



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun Penelitian	Judul	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Suzanne Rivarda, Louis Raymond , David Verreault (2006)	<i>Resource-Based View And Competitive Strategy: An Integrated Model of The Contribution of Information Technology to Firm Performance</i>	Metode : Kuantitatif Hasil penelitian yang dilakukan kepada 96 perusahaan di Kanada ini menyatakan bahwa Teknologi Informasi (TI) berkontribusi terhadap kinerja perusahaan dari dua perspektif utama, yaitu pandangan berbasis sumber daya dan strategi kompetitif.	Persamaan : Sama-sama menggunakan konsep <i>Integrated Based Model</i> Perbedaan : Berbeda objek penelitian, penelitian ini menggunakan variabel kinerja perusahaan.
2.	Philip Konopik, Jonas Lindgren (2008)	<i>Can Strategic Analysis Through A Market And Resource Based View Prevent The Founding Of Companies With An Unsustainable Business Strategy?</i>	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kerangka kerja <i>Market Based View</i> (MBV) dan <i>Resources Based View</i> (RBV) dapat membantu menganalisis risiko yang akan dihadapi .	Persamaan : Sama-sama menggunakan metode kualitatif dan menggunakan konsep <i>integrated based model</i> Perbedaan : Berbeda objek penelitian dan variabel yang digunakan
3.	Mona Makhija (2003)	<i>Comparing The Resource-Based And Market-Based Views Of The Firm: Empirical</i>	Metode : Kuantitatif Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa peran sumber daya lebih menentukan nilai perusahaan dalam periode privatisasi. Sumber daya penting yang dimiliki semua objek perusahaan Ceko menjadi kemampuan yang tidak biasa untuk bersaing dalam ekonomi	Persamaan : Sama-sama menggunakan metode kualitatif dan menggunakan konsep <i>integrated based model</i> Perbedaan : Berbeda objek penelitian, penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel <i>based view theory</i> dan membahas secara umum

			kapitalistik.	
4.	M.S. Rahman dkk. (2019)	<i>An Analysis of Smart-Phone Industry in Bangladesh Using Porter's Five Forces Model</i>	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa dari analisis persaingan menggunakan kerangka lima kekuatan Porter, persaingan antar pesaing (<i>rivalry among competitor</i>) merupakan kekuatan industri. Namun, daya tawar pelanggan dan ancaman pendatang baru juga merupakan komponen yang berdampak signifikan terhadap keunggulan perusahaan <i>smartphone</i> .	Persamaan : Sama-sama menggunakan metode kualitatif dan menggunakan analisis <i>Porter's five force model</i> sebagai alata analisis. Perbedaan : Berbeda objek penelitian, penelitian ini lebih signifikan menganalisis langsung dengan menggunakan analisis <i>Porter's five force model</i> sebagai penelitiannya.
5.	John R.M Gordon, Pui-Mun Lee, Henry C. Lucas Jr. (2005)	<i>A Resource-Based View of Competitive Advantage at the Port of Singapore</i>	Metode : Kuantitatif Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa manajer harus dapat melihat sumber daya yang disediakan oleh alam dan membangun sumber daya buatan untuk melengkapinya. Tidak semua sumber daya penting dibawah kendali organisasi, oleh karenanya seseorang harus mengidentifikasi sumber daya internal dan eksternal yang dapat digunakan sebagai kekuatan.	Persamaan : Sama-sama menggunakan <i>Resources Based View</i> sebagai salah satu topik penelitian. Perbedaan : Berbeda objek penelitian, berbeda metode penelitian
6.	Seyyed Mohammad Tabatabaei Nasab, Mohammad Ali Farhangnejad, Babak Naysary (2013)	<i>Casting A Resource-Based View On Intangible Assets And Export Behaviour</i>	Metode : Kuantitatif Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa aset tidak berwujud berdampak langsung pada pengembangan ekspor	Persamaan : Sama-sama menggunakan <i>intangible asset</i> sebagai salah satu komponen <i>Resources Based View</i> sebagai topik penelitian. Perbedaan : Berbeda objek penelitian, berbeda metode penelitian



