



## **Strategi Pengembangan Industri Kreatif Kerajinan Rajapolah Melalui Pendekatan *Resource Based View* (RBV) *Rajapolah Handicraft Creative Industry Development Strategy Through a Resource Based View (RBV) Approach***

**Arif<sup>1)</sup>\*, Gian Riksa Wibawa<sup>1)</sup>**

1)Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Perjuangan Tasikmalaya, Indonesia

Submitted: 22-11-2022; Reviewed: 29-11-2022; Accepted: 29-11-2022

\*Corresponding Email: [arif@unper.ac.id](mailto:arif@unper.ac.id)

### **Abstrak**

UMKM Rajapolah merupakan salah satu daerah di Tasikmalaya sebagai penghasil kerajinan tangan yang berasal tanaman mendong, pandan dan eceng gondok. Produk dari kerajinan tangan ini sejak dulu sudah diminati oleh berbagai kalangan wisatawan lokal dan berhasil menembus pasar internasional. Jumlah pelaku usaha yang bergerak di industri saat ini adalah 939 UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas melalui aktivitas rantai nilai dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada industri kerajinan Rajapolah. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara semi struktur yang lebih bebas dalam menemukan permasalahan penelitian dan penyebaran kuisioner. Metode sampling yang digunakan adalah teknik *snowball* dengan menghasilkan 5 responden. Hasil penelitian menyatakan analisis eksternal *Porter Five Forces* bahwa daya tarik industri kerajinan Rajapolah adalah kurang menarik. Tingkat penjualan kerajinan Rajapolah masih belum kembali normal sejak pandemi muncul, hal ini didukung dengan adanya 63% UMKM kesulitan dalam menjalankan operasional perusahaan. Berdasarkan analisis internal rantai nilai menghasilkan 9 sumber daya dan 13 kapabilitas dalam meningkatkan nilai pelanggan.

**Kata Kunci: UMKM Kerajinan Rajapolah; Porter Five Forces; RBV**

### **Abstract**

*UMKM Rajapolah is one of the areas in Tasikmalaya which produces handicrafts from mendong, pandanus and water hyacinth plants. Products from this handicraft have long been in demand by various groups of local tourists and have succeeded in penetrating the international market. The number of business actors engaged in the industry is currently 939 MSMEs. This study aims to identify resources and capabilities through value chain activities in creating sustainable competitive advantage in the Rajapolah handicraft industry. The research method used in this study is qualitative. Data collection was carried out by means of semi-structured interviews which were freer in finding research problems and distributing questionnaires. The sampling method used is the snowball technique by producing 5 respondents. The results of the study state that the external analysis of Porter's Five Forces shows that the attractiveness of the Rajapolah craft industry is less attractive. The level of sales of Rajapolah handicrafts has not returned to normal since the pandemic emerged, this is supported by the fact that 63% of MSMEs have difficulty running company operations. Based on the internal analysis of the value chain produces 9 resources and 13 capabilities in increasing customer value.*

**Keywords: Rajapolah Handicraft UMKM; Porters Five Forces; RBV**

**How to Cite:** Arif & Mardawati, E. (2022). Strategi Pengembangan Industri Kreatif Kerajinan Rajapolah Melalui Pendekatan Resource Based View (RBV). JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen). 9 (1): 108-119



## **PENDAHULUAN**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi faktor penting bagi Indonesia dalam memberikan suatu kontribusi perekonomian bersifat berkelanjutan secara. Oleh sebab itu, sektor UMKM di Indonesia sebagai peran strategis dalam menciptakan lapangan pekerjaan, usaha baru, dan menjadi pendorong produk domestik bruto (PDB) sehingga ini menunjukkan bahwa Indonesia masih sangat bergantung pada pertumbuhan sektor UMKM dan sektor ini menjadi faktor kunci dalam perkembangan ekonomi nasional.

Berdasarkan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang UMKM (Usaha Menengah Kecil dan Mikro) adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini (Halim, 2020). UMKM dapat berperan sangat penting dalam upaya menyerap tenaga kerja, mengurangi pengangguran dan meningkatkan pendapatan suatu negara melalui ekspor. Eksistensi UMKM telah tersebar di seluruh Indonesia dengan berbagai macam jenis, salah satunya adalah industri kerajinan tangan dari kecamatan Rajapolah, Kabupaten Tasikmalaya. Rajapolah memiliki potensi seni kreatifitas tinggi dalam kerajinan tangan yang berasal dari mendong, pandan dan eceng gondok. Produk dari kerajinan tangan ini sejak dulu sudah diminati oleh berbagai kalangan wisatawan lokal dan berhasil menembus pasar internasional melalui ekspor seperti negara Jepang, Italia dan Spanyol. Banyaknya potensi kerajinan yang dihasilkan menjadikan industri kerajinan Rajapolah sudah menjadi pondasi bagi perekonomian bagi masyarakat tersebut.

