Moleong (2013) menjelaskan bahwa triangulasi adalah teknik untuk memeriksa validitas data menggunakan sumber di luar data utama untuk tujuan verifikasi atau perbandingan. Triangulasi sumber digunakan sebagai metode triangulasi. Triangulasi sumber diperlukan karena teknik pengumpulan data utama adalah wawancara. Selain wawancara, triangulasi sumber juga melibatkan data sekunder seperti laporan perusahaan, jurnal penelitian, artikel, dan sumber lainnya.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Analisis Interaktif, yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam studi oleh Sugiyono (2019), melibatkan pengumpulan data, reduksi, presentasi, dan penulisan kesimpulan. Dengan pendekatan ini, studi ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang strategi bisnis CV Mubarokfood Cipta Delicia.

3. Hasil Dan Pembahasan

Identifikasi Sumber Daya dan Kapasitas di CV Mubarokfood Cipta Delicia

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, keuntungan yang dimiliki CV Mubarokfood Cipta Delicia tidak hanya tergantung pada faktor eksternal tertentu tetapi lebih merupakan hasil dari sumber daya internal perusahaan. Penelitian ini mengeksplorasi sumber daya internal dan eksternal perusahaan melalui wawancara dengan informan kunci yang berfungsi sebagai sumber utama informasi. Sumber daya ini mencakup kegiatan yang terkait dengan infrastruktur, manajemen sumber daya manusia, pengembangan produk, inovasi, reputasi, dan proses bisnis. Hasil wawancara memberikan wawasan tentang kelebihan, sumber daya, dan kemampuan yang dimiliki CV Mubarokfood Cipta Delicia.

A. Resources Based-View

Perspektif Resource-Based View (RBV) dalam manajemen bisnis adalah pendekatan analitis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memahami sumber daya strategis yang tersedia untuk sebuah perusahaan. Prinsip fundamental yang mendasari RBV adalah keyakinan bahwa kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif terutama tergantung pada kapasitasnya untuk memanfaatkan sumber daya internal secara efisien dan efektif.

David (2010) menjelaskan bahwa satu klasifikasi umum melibatkan mengkategorikan sumber daya ke dalam tiga kelompok utama: 1) sumber daya nyata mencakup semua aset yang dapat diamati dalam perusahaan, seperti bangunan, mesin, bahan baku, tanah, dan uang. Sumber daya ini dapat dianggap perangkat keras organisasi dan relatif mudah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi; 2) sumber daya intangible dibagi menjadi dua jenis: sumber daya relasional dan kompetensi. Sumber daya relasional timbul dari interaksi organisasi dengan lingkungan, seperti hubungan dengan pelanggan, pemasok, pesaing, atau entitas pemerintah. Hubungan ini dapat memfasilitasi organisasi dalam mencapai tujuannya; 3) kemampuan organisasi melibatkan unsur-

unsur seperti struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, *database*, dan komponen lainnya.

1. Identifikasi Sumber Daya di CV Mubarokfood Cipta Delicia dalam Kegiatan Infrastruktur

Beberapa contoh sumber daya dalam kegiatan infrastruktur di CV Mubarokfood Cipta Delicia yang diperoleh dari wawancara penelitian dengan manajer operasional perusahaan (Mr Supri) meliputi:

Tabel 1. Sumber Daya Kegiatan Infrastruktur Di Mubarokfood

Jenis	Sumber Keuntungan Kompetitif
Sumber	Perusahaan dan Peralatan
	Teknologi Informasi
	Pendapatan

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Berdasarkan tanggapan Mr. Supri, beliau yakin bahwa peralatan produksi tingkat tinggi di dalamnya memungkinkan proses produksi yang efisien, kualitas produk yang konsisten, dan optimalisasi kapasitas produksi. Selain itu, CV Mubarokfood juga telah berhasil menerapkan teknologi informasi modern. Sistem manajemen persediaan yang canggih memungkinkan manajer operasional untuk memantau persediaan produk secara real-time, membolehkan pengurusan pesanan pelanggan yang efisien dan memfasilitasi tanggapan cepat terhadap pertanyaan pelanggan. Dalam era bisnis yang semakin digital, perusahaan mengakui pentingnya teknologi informasi dalam mendukung operasi sehari-hari merek mereka.