7.	Boto Simatupang (2013)	Tinjauan Komplementer Pengaruh Teori Market-Based View (MBV) dan Resource-Based View (RBV) terhadap Strategi dan Kinerja Perusahaan	Metode : Kualitatif Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa keselarasan antara faktor eksternal dan faktor internal memiliki peran penting dalam mempengaruhi strategi terhadap kinerja perusahaan tergantung konteks yang dibutuhkan.	Persamaan : Sama-sama menggunakan metode kualitatif dan menggunakan konsep <i>integrated based model</i> Perbedaan : Berbeda objek penelitian, penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel <i>based view theory</i> dan membahas secara umum.
----	------------------------	---	---	--

Pada Jurnal Suzanne Rivarda, Louis Raymond , David Verreault (2006) dalam penelitiannya yang berjudul “*Resource-Based View And Competitive Strategy: An Integrated Model of The Contribution of Information Technology to Firm Performance*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Teknologi Informasi (TI) berkontribusi terhadap kinerja 96 perusahaan di Kanada dari dua perspektif utama, yaitu pandangan berbasis sumber daya dan strategi kompetitif.

Pada Jurnal Philip Konopik, Jonas Lindgren (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “*Can Strategic Analysis Through A Market And Resource Based View Prevent The Founding Of Companies With An Unsustainable Business Strategy?*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kerangka kerja *Market Based View* (MBV) dan *Resources Based View* (RBV) dapat membantu menganalisis risiko yang akan dihadapi oleh perusahaan.





Pada Jurnal Mona Makhija (2003) dalam penelitiannya yang berjudul “*Comparing The Resource-Based And Market-Based Views Of The Firm: Empirical*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Peran sumberdaya lebih berpengaruh pada 988 perusahaan di Ceko selama periode privatisasi.

Pada Jurnal M.S. Rahman et al. (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “*An Analysis of Smart-Phone Industry in Bangladesh Using Porter’s Five Forces Model*”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dari analisis persaingan menggunakan kerangka lima kekuatan Porter, persaingan antar pesaing (rivalry among competitor) merupakan kekuatan industri. Namun, daya tawar pelanggan dan ancaman pendatang baru juga merupakan komponen yang berdampak signifikan terhadap keunggulan perusahaan smartphone.

Pada Jurnal John R.M Gordon, Pui-Mun Lee, Henry C. Lucas Jr. (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “*A Resource-Based View of Competitive Advantage at the Port of Singapore*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tidak semua sumber daya yang ada dapat dipergunakan untuk kepentingan suatu organisasi.

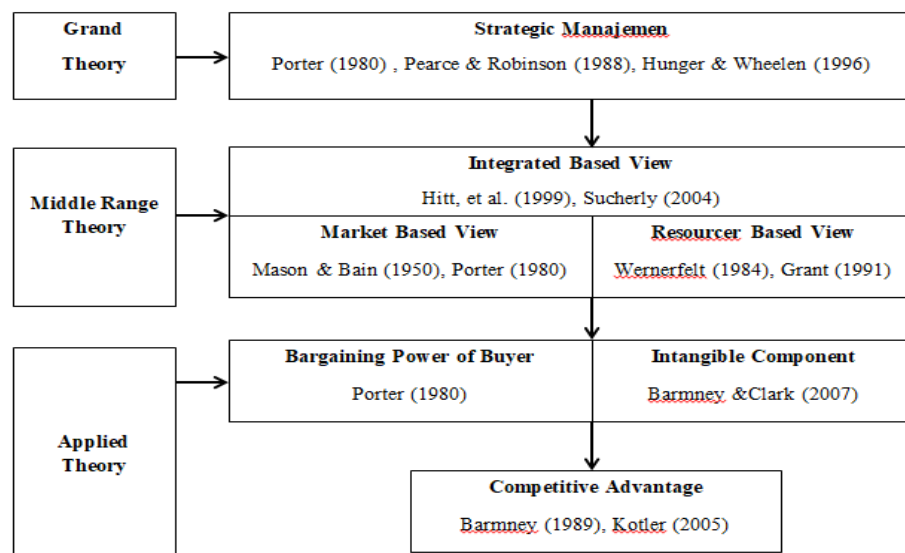
Pada Jurnal Seyyed Mohammad Tabatabaei Nasab, Mohammad Ali Farhangnejad, Babak Naysary (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “*Casting A Resource-Based View On Intangible Assets And Export Behaviour*”, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari

penelitian ini menyatakan bahwa aset tidak berwujud berdampak langsung pada pengembangan ekspor.