Menurut Badan Pusat Statistik Kab Tasikmalaya Tahun 2021 jumlah UMKM di sektor kerajinan yang ada di Kecamatan Rajapolah mencapai 1824. Akan tetapi, pada tahun 2020 mengalami penurunan jumlah UMKM sekitar 51% menjadi 939 UMKM (Darojatun, 2021). Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) memiliki dampak sangat tinggi karena tidak adanya aktivitas masyarakat sekitar serta meningkatnya persaingan di Industri ini. Adanya sebuah penurunan signifikan jumlah UMKM dapat disinyalir adanya faktor internal dan eksternal yang perlu dianalisis, ketika tidak adanya inovasi maupun keunggulan bersaing dapat mengakibatkan tersingkirnya UMKM di industri ini. Kondisi pandemi Covid 19 menjadikan perubahan dalam strategi bisnis perusahaan di segala aspek karena adanya perubahan struktur sosial ekonomi dan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah setempat (Tasrif, 2020)

UMKM yang berada pada industri sejenis pasti memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berbeda-beda, mulai aspek sumber daya manusia, operasional, pemasaran maupun teknologi. Pendekatan *Resource Based View* (RBV) memandang bahwa keunggulan daya saing sebuah perusahaan dapat ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sementara itu, sumber daya yang dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif berkelanjutan memiliki 4 aspek yaitu *valuable, rarity, inimitability dan exploited by organization*. Di sisi lain, beberapa penelitian menjelaskan adanya peranan faktor eksternal dalam aspek bisnis terhadap kinerja perusahaan yang dikaitkan berbagai kompetensi, industri, dan peraturan pemerintah (Jufriyanto, 2021)(Fibriyani & Mufidah, 2018). Kerangka penelitian itu dapat dikaitkan dengan *Porter Five Forces* yang terdiri dari hambatan pesaing baru masuk industri, kekuatan tawar menawar supplier, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan tingkat persaingan antar perusahaan. Selanjutnya, analisis eksternal tersebut dilakukan untuk mengukur bagaimana daya tarik struktur pasar atau industri bisnis yang ada dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja suatu bisnis (Jufriyanto, 2021).

Kecenderungan daya beli konsumen yang menurun memberikan sinyal kepada para pelaku usaha dalam mengurangi proses produksinya atau bisa dihentikan untuk sementara. Pengurangan produksi secara terus menerus tanpa adanya pencegahan dapat mengakibatkan usaha tersebut ditutup (Andayana, 2020). Kondisi pandemi memang saat ini sulit diprediksi mengenai kapan ini berakhir, tetapi pelaku usaha dapat beradaptasi dengan kondisi saat ini atau isitilah konsep *new normal*. Dalam dunia bisnis perlu adanya konsep atau strategi dengan menyesuaikan keadaan agar pelaku bisnis mampu bersaing dengan para kompetitor (Siagian & Cahyono, 2021). Hal ini juga bahwa perlu dilakukan langkah dalam mengukur siklus bisnis melalui berbagai faktor pendukungnya, seperti dilihat dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Tentu dengan masuknya era *new normal* akan terjadi perubahan suatu perubahan bisnis pada industri kerajinan. Kondisi pandemi mempengaruhi berbagai pelaku usaha mulai berskala kecil, menengah sampai besar (Rosita, 2020). Akan tetapi, sektor UMKM kerajinan di wilayah lain ternyata mengalami peningkatan selama pandemi Covid 19 dengan merubah strategi promosi melalui *e-commerce* atau promosi produk melalui *digital marketing* (Atmaja, Novitaningtyas, 2021). Kondisi industri kerajinan mampu bertahan dengan kondisi pandemi adalah pelaku usaha yang bisa beradaptasi sesuai dengan kondisi eksternal dan internalnya (Santosa, 2020).