Dengan demikian, perlu dipahami bahwa keberhasilan infrastruktur CV Mubarokfood juga didukung oleh sumber daya keuangan yang kuat. CV Mubarokfood memiliki perencanaan keuangan yang sehat yang mencakup anggaran tahunan untuk semua aspek bisnis mereka, memungkinkan alokasi sumber daya yang bijaksana. Namun, catatan inventaris dan keuangan masih dipelihara secara manual, mengurangi efisiensi proses bisnis.

Secara keseluruhan, sumber daya nyata ini tidak hanya berfungsi sebagai batu penjuror infrastruktur CV Mubarokfood Cipta Delicia tetapi juga merupakan dasar yang kuat untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan industri makanan tradisional ini. Dengan memanfaatkan sumber daya ini dengan bijak, perusahaan terus mempertahankan posisi yang kuat dalam menghadapi persaingan di pasar yang dinamis.

2. Identifikasi Sumber Daya di CV Mubarokfood Cipta Delicia dalam Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki CV Mubarokfood Cipta Delicia dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, temuan berikut dapat diuraikan:

Tabel 2. Tabel Sumber Daya untuk Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia di Mubarokfood

Jenis	Sumber Keuntungan Kompetitif
Sumber	Karyawan Perusahaan
	Keahlian Karyawan
	Loyalti Karyawan
	Motivasi Karyawan

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Perusahaan telah mengembangkan pola dan sistem perekrutan untuk karyawan, terutama untuk posisi kunci, dan telah melakukan upaya untuk menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kapasitas dan bidangnya, mematuhi prinsip "orang yang tepat dan tempat yang tepat." Sejauh ini, pendekatan perekrutan perusahaan telah berhasil dalam memilih kepala departemen berdasarkan pengalaman latar belakang mereka, keahlian ilmiah yang relevan, dan kemampuan

yang sesuai dengan tanggung jawab mereka.

Dalam operasinya, CV Mubarakfood Cipta Delicia secara konsisten membentuk hubungan dekat dengan pihak-pihak yang mendukung keberadaannya. Ada dua bentuk hubungan yang mapan di Mubarak: 1) Hubungan dengan karyawan: Perusahaan mengakui bahwa karyawan adalah aset berharga yang memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk membangun hubungan harmonis dengan karyawan sangat penting. Mubarakfood selalu memperhatikan aspek ini dan menganggap karyawan sebagai salah satu pilar utama perusahaan. Mereka berinvestasi dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, dapat diandalkan, dan profesional. Selain itu, perusahaan membangun hubungan dengan karyawan, baik dalam lingkungan internal maupun melalui kunjungan rumah. Salah satu implementasi adalah program safari rumah periodik yang dilakukan oleh manajemen mengunjungi rumah karyawan, sebagai ekspresi nyata pentingnya membangun hubungan, terutama dengan karyawan. 2) Hubungan antara Karyawan: Selain membangun hubungan dengan karyawan, perusahaan juga berusaha untuk mempromosikan hubungan antara karyawan dan karyawan dengan manajemen. Ini dilakukan melalui kuliah agama reguler di auditorium perusahaan, biasanya menampilkan pembicara eksternal untuk memotivasi karyawan. Tujuan dari kuliah ini adalah untuk memperkuat ikatan persahabatan dan menciptakan lingkungan yang menguntungkan di antara karyawan.

3. Identifikasi Sumber Daya CV Mubarakfood Cipta Delicia dalam Kegiatan Inovasi Produk dan Reputasi Brand

Hasil analisis mengenai sumber daya yang dimiliki CV Mubarakfood Cipta Delicia dalam proses pengembangan produk meliputi beberapa aspek:

Tabel 3. sumber daya untuk inovasi produk dan kegiatan reputasi merek

Jenis	Sumber Keuntungan Kompetitif
Sumber	Variasi produk
	Harga sesuai dengan kualitas produk
	Kepercayaan terhadap Merk