Pada Jurnal Boto Simatupang (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Tinjauan Komplementer Pengaruh Teori Market-Based View (MBV) dan Resource-Based View (RBV) terhadap Strategi dan Kinerja Perusahaan”, penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa faktor eksternal dan internal sama-sama memiliki peran yang penting terhadap kinerja perusahaan.

2.2 Landasan Teori

Pendekatan dalam landasan teori akan menjelaskan *grand theory*, *middle theory*, dan *application theory* untuk mendukung penelitian ini. Landasan teori dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Landasan teori penelitian

Sumber : data diolah, 2023

Grand theory merupakan teori makro yang menjadi dasar lahirnya teori-teori lain. *Middle theory* merupakan teori yang berada pada level *mezzo* atau menengah sehingga fokus kajiannya berada pada tingkatan makro/mikro. *Applie theory* merupakan teori yang siap untuk diaplikasikan dalam konseptualisasi dan berada pada level mikro (Dougherty & Pfaltzgraff, 1990:10-11).

2.2.1. Manajemen Strategi

2.2.1.1 Strategi

Strategi merupakan pedoman dasar dan rencana tujuan, pengalokasian sumber daya, serta interaksi organisasi dengan pasar, pesaing dan lingkungan lain (Walker, Boyd, Mullins dan Larreche, 2003:9). Suatu perusahaan memiliki tujuan tertentu dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi disusun untuk mengurangi kegagalan dan memaksimalkan hasil (Urban dan Star, 1991:5). Sucherly (2004:8) dan Jain (2000:9) menegaskan bahwa strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

2.2.1.2 Tingkatan Strategi

Penanggung jawab perumusan strategi dalam suatu organisasi dapat dilihat dari besar kecilnya organisasi yang dijalankan. Apabila organisasi tersebut berupa perusahaan kecil atau biasa disebut *single business*, maka



CEO yang biasanya dirangkap oleh pemilik perusahaan berkompeten sekaligus sebagai perumus strategi. Apabila organisasi tersebut berupa perusahaan berkembang menjadi multi bisnis, maka perumusan strategi akan dilimpahkan kepada pihak yang berbeda levelnya.

Astiko (2014) dan Siti Masyitoh (2019) mengklasifikasikan strategi menjadi tiga tingkatan sebagai berikut :

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)

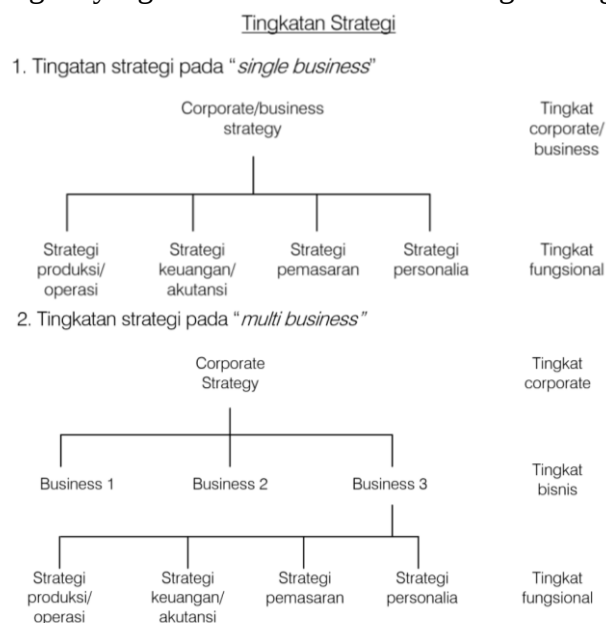
Secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang penetapannya ditetapkan oleh pemimpin tertinggi.