Pendekatan RBV mampu memberikan strategi bisnis dengan menekankan pendekatan sumber daya dan kapabilitas perusahaan (Kholik & Laeli, 2020). Teori RBV menjelaskan bahwa pelaku usaha pada dasarnya harus memiliki kompetensi berupa aset yang paling berharga serta mampu memanfaatkan kompetensi tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan (S. K. Anggraeni et al., 2017). RBV adalah sebuah pendekatan dalam mengukur kekuatan daya saing perusahaan melalui seluruh keragaman sumber daya yang dimiliki (Anggraeni & Lestari, 2022). Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam melakukan tugas-tugas terkait keterampilan atau skill dengan didukung oleh ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki (Ardiana et al., 2010). Kompetensi teknis seperti manajemen, perencanaan, penganggaran, dan pemasaran adalah kemampuan inti yang perlu dimiliki oleh pemilik UMKM dalam menjalankan bisnisnya dan ketika UMKM tidak memiliki kompetensi inti akan menghadapi kesulitan dalam bersaing didalam industri tersebut (Cahyaningtyas & Ningtyas, 2020).

Analisis rantai nilai sebagai proses dalam serangkaian kegiatan yang berasal dari sumber daya dan kapabilitas dalam sebuah perusahaan dalam meningkatkan nilai pelanggan. Analisis rantai nilai mengklasifikasikan kegiatan-kegiatan strategik perusahaan untuk memahami struktur biaya perusahaan dan sumber diferensiasi yang potensial terbagi atas dua aktivitas yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung (Mulachela, 2020). Analisis rantai nilai mampu menganalisis serangkaian aktivitas perusahaan di mana serangkaian aktivitas tersebut dapat dianalisis dengan baik untuk mengenali sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dimiliki perusahaan yang digunakan dalam serangkaian aktivitas tersebut (Wisanggara et al., 2018). Kapabilitas merupakan serangkaian proses bisnis serta rutinitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat (Khouroh et al., 2020). Kapabilitas sumber daya internal menentukan strategi apa yang sesuai dengan lingkungan eksternalnya dan kapabilitas UMKM memungkinkan bagaimana dalam menambah pelanggan, mengembangkan produk baru serta memperluas pasar (Ardin & Hidayat, 2020). Meskipun perusahaan dalam sebuah industri yang sama pada dasarnya kemampuan sumber daya dan kapabilitasnya itu juga pasti berbeda.

RBV menggambarkan keunggulan bersaing perusahaan dapat ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Penerapan strategi yang

baik menjadi sinyal semakin baik pula perusahaan mampu bersaing di industri tersebut (Prasetiani & Sutrisno, 2021). Strategi merupakan serangkaian tindakan dalam mengungguli pesaing perusahaan dalam mencapai keunggulan. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang membangun aktivitas rantai nilai dalam memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan di industri kerajinan Rajapolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan berfokus kepada mengidentifikasi aspek sumber daya dan kapabilitas dalam membawa UMKM kerajinan Rajapolah mencapai keunggulan kompetitif melalui analisis rantai nilai melalui pendekatan VRIO dalam mencapai keunggulan kompetitif. Berikut penjelasan singkat mengenai 4 sudut pandang berdasarkan Barney (Cardeal, 2012):

1. *Value*, adalah sumber daya dengan produk bernilai bagi konsumen.
2. *Rare*, adalah sumber daya yang memiliki keunggulan terbatas.
3. *Imitate*, adalah sumber daya dengan tingkat kesulitan untuk ditiru oleh perusahaan lain.
4. *Exploited by organization*, adalah sumber daya yang tidak tergantikan.

Penelitian kualitatif memiliki karakter dalam mengumpulkan data secara langsung dari narasumber sehingga penelitian ini bisa menyeluruh dalam pelaporannya untuk mengembangkan isu ke dalam sebuah penelitian dan melibatkan banyak perspektif serta faktor-faktor yang mempengaruhi penelitian tersebut (Setiawan & Fitrianto, 2021).

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Rajapolah pada bidang UMKM Kerajinan. Metode pengumpulan data adalah melalui gabungan data primer dengan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dan data primer ini dilakukan dengan cara wawancara secara langsung kepada narasumber, hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai permasalahan dan potensi yang sedang diteliti. Metode dalam menentukan sampel responden adalah dengan teknik *snowball*. Teknik *snowball* merupakan salah satu teknik dalam memilih sampel dalam sebuah populasi untuk dijadikan sumber penelitian, ketika responden belum menjawab seluruh data yang dibutuhkan maka akan diberikan kepada responden lainnya (Nurdiani, 2014). Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan menghasilkan 5 narasumber yang dijadikan sampel UMKM kerajinan Rajapolah. Pengambilan sampel ini me-

menuhi kriteria sebagai UMKM dengan pendapatan per tahun sekitar Rp. 300.000.000,- – Rp 2.500.000.000,-. Wawancara yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara semi struktur dengan *in-dept interview* sehingga pertanyaan dalam sebuah wawancara lebih bebas dan diharapkan mampu menemukan permasalahan secara lebih terbuka (Jati *et al.*, 2021).