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Merek Mubarakfood telah mendapatkan pengakuan luas dan telah hadir di industri selama beberapa waktu. Kepercayaan yang didirikan di sekitar merek ini secara signifikan mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan. Pelanggan cenderung lebih memilih produk dari merek yang mereka kenal dan percayai. Di satu sisi, produk yang ditawarkan oleh Mubarak telah terbukti memiliki kualitas yang sangat baik dan dapat diandalkan. Oleh karena itu, harga yang ditetapkan oleh Mubarak sejalan dengan kualitas produk yang mereka tawarkan. Harga, sesuai dengan kualitas, diterima oleh konsumen karena mereka mengakui bahwa kualitas selalu memiliki nilai sendiri. Meskipun harga produk Mubarak mungkin lebih tinggi dari pesaing lainnya, mereka tetap terjangkau bagi pelanggan dan berada dalam batas standar yang wajar.

4. Identifikasi Sumber Daya oleh CV Mubarakfood Cipta Delicia dalam Aktivitas Proses Bisnis Perusahaan

Hasil identifikasi sumber daya yang dimiliki CV Mubarakfood dalam kegiatan proses bisnis perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Sumber Daya Untuk Kegiatan Proses Bisnis Perusahaan

Jenis	Sumber Keuntungan Kompetitif
Sumber	Pemasaran (<i>Marketing</i>)
	Layanan Pelanggan

Jaringan Distribusi

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Salah satu metode promosi yang efektif yang diterapkan oleh Mubarakfood adalah Word of Mouth. (WOM). Kepuasan pelanggan sering menghasilkan rekomendasi positif kepada orang lain, yang merupakan bentuk WOM yang sangat efektif dalam meningkatkan basis pelanggan

Selain WOM, perusahaan juga menggunakan poster sebagai alat promosi di jalanan. Mubarak menampilkan banyak poster di berbagai lokasi di kota Kudus untuk memastikan bahwa produk mereka dikenal baik oleh masyarakat setempat dan pengunjung. Di satu sisi, CV Mubarakfood Cipta Delicia memiliki jaringan distribusi yang beragam untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien dan efektif. Dengan ruang pameran fisik yang strategis di pusat kota Kudus, perusahaan memberikan pengalaman belanja yang nyaman dan modern bagi para pelanggan. Selain itu, kolaborasi dengan distributor, agen, dan mitra bisnis di berbagai wilayah, termasuk di luar Kudus, memungkinkan produk Mubarakfood untuk mencapai toko, pasar tradisional, dan toko kecil di seluruh wilayah

CV Mubarakfood Cipta Delicia telah mengembangkan layanan pelanggan yang responsif dan mudah diakses melalui platform WhatsApp dan Instagram Direct Messages (DM). Dengan memahami pentingnya interaksi yang efisien dengan pelanggan, perusahaan memfasilitasi komunikasi, pertanyaan, dan pengajuan keluhan. Melalui WhatsApp, pelanggan dapat langsung menghubungi CV Mubarakfood melalui nomor resmi yang diberikan, mengajukan berbagai pertanyaan terkait produk, harga, ketersediaan, atau menempatkan pesanan dengan cepat. Tim layanan pelanggan selalu siap untuk memberikan jawaban cepat dan solusi yang memadai. Di sisi lain, CV Mubarakfood juga aktif di platform media sosial, khususnya Instagram. Pelanggan dapat dengan mudah mengirim *direct message* (DM) ke akun Instagram resmi perusahaan.

5. Identifikasi Kemampuan Perusahaan di CV Mubarakfood Cipta Delicia

Kemampuan organisasi mengacu pada kemampuan observable dan non-observable perusahaan, yang melibatkan integrasi aset, tenaga kerja, dan proses untuk mengubah input menjadi output. CV Mubarakfood Cipta Delicia memiliki beberapa kemampuan yang diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. Kemampuan Mubarakfood

Jenis	Keunggulan Kompetitif		
Kemampuan	Kemampuan Perusahaan	Manajemen	Keuangan
	Kemampuan yang Efektif	Pengawasan	Kualitas Produk
	Kapasitas Retensi Tenaga Kerja Perusahaan		
	Kemampuan Untuk Membangun Kerjasama Yang Kuat Di Antara Tim Manajemen		
	Kemampuan Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja Perusahaan		
	Kapasitas Penelitian Dan Pengembangan Produk Perusahaan		
	Kemampuan Mitra	Perusahaan	Untuk
	Mempromosikan Hubungan Positif Dengan		
	Kemampuan	Pemasaran	Perusahaan
	Beradaptasi Dengan Trend Modern		