2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Penetapannya dilakukan oleh masing-masing unit bisnis strategi.

3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi tingkat ini memiliki lingkungan yang lebih sempit diantara kedua tingkat yang ada dikarenakan berhubungan dengan fungsi bisnis



Gambar 2.2 Tingkatan Strategi

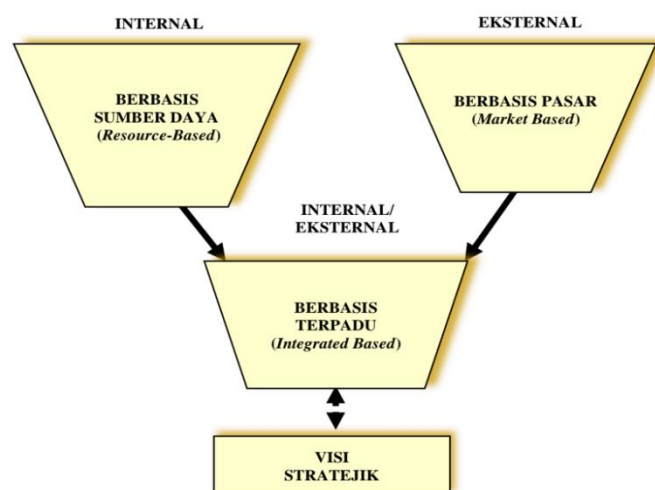
Sumber : Strategic Management (Pearce & Robinson, 1988:9)



Usaha Homeplay Mojokerto termasuk dalam tingkatan *single business* yang mana CEO perusahaan dan perumus strategi dilakukan oleh pemiliknya sekaligus. Oleh karenanya, tujuan perumusan strategi usaha Homeplay berfokus pada bagaimana cara untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan pesaing sesama produk yang ada.

2.2.2 Integrated Based View Models

Integrated Based View Model (Model IBV) merupakan sebuah model berbasis pandangan terintegrasi yang dikembangkan dalam kerangka manajemen strategik (Sucherly, 2004:17). Model dari kerangka tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Integrated Based Model
Sumber : Sucherly (2004:17)

Hitt, dkk., (1999:19) mengungkapkan bahwa proses penyusunan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan pada dasarnya ada dua, yaitu : model *market based* dan model *resources based*. Masing-masing

model membantu perusahaan untuk mempelajari kondisi untuk memperoleh input dalam menentukan strategi yang akan digunakan. Kedua model tersebut dikembangkan dalam suatu model terintegrasi yang disebut *integrated based view*.

Pendekatan model *Market Based View (MBV)* adalah pendekatan yang berawal dari munculnya daya tarik pasar (*market attractiveness*) yang mana strateginya menitikberatkan pada posisi perusahaan dalam lingkungan eksternal industri dimana perusahaan beroperasi. Pandangan dari teori *Market Based View (MBV)* mengambil orientasi pasar eksternal yang didasarkan pada ekonomi organisasi industri untuk mengatasi masalah yang ada (Makhija, 2003).

Sedangkan pendekatan model *Resources Based View (RBV)* adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan dan mengacu pada kemampuan sumber daya unik yang ada didalam organisasi (Madhani, 2009) dan (Gordon, 2005). Pandangan dari teori *Resources Based View (RBV)* ini mengharuskan perusahaan untuk menciptakan nilai keunggulan kompetitif yang khas, dimana pesaing usaha tidak dapat meniru sumber daya yang dimiliki pelaku industri tersebut.

Secara garis besar, *Market Based View (MBV)* atau biasa disebut pandangan berbasis pasar menekankan pandangan terhadap orientasi pasar secara eksternal. Sedangkan *Resources Based View (RBV)* atau biasa disebut pandangan berbasis sumber daya menekankan pandangan terhadap faktor internal sebagai kekuatan perusahaan. Kedua model bertujuan untuk



mencapai keunggulan bersaing perusahaan dengan cara memahami lingkungan eksternal dan internalnya.