Kriteria sampel pada penelitian ini adalah UMKM yang sesuai dengan Undang-Undang No. 20 tahun 2008, yaitu:

- a) Bisnis mikro atau penjualan tahunan kurang dari Rp.300.000.000,-
- b) Bisnis kecil atau penjualan tahunan antara Rp.300.000.000,- – Rp.2.500.000.000,-
- c) Bisnis menengah atau penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000,-

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis lingkungan bisnis berdasarkan hasil identifikasi terhadap 98 responden UMKM kerajinan Rajapolah

**Tabel 1.** Aspek Kelembagaan UMKM Industri Kerajinan Rajapolah

No	Daftar Pertanyaan	Pilihan Jawaban	Jumlah	%
1	Lama Usaha	Kurang dari 3 Tahun	12	12,2%
		3-10 Tahun	76	77,6%
		Lebih dari 10 Tahun	10	10,2%
2	Latar Belakang Usaha	Merintis Sendiri	29	29,5%
		Melanjutkan Keluarga	61	62,2%
		Bekerjasama	8	8,2%
3	Status Usaha	Pekerjaan Pokok	66	67,3%
		Pekerjaan Sampingan	32	32,7%
		Jumlah Karyawan	71	72,4%
4	Jumlah Karyawan	Kurang dari 10 orang	18	18,4%
		5 - 20 orang	9	9,2%
		Lebih dari 20 orang	9	9,2%
5	Penjualan (per tahun)	Kurang dari 300 juta	73	74,5%
		300 juta - 2,5 miliar	25	25,5%
		Lebih dari 2,5 miliar	0	0 %

Sumber Data: Diolah, 2022

Aspek kelembagaan industri kerajinan Rajapolah pada dasarnya cukup kuat dengan mayoritas usaha sudah lebih dari 3 tahun yakni 77,6%. Pelaku UMKM kerajinan Rajapolah memiliki latar belakang usaha melanjutkan bisnis keluarga sebesar 62,2%. Kekuatan lain dari UMKM kerajinan Rajapolah sebagai pekerjaan pokok dalam bisnisnya ini menjadi sinyal dalam motivasi untuk menjalankan usaha secara maksimal. Jumlah karyawan UMKM ini mayoritas adalah kurang dari 10 karyawan karena rata-rata dalam menjalankan proses produksi pelaku UMKM bermitra dengan para pengrajin sehingga

biaya operasional bisa lebih ditekan. Tingkat pendapatan UMKM kerajinan Rajapolah kebanyakan kurang dari 300 juta rupiah dalam 1 tahun sekitar 74,5%, hal ini dikarenakan pengaruh pandemi masih terasa sampai saat ini dan menjadi perhatian penuh dalam usaha lebih maksimal.

### Analisis Porter Five Forces

Tabel 2. Analisis Daya Tarik Industri Kerajinan Rajapolah

No	Variabel	Mean	Median	Kekuatan
1	<i>Bergaining Power of Buyers</i>	3,61	3,61	Kuat
2	<i>Bergaining Power of Suppliers</i>	3,06	3,61	Lemah
3	<i>Threat of Substitute Product</i>	3,19	3,61	Lemah
4	<i>Threat of New Entrant</i>	3,61	3,61	Kuat
5	<i>Rivalry Among Existing Firm</i>	3,78	3,61	Kuat

Sumber Data: Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 2 hasil analisis ancaman produk substitusi di Industri kerajinan Rajapolah adalah lemah. Produk pengganti atau substitusi memang masih sulit digantikan dalam suatu barang kerajinan. Kekuatan ancaman pesaing baru menghasilkan kekuatan yang kuat, ini dibuktikan bahwa kebutuhan akan modal dalam membangun usaha kerajinan tidak perlu membutuhkan banyak modal (Atmaja, 2020). Kemudian, tingkat kekuatan ancaman antar pesaing juga menghasilkan kekuatan yang kuat. Banyaknya jumlah pelaku usaha UMKM kerajinan Rajapolah sudah sangat ketat sehingga diperlukan motivasi lebih dalam menjalankan usaha ini (Munthe & Rahadi, 2021). Kekuatan ancaman pembeli sangat kuat karena konsumen melihat kebutuhan kerajinan dilihat dari faktor harga terlebih dahulu, ketika harga yang ditawarkan kurang setuju konsumen dapat beralih ke UMKM lain yang menyediakan barang lebih murah. Kekuatan tawar menawar dari supplier adalah lemah karena jumlah *supplier* cukup banyak memberikan banyak pilihan bagi pelaku usaha kerajinan dalam mendapatkan bahan bakunya seperti mendong. Kesimpulan akhir menyatakan bahwa hasil analisis lingkungan eksternal UMKM kerajinan Rajapolah melalui *Porter Five Forces* dalam mengukur daya tarik sebuah industri adalah kurang menarik. Pelaku UMKM kerajinan yang akan masuk di industri ini perlu menciptakan keunggulan bersaing yang baik karena akan dihadapkan dengan tingkat persaingan sangat ketat dan perlu produk yang dihasilkan harus lebih murah dengan pesaing (Pusporini *et al.*, 2022). Industri yang kurang menarik bukan berarti sebagai sinyal kerugian dalam mengembangkan suatu produk tetapi inovasi bisa menjadi langkah penting bagi setiap perusahaan dalam men-