Sumber: Diolah oleh Peneliti

CV Mubarakfood Cipta Delicia, selama wawancara, menunjukkan kemampuan manajemen keuangan yang sangat baik, meskipun belum sepenuhnya didigitalisasi. Aspek kunci dari

kemampuan manajemen keuangan meliputi perencanaan keuangan yang sehat, manajemen utang dan modal yang bijaksana, pengawasan anggaran, pengelolaan tunai dan arus kas, serta kontrol atas biaya operasional dan overhead. Selain itu, perusahaan telah menerapkan strategi pengembangan tenaga kerja dengan menyediakan pelatihan produksi dan layanan pelanggan, serta pelatihan manajemen dan kepemimpinan. Komitmen perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia ditekankan melalui penerimaan sertifikat kualitas dan struktur karyawan di berbagai bidang.

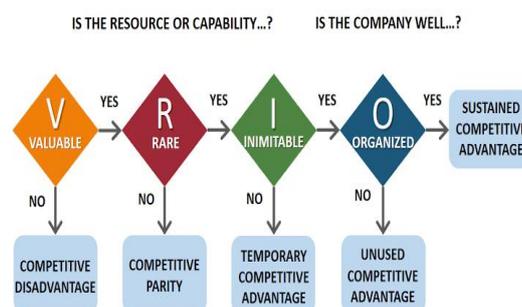
CV Mubarokfood Cipta Delicia menempatkan pengawasan kualitas produk sebagai batu penjur dalam mempertahankan reputasi dan keunggulan kompetitif di industri makanan. Sistem kontrol kualitas terstruktur, pengujian periodik, dan komitmen untuk bahan baku berkualitas tinggi mencerminkan fokus perusahaan pada kualitas produk. Di bawah kepemimpinan H. Muhammad Hilmy, SE, perusahaan telah mengalami inovasi produk yang signifikan dan diversifikasi, menanggapi berbagai kepentingan pasar. CV Mubarokfood juga mengintegrasikan teknologi modern ke dalam produksi, dengan pembentukan laboratorium kimia dan fisik, serta implementasi prinsip Good Manufacturing Practices (GMP) dan Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP).

Pandemi COVID-19 mendorong CV Mubarokfood untuk mengadopsi strategi pemasaran digital dengan mengoptimalkan platform seperti Shopee dan Tokopedia, menggunakan email, media sosial, aplikasi pesan instan, dan situs web sebagai bagian dari upaya pemasaran online. Sementara perusahaan telah memulai langkah-langkah digital sebelumnya, pandemi mempercepat transformasi digitalnya. CV Mubarokfood juga mempertahankan lokasi pembelannya dengan baik, menekankan kebersihan, kenyamanan, dan konsep unik seperti museum jenang. Lokasi strategis di pusat Kudus mendukung aksesibilitas pelanggan dan pertumbuhan pasar perusahaan.

Analisis *Resource-Based View* melalui kerangka kerja VRIO

Menurut Borchert (2008), model VRIO digunakan untuk mengevaluasi potensi keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Pertama, sumber daya harus berharga (V), memberikan nilai tambah untuk produk atau layanan akhir dan memenuhi kebutuhan konsumen. Kedua, sumber daya ini harus langka (R), menunjukkan bahwa mereka sulit ditemukan atau dimiliki oleh pesaing lain. Jika sumber daya tidak langka, perusahaan hanya mencapai tingkat kompetisi yang setara dengan saingannya. Ketiga, sumber daya harus sulit untuk meniru (I), yang berarti mereka memiliki karakteristik seperti sejarah yang unik, hubungan kausal yang kompleks dengan kinerja yang sulit dipahami, kompleksitas sosial, atau tidak mudah diganti. Akhirnya, perusahaan harus memiliki kemampuan organisasi yang efektif (O) untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya ini secara optimal.

Dengan menggunakan kerangka kerja VRIO ini, perusahaan dapat mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan mana yang memiliki potensi untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sehingga membentuk strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan bisnis mereka.