ciptakan suatu keunggulan bersaing seperti dari sisi harga, promosi atau distribusi (Tyoso & Haryanti, 2020).

### Resources Based View (RBV)

**Tabel 3.** Aktivitas Utama pada Rantai Nilai UMKM Kerajinan Rajapolah

No	Rantai Nilai	Aktivitas	Keterangan
1.	Logistik Kedalam	Bahan baku yang masuk ke UMKM memiliki kualitas yang tinggi	S1
		Kemampuan UMKM menjaga stok bahan mentah selalu tersedia	K1
		Adanya tempat penyimpanan yang baik dalam menjaga kualitas bahan mentah	S2
		UMKM kerajinan berkerja sama dengan banyak pemasok	K2
		Mampu menjaga kualitas dalam proses pengiriman barang	K3
		Bekerja sama dengan pemasok secara jangka panjang	K4
		Adanya SDM yang terlatih dan tanggap dalam memproduksi barang	S3
2.	Operasional	Menyediakan barang yang berkualitas	S4
		Kemampuan menyediakan produk sesuai standar	K5
		Kemampuan bekerja sama dengan pihak lain dalam proses produksi	K6
		Kemampuan memproduksi produk sesuai pesanan	K7
		Memiliki segmentasi produk yang khusus	S5
		Melakukan promosi melalui seperti media sosial, pameran dan secara langsung	S6
		Adanya interaksi komunikatif dengan para konsumen	K8
3.	Pemasaran & Penjualan	Bekerja sama dengan perusahaan trading dalam proses penjualan	K9
		Memiliki pelayanan terhadap keluhan seperti garansi produk	S7

Sumber Data: Diolah, 2022

**Tabel 4.** Aktivitas Pendukung pada Rantai Nilai UMKM Kerajinan Rajapolah

No	Rantai Nilai	Aktivitas	Keterangan
1.	Pengadaan	Bekerjasama lebih dari 10 pemasok bahan baku	K12
		Kemampuan mendatangkan bahan baku berkualitas	K13
2.	Perkembangan Teknologi	Display produk sudah dapat dilihat melalui <i>marketplace</i>	K14
3.	Manajemen SDM	Memiliki program pelatihan dalam produksi barang	S8
		Memiliki komitmen dalam pengembangan karyawan lebih berkualitas melalui program pelatihan	K15
4.	Infrastruktur	Memiliki struktur organisasi yang efisien	S9

Sumber Data: Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3 dan 4 didapatkan hasil identifikasi aktivitas-aktivitas rantai nilai UMKM kerajinan Rajapolah sebagai sumber daya dan kapabilitas dalam mendukung aktivitas tersebut. Pengelompokkan sumber daya dan kapabilitas kerajinan Rajapolah menjadi keunggulan daya saing potensial dalam UMKM ini.

**Tabel 5.** Analisis VRIO terhadap Sumber Daya Perusahaan

No	Sumber daya yang menjadi sumber kekuatan	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
----	--	---	---	---	---	----------------------



1.	Bahan baku yang masuk ke UMKM memiliki kualitas yang tinggi	√	-	-	√	<i>Competitive Parity</i>
2	Adanya tempat penyimpanan yang baik dalam menjaga kualitas bahan mentah	√	√	-	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
3	Adanya SDM yang terlatih dan tanggap dalam memproduksi barang	√	-	√	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
4	Menyediakan barang yang berkualitas	√	-	√	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
5	Memiliki segmentasi produk yang khusus	√	√	-	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
6	Melakukan promosi melalui seperti media sosial, pameran dan secara langsung	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
7	Memiliki pelayanan terhadap keluhan seperti garansi produk	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
8	Memiliki program pelatihan dalam produksi barang	√	-	√	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
9	Memiliki struktur organisasi yang efisien	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>

Sumber Data: Diolah, 2022

**Tabel 6.** Analisis VRIO terhadap Kapabilitas Perusahaan

No	Kapabilitas yang menjadi sumber kekuatan	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
1	Kemampuan UMKM menjaga stok bahan mentah selalu tersedia	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
2	UMKM kerajinan berkerja sama dengan banyak pemasok	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
3	Mampu menjaga kualitas dalam proses pengiriman barang	√	√	-	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
4	Bekerja sama dengan pemasok secara jangka panjang	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
5	Kemampuan menyediakan produk sesuai standar	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
6	Kemampuan bekerja sama dengan pihak lain dalam proses produksi	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
7	Kemampuan memproduksi produk sesuai pesanan	√	√	√	√	<b>Sustained Competitive Advantage</b>
8	Adanya interaksi komunikatif dengan para konsumen	√	√	-	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
9	Bekerja sama dengan perusahaan trading dalam proses penjualan	√	√	-	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>
10	Bekerjasama lebih dari 10 pemasok bahan baku	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
11	Kemampuan mendatangkan bahan baku berkualitas	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
12	Display produk sudah dapat dilihat melalui <i>marketplace</i>	√	-	-	√	<i>Competitif Parity</i>
13	Memiliki komitmen dalam pengembangan karyawan lebih berkualitas melalui program pelatihan	√	-	√	√	<b>Temporary Competitive Advantage</b>

Sumber Data: Diolah, 2022

Pada tabel 5 dan 6 dapat disimpulkan analisis VRIO dari aktivitas sumber daya dan kapabilitasnya yang dimiliki UMKM Kerajinan Rajapolah hanya mampu menghasilkan keunggulan kompetitif atau *competitif parity* yang mana sifat aktivitasnya hampir sama dengan para pesaing di industri tersebut. Akan tetapi, terdapat beberapa aktivitas yang dapat memberikan keunggulan bersaing sementara waktu (*Temporary Competitive Advantage*) seperti dari aktivitas adanya tempat penyimpanan yang baik, SDM yang terlatih, memiliki segmentasi khusus atau mempunyai program pelatihan produksi. Sejalan dengan penelitian Ristyawan dan Tandra menghasilkan bahwa analisis VRIO dalam

UMKM sebagai sumber daya strategis utama adalah aktivitas sumber daya manusia, pemasaran dan operasionalnya (Ristyawan & Tandra, 2019) . Keunggulan yang dapat menjadi perhatian UMKM Kerajinan Rajapolah yaitu mampu menjaga kualitas dalam aspek bahan baku. Bahan baku yang biasa dipakai dalam kerajinan UMKM Rajapolah yang berasal dari tanaman pandan atau mendong memiliki karakteristik yang mudah rusak sehingga diperlukan langkah dalam upaya menjaga bahan baku tersebut seperti dengan menyimpan di dalam tempat yang kering atau tidak lembab. Tingkat penjualan kerajinan Rajapolah pada dasarnya masih belum kembali normal hal ini didukung dengan masih terdapat sekitar 63% kesulitan dalam menjalankan operasional perusahaan.

Hasil wawancara bahwa rata-rata UMKM masih bisa bertahan sampai saat ini adalah kerjasama dengan perusahaan trading di mana penjualan untuk segmentasi di wilayah lokal sudah jenuh. Perusahaan trading fokus penjualan di luar kota maupun di luar negeri hal ini didukung bahwa yang menerapkan strategi ini adanya produk yang mampu ekspor ke luar negeri seperti Japan, Italia dan Belanda. Kemampuan sebuah produk mampu menembus pangsa luar negeri menjadi indikasi kualitas akan suatu kerajinan dari Rajapolah memiliki kualitas sangat baik, akan tetapi kesulitan produk dalam pemasaran menjadi indikasi industri ini sulit berkembang. Kemudahan sebuah pelaku bisnis dalam era digital mestinya menjadi peluang dalam memasarkan produk tidak hanya secara konvensional tetapi bisa melalui *online* (Sugiarto *et al.*, 2022).