Gambar 2. Kerangka VRIO

Sumber: David & David (2015)

Sumber data dan kemampuan yang dimiliki perusahaan saat ini tidak dapat secara otomatis diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam mencapai keunggulannya. Untuk benar-benar berharga, kedua elemen ini harus memiliki karakteristik yang membedakan mereka dari sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing. Klasifikasi RBV terdiri dari sumber daya tangible, sumber daya intangible, dan kemampuan organisasi.

Tabel 6. Analisis VRIO

Klasifikasi Resource-Based View	Identifikasi Sumber Daya dan Kapasitas Perusahaan	VRIO				Total	Penjelasan
		V	R	I	O		
Sumber Daya Nyata	Perusahaan dan Peralatan	1	1	0	0	2	Keuntungan kompetitif sementara
	Teknologi Informasi	1	0	0	0	1	Kompetitif Paritas
	Sumber Pendanaan	1	0	0	1	1	Keuntungan kompetitif sementara
	Diversifikasi Ragam Produk	1	1	0	1	3	Keuntungan Kompetitif yang Tidak Digunakan
	Karyawan Perusahaan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
Sumber Daya Tidak Nyata	Keahlian Karyawan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Loyalitas Karyawan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Motivasi Karyawan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Harga Produk Sesuai Dengan Kualitas Produk	1	0	0	1	2	Keuntungan Kompetitif Sementara
	Kepercayaan Terhadap Merk	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Pemasaran (<i>marketing</i>)	1	0	0	1	2	Keuntungan Kompetitif Sementara
	Jaringan Distribusi	1	0	0	1	2	Keuntungan Kompetitif Sementara
	Pelayanan Pelanggan	1	0	0	0	1	Kompetitif Paritas

Kemampuan Organisasi	kemampuan manajemen keuangan perusahaan	1	0	0	0	1	Kompetitif Paritas
	Kemampuan Pengawasan Kualitas Produk yang Efektif	1	0	0	1	2	Keuntungan Kompetitif Sementara
	Kapasitas Retensi Tenaga Kerja Perusahaan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Kemampuan Untuk Membangun Kerjasama Yang Kuat Di Antara Tim Manajemen	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Kemampuan Meningkatkan Kualitas Tenaga Kerja Perusahaan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Kapasitas Penelitian Dan Pengembangan Produk Perusahaan	1	1	1	1	4	Keuntungan Kompetitif Berkelanjutan
	Kemampuan Perusahaan Untuk Mempromosikan Hubungan Positif Dengan Mitra	1	0	0	0	1	Kompetitif Paritas
	Kemampuan Pemasaran Perusahaan Beradaptasi Dengan Trend Modern	1	0	0	0	1	Kompetitif Paritas

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Sintesis hasil evaluasi VRIO berdasarkan Resource-Based View (RBV) untuk CV Mubarakfood Cipta Delicia disajikan dalam tabel di bawah ini:

Pembahasan:

1 = Jika sumber daya dianggap memenuhi persyaratan VRIO

0 = Jika sumber daya dianggap tidak memenuhi persyaratan VRIO

Sumber: Nugroho et al. (2018)

Total (0): Sumber daya dan kemampuan perusahaan berada dalam posisi yang tidak menguntungkan.

Total (1): Mengindikasikan bahwa sumber daya berada pada tingkat Paritas Kompetitif (tidak jauh

berbeda dengan kompetitor).

Total (2): Mengindikasikan bahwa sumber daya berada pada tingkat Keunggulan Kompetitif sementara (perusahaan lain dapat dengan mudah mencoba meniru mereka dalam waktu dekat, yang berarti perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya.).

Total (3): Mengindikasikan bahwa sumber daya berada pada tingkat Unused Competitive Advantage (sumber menjadi mahal bagi perusahaan atau, dengan kata lain, akan ada biaya yang tidak digunakan).

Total (4): Menunjukkan bahwa sumber daya berada pada tingkat Sustainable Competitive Advantage (perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang permanen dan berkelanjutan).

Sumber: Borchert (2008); David & David (2015)

a. Implementasi Strategi

Implementasi strategi untuk mencapai kepemimpinan pasar di industri makanan dan minuman perlu menampung sumber daya dan kemampuan CV Mubarakfood Cipta Delicia. Strategi-strategi yang diusulkan mencakup tiga kategori sumber daya: keunggulan kompetitif berkelanjutan, keuntungan kompetitif yang tidak dimanfaatkan, dan kelebihan kompetitif sementara. 1) Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan: Menjaga Sumber Daya dan Kapasitas: Fokus pada keunggulan berkelanjutan seperti karyawan berkualitas, keahlian, loyalitas, dan motivasi karyawan.; Meningkatkan kualitas tenaga kerja dan kemampuan perusahaan dalam penelitian dan pengembangan produk. 2) Unused Competitive Advantage: Diversifikasi Pengembangan Produk: Fokus pada mengembangkan variasi produk untuk mencegah kompetitor dari menyalin.; Kolaborasi strategis dengan merek F&B modern untuk memperluas jangkauan pasar. 3) Keuntungan kompetitif sementara: Meningkatkan sumber daya dan kemampuan: a) Investasi di Pabrik dan Peralatan: Upgrade dan pemeliharaan peralatan produksi; Identifikasi teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya produksi; Memperluas kapasitas produksi jika diperlukan. b) Menjaga harga seimbang dengan kualitas produk: memantau biaya produksi untuk efisiensi tanpa mengorbankan kualitas.; menawarkan produk dengan nilai tambah untuk membenarkan harga yang lebih tinggi. c) Meningkatkan Upaya Pemasaran: Mengidentifikasi segmen pasar potensial dan mengembangkan strategi pemasaran yang sesuai; Menggunakan media sosial dan pemasaran digital; Promosi atau program loyalitas pelanggan. d) Memperluas Jaringan Distribusi: Mengevaluasi dan memperluas jaringan distribusi ke daerah yang belum dimanfaatkan.; Investasi dalam logistik dan manajemen rantai pasokan terintegrasi. e) Meningkatkan strategi alokasi sumber daya keuangan: Membangun cadangan keuangan; Implementasi sistem ERP dan efisiensi biaya dengan biaya berbasis aktivitas. f) Meningkatkan Pengawasan Kualitas Produk yang Efektif: Mengembangkan proses kontrol kualitas yang canggih.; keterlibatan karyawan dan memanfaatkan teknologi. 4) Kompetitif Paritas: a) Peningkatan sumber daya dan kemampuan pada tingkat paritas kompetitif: Investasi dalam Teknologi Informasi: Sistem POS terintegrasi, dan pembaruan perangkat keras untuk meningkatkan efisiensi.; Optimalisasi Manajemen Keuangan: Kolaborasi dengan profesional keuangan atau konsultan.; Memperkuat Hubungan dengan Mitra: Pertemuan reguler dengan pemasok dan mitra bisnis. Strategi pemasaran berbasis data dan digital: Pengumpulan dan analisis data pelanggan, pemasaran langsung di platform pasar; monitoring persaingan: pemantauan aktif kompetitor dan tren pasar.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, CV Mubarakfood Cipta Delicia dapat memanfaatkan keunggulan kompetitifnya di industri makanan dan minuman, menanggapi perubahan pasar, dan memastikan daya saing di era digital.

4. Penutup

Kesimpulan

Analisis Resource-Based View (RBV) CV Mubarakfood Cipta Delicia bertujuan untuk menilai lanskap kompetitif di industri makanan dan minuman, dengan fokus pada pengembangan strategi