Berdasarkan penjelasan keunggulan kompetitif atas sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki kerajinan Rajapolah secara garis besar terdapat suatu keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu dari poin kapabilitas memproduksi produk sesuai pesanan. Kemampuan kapabilitas ini menjadi aset penting bagi UMKM Kerajinan dalam mengedepankan *Uniqueness Selling Point* (UPS) yang didukung dengan aktivitas-aktivitas yang membuat perusahaan lebih unggul dari segi diferensiasi. Tingkat lingkungan industri kerajinan yang sangat ketat menjadi indikasi bahwa akan terjadi persaingan dari segi harga dan pada tahap itu pula sebuah perusahaan akan menurunkan biaya operasional sebagai upaya untuk menciptakan harga jual serendah mungkin (Samrin & Irawan, 2019). Menurunkan biaya operasional bisa menjadi aspek dalam menurunkan kualitas produk yang akan dijual (Hardilawati, 2020).

## **SIMPULAN**

Berdasarkan analisis rantai nilai yang dilakukan, industri kerajinan Rajapolah memiliki berbagai macam sumber daya dan kapabilitas. Sumber daya dan kapabilitas ter-

sebut tersebar pada aktivitas-aktivitas baik aktivitas utama maupun aktivitas pendukung. Peneliti mampu mengidentifikasi aktivitas utama yaitu logistik ke dalam, operasional, penjualan dan pemasaran, pelayanan. Kemudian aktivitas pendukung yaitu pengadaan, perkembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur yang mendukung berjalannya operasi perusahaan yang terdiri dari 9 sumber daya dan 13 kapabilitas. Analisis *Resources Based View* (RBV) pada UMKM Kerajinan Rajapolah memiliki 1 kapabilitas yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu mempunyai kemampuan memproduksi produk sesuai pesanan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayana, M. N. D. (2020). Perubahan Prilaku Konsumen Dan Eksistensi Umkm Di Era Pandemi Covid-19. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 2(2), 39–50. <http://ejurnal.undana.ac.id/glory/article/view/3372>
- Anggraeni, F., & Lestari, D. (2022). Pengaruh Struktur Modal , Ukuran Perusahaan , Kepemilikan Institusional , Kepemilikan Terkonsentrasi dan Profitabilitas Terhadap Harga Saham Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI Periode 2014-2019. *Jurnal Mahasiswa Institut Teknologi Dan Bisnis Kalbis, Vol 8*(No 3).
- Anggraeni, S. K., Maarif, M. S., Sukardi, Raharja, S., & Harjo. (2017). Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah Berbasis Olahan Ikan di Indonesia: Suatu Tujuan. *Jurnal Industrial Services*, 3(1), 331–341.
- Ardiana, I. D. K. ., Brahmayanti, I. ., & Subaedi. (2010). Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), pp.42-55. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.1.pp.42-55>
- Ardin, A., & Hidayat, R. Al. (2020). Strategi Pengembangan Umkm Meubel Di Kota Bengkulu. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Teknologi Informasi Akuntansi*, 1(1), 61–78. <https://doi.org/10.36085/jakta.v1i1.825>
- Atmaja, Hanung Eka; Novitaningtyas, I. (2021). Analisis Aspek Pemasaran UMKM di Masa Resesi Global Dampak dari Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 13(1), 60–69. <https://ejournal2.pnp.ac.id/index.php/jipb>
- Atmaja, S. (2020). Strategi Pengembangan Industri Kreatif Sektor Kerajinan Batu Kerang (Studi Hasil Observasi pada Desa Pulotunda Serang-Banten). *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 2(3), 79–98.
- Cahyaningtyas, F., & Ningtyas, M. N. (2020). Akuntan Outsourcing dan Kinerja UMKM: Perspektif Resource Based View. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 167–182. <https://doi.org/10.33795/jraam.v4i2.004>
- Cardeal, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), 10159–10170. <https://doi.org/10.5897/ajbm12.295>
- Darojatun. (2021). Kecamatan Rajapolah Dalam Angka 2021. *Badan Pusat Statistik Kab Tasikmalaya*, 4(1), 1–192. <https://tasikmalayakab.bps.go.id/publication/2021/09/24/50e0a21b9a50cbd87e1acaa0/kecamatan-rajapolah-dalam-angka-2021.html>
- Fibriyani, V., & Mufidah, E. (2018). Pengaruh Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja UMKM di Kota Pasuruan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(3), 873–886. <https://doi.org/10.14778/3007263.3007282>
- Halim, A. (2020). Pengaruh Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Mamuju. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Pembangunan*, 1(2), 157–172. <https://stiemmamuju.e-journal.id/GJIEP/article/view/39>
- Hardilawati, W. L. (2020). Strategi Bertahan Umkm Di Tengah Pandemi Covid-19. *GOVERNABILITAS (Jurnal Ilmu Pemerintahan Semesta)*, 10(1), 89–99. <https://doi.org/10.47431/governabilitas.v2i2.117>
- Jati, S., Hubeis, M., & Suprayitno, G. (2021). Perancangan Transformasi Institusi Penyelenggara Dan Pengelola Sertifikasi Halal Di Indonesia Dengan Pendekatan Soft System Methodology: Studi Kasus Di Lppom Mui. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 390–402.

- <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.390>
- Jufriyanto, M. (2021). Analisis Strategi Pemasaran Pada Kerajinan Kerudung UD. Arryna Raya Pada Masa Pandemic Covid-19. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 18(2), 228–237.
- Kholik, A., & Laeli, S. (2020). Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View. *Tadbir Muwahhid*, 4(1), 73. <https://doi.org/10.30997/jtm.v4i1.2540>
- Khourouh, U., Windhyastiti, I., & Ratnaningsih, C. S. (2020). Kapabilitas Dinamik dan Keunggulan Bersaing: Dinamisme Lingkungan Moderator ataukah Driver? *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 18–34. <https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2322>
- Mulachela, A. (2020). Analisis Perkembangan Industri Game di Indonesia Melalui Pendekatan Rantai Nilai Global (Global Value Chain). *Indonesian Journal of Global Discourse*, 2(2), 32–51. <https://doi.org/10.29303/ijgd.v2i2.17>
- Munthe, R. T. J., & Rahadi, D. R. (2021). Inovasi Dan Kreatifitas Umkm Di Masa Pandemi (Studi Kasus Di Kabupaten Bekasi). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 44–52. <https://doi.org/10.35829/magisma.v9i1.135>
- Nurdiani, N. (2014). Teknik Sampling Snowball dalam Penelitian Lapangan. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 5(2), 1110. <https://doi.org/10.21512/comtech.v5i2.2427>
- Prasetyani, T. R., & Sutrisno, C. R. (2021). Re-Formulation Business Strategy Pada Umkm Industri Batik Pekalongan Memasuki Era New Normal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 24, N(3), 246–260. [www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi%0ARE-FORMULATION](http://www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi%0ARE-FORMULATION)
- Pusporini, P., Handayani, T., & Aryani, L. (2022). Strategi Pemasaran Produk UMKM di Kecamatan Pamulang Tangerang Selatan – Banten. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 44–56. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.532>
- Ristyawan, M. R., & Tandra, H. (2019). Model Artificial Intelligence Berbasis Resources Based View Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Ekspor UMKM Kota Pontianak. *Jurnal Kajian*, 24(3), 181–190.
- Rosita, R. (2020). Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Umkm Di Indonesia. *Jurnal Lentera Bisnis*, 9(2), 109. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v9i2.380>
- Samrin, & Irawan. (2019). Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 217–233.
- Santosa, A. (2020). Pengembangan Ekonomi Kreatif Industri Kecil Menengah Kota Serang Di Masa Pandemi Covid-19. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(11), 1257. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v5i11.1770>
- Setiawan, N. S., & Fitrianto, A. R. (2021). Pengaruh Work From Home (WFH) terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3229–3242. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1224>
- Siagian, A. O., & Cahyono, Y. (2021). Strategi Pemulihan Pemasaran UMKM di Masa Pandemi Covid-19 Pada Sektor Ekonomi Kreatif. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 3(1), 206–217. <https://doi.org/10.47233/jitekssis.v3i1.212>
- Sugiarto, H., Dearelsa, G. B., Anisyah, D., Nur, F., & Islakhudin, A. (2022). *Procedia Of Social Sciences and Humanities Peran Mbkm Dalam Peningkatan Kinerja Umkm Melalui Literasi Keuangan Dan Digital Marketing Di Desa Ketanireng Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan* *Procedia Of Social Sciences and Humanities*. 0672(c), 1029–1039.
- Tasrif. (2020). Dampak Covid 19 Terhadap Perubahan Struktur Sosial Budaya dan Ekonomi. *Jurnal Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 3(1), 88–109.
- Tyoso, J. S. P., & Haryanti, C. S. (2020). Perlukah Mempertahankan Keunggulan Kompetitif oleh UMKM? (Studi Kasus UMKM Semarang). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(2), 123. <https://doi.org/10.30588/jmp.v9i2.496>
- Wisanggara, R., Firdaus, M., & Oktaviani, R. (2018). Daya Saing Bisnis PT Pesona Daun Mas Asri Berdasarkan Aktivitas Rantai Nilai. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 73–85. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.1.73>