berdasarkan kerangka kerja VRIO. RBV adalah pendekatan analitis untuk mengidentifikasi sumber daya strategis dan kemampuan internal perusahaan yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Metode penelitian deskriptif kualitatif melibatkan pengamatan, wawancara, dan analisis dokumen dengan karyawan dan staf CV Mubarakfood. Studi ini mengungkapkan bahwa 13 sumber daya dan 8 kemampuan perusahaan memberikan keuntungan kompetitif, termasuk keuntungan sementara dan berkelanjutan. Pabrik, peralatan produksi, dan sumber daya keuangan sulit untuk meniru, sementara keahlian karyawan, loyalitas, motivasi, dan merek yang dapat dipercaya menawarkan keuntungan berkelanjutan. Pemasaran, paritas harga, dan jaringan distribusi memberikan keuntungan sementara, sedangkan kemampuan organisasi berada pada paritas kompetitif. Implementasi strategi melibatkan mempertahankan sumber daya berkelanjutan, berkolaborasi untuk keuntungan sementara, berinvestasi di pabrik, menjaga paritas harga, meningkatkan pemasaran, memperluas distribusi, mengalokasikan sumber daya keuangan, dan meningkatkan kontrol kualitas. Bidang paritas kompetitif membutuhkan investasi dalam teknologi informasi, optimalisasi manajemen keuangan, memperkuat hubungan mitra, strategi pemasaran berbasis data dan digital, dan pemantauan persaingan. Penilaian ini memberikan wawasan tentang sumber daya dan kemampuan yang mendukung keunggulan kompetitif perusahaan, menyoroti area untuk peningkatan atau optimalisasi untuk meningkatkan daya saing.

Daftar Pustaka

- Ben Youssef, A., Boubaker, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. *Technological Forecasting and Social Change*, *129*, 232–241. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.003>
- Bobillo, A. M., López-Iturriaga Felix, F., & Tejerina-Gaite, F. (2010). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages. *International Business Review*, *19*(6), 607–618. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.006>
- Borchert, O. (2008). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Marketing Management*, *24*(9–10), 1041–1044. <https://doi.org/10.1362/026725708x382046>
- Cheng, J. H., Lei, D. Y., Huang, K. P., & Feng, Y. L. (2020). Based on social capital to discuss the correlation between internal marketing strategy and employees' job satisfaction in medical equipment industry. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, *71*. <https://doi.org/10.33788/rcis.71.14>
- Citraresmi, A. D. P., Rucitra, A. L., Haryati, N., & Amalia, F. (2021). Resource-based view model implementation toward business competitiveness (Case study in mushroom SMEs in Malang, Indonesia). *Advances in Food Science, Sustainable Agriculture and Agroindustrial Engineering*, *4*(1), 18–24. <https://doi.org/10.21776/ub.afssaae.2021.004.01.3>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(2). <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- David, F. R. (2010). *Manajemen Strategis : Konsep. Buku 1, Edisi Kedua Belas, Terjemahan oleh Dono Sunardi*.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts & Cases*. June, 690.
- E-bpom.pom.go.id. (2023). *SURAT KETERANGAN PER KOMODITI*.
- Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, *47*(7). <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Friedrich von den Eichen, S., Freiling, J., & Matzler, K. (2015). Why business model innovations fail. *Journal of Business Strategy*, *36*(6). <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2014-0107>
- Ganesan, V. (2021). Surviving The Impact of Covid-19: Pandemic leaves retailers feeling dejected. *The Edge Market*.

- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7). <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding Our Resources: Including Community in the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7). <https://doi.org/10.1177/0149206320987289>
- Giustiziero, G., Kretschmer, T., Somaya, D., & Wu, B. (2023). Hyperspecialization and hyperscaling: A resource-based theory of the digital firm. *Strategic Management Journal*, 44(6). <https://doi.org/10.1002/smj.3365>
- González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Á. E., Guanilo-Gómez, S. L., & Cachicatari-Vargas, E. (2021). Business counterintelligence as a protection strategy for SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 340–352. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(21\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(21))
- Greche, M., Hosseini, S. M., & Taheri, M. (2019). A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 223–240. <https://doi.org/10.33945/sami/ijashss.2019.3.1>
- Hyder, S., & Lussier, R. N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1). <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2015-0020>
- Lexy J Moleong. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, T. T., Najib, M., & Kirbrandoko, K. (2018). Penentuan Daya Saing Berbasis Analisis Kompetensi Inti (Studi Kasus Pada Ekowisata Bakau Di Jawa Timur). *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 25–32.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 334.
- Syaifudin, A. (2015). *Metode penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Yang, T., & del Carmen Triana, M. (2019). Set Up to Fail: Explaining When Women-Led Businesses Are More Likely to Fail. *Journal of Management*, 45(3). <https://doi.org/10.1177/0149206316685856>