Noor (2016:29) menjelaskan bahwa “untuk mengatasi perubahan lingkungan yang selalu terjadi, suatu organisasi dapat memulai usahanya dengan tiga pendekatan tersebut. Pendekatan berbasis sumber daya (*resources based*) dapat memulai usahanya hanya dengan melihat kapabilitas sumber daya yang mereka miliki, misalnya suatu organisasi yang memiliki tenaga ahli konstruksi, gedung kantor dan sarana penunjang lainnya. Sedangkan pendekatan berbasis pasar (*market based*) dapat memulai usahanya hanya dengan melihat peluang pasar yang ada, misalnya suatu organisasi melihat adanya potensi dari program pemerintah untuk menambah jalan raya dan membangun gedung perkantoran, kemudian mereka mempunyai ide untuk membuka usaha jasa konsultan konstruksi. Namun, kedua pendekatan tersebut masih memiliki kelemahan. *Resources based* akan lemah bila tidak memiliki pasar, demikian juga *market based* akan lemah bila tidak memiliki sumber daya yang memadai”.

Sucherly (2004:13) mengidentifikasi dimensi perbedaan *market based* dan *resources based* untuk menganalisis kelemahan dari dua pendekatan tersebut sebagaimana disajikan pada gambar 2.4

Dimensions	Resource-Based	Market-Based
Drivers of Strategy	Unique Resources (C1)	Customers (C2) and Competitors (C3)
Derivatives	Market Opportunities	Resources
Strategy Profiles	Core Competences	Positional
Appropriate Contexts	Mature Markets	Dynamic Markets

Gambar 2.4 Market Based View and Resources Based View
Sumber : Sucherly (2004:13)

Suatu organisasi dapat menggunakan pendekatan sumber daya (*resources based*) apabila *drivers of strategy* nya pada keunikan sumber



daya, *derivatives* nya memiliki peluang pasar, *strategy profiles* nya memiliki *core competence* dan *appropriate contexts* nya pada kondisi pasar yang relatif stabil (*mature market*). Sebaliknya, suatu organisasi dapat menggunakan pendekatan pasar (*market based*) apabila *drivers of strategy* nya pada pesaing dan pelanggan (*competitor and customer*), *derivatives* nya memiliki sumber daya (*resources*), *strategy* profilnya memiliki *positional Appropriate contexts* nya memiliki kondisi pasar yang relatif dinamis (*dynamic markets*).

Suatu perusahaan harus menerapkan strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan pada lingkungan persaingan baik eksternal maupun internal. Strategi perusahaan akan lebih efektif apabila mengintegrasikan kedua model pendekatan *resources based* dan *market based* sebagai perumusan strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Namun, tidak semua komponen didalamnya akan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing apabila diterapkan pada suatu perusahaan. Oleh karenanya, lebih lanjut dalam penelitian ini akan menganalisis *integrated based view model* dalam tinjauan *intangible component* dan *bargaining power of buyers component* untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada Homeplay Mojokerto sebagai usaha *single business* yang bergerak di bidang jasa teknologi dan informasi.



2.2.2.1 *Resources Based View (RBV)*

1. Pengertian Teori *Resources Based View (RBV)*

Barney & Clark (2007) menyatakan bahwa *Resources Based View (RBV)* atau pandangan berbasis sumber daya adalah suatu konsep teori yang lahir dari penelitian para pakar ekonomi di seluruh dunia, yang mana teori ini dipercaya dapat memberikan jawaban dalam menciptakan *competitive advantage* untuk suatu perusahaan.

Teori *Resources Based View (RBV)* pertama kali dipelopori oleh Wernerfelt (1984). Teori ini memandang bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal penting sebagai pokok atau landasan dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Teori *Resources Based View (RBV)* pada dasarnya adalah sebuah kerangka kerja teoritis yang mempelajari sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dan mendapatkan keuntungan secara kontinyu (Prahalad & Hamel, 1990 ; Teece,dkk.,997 ; Barney & Clark, 2007).

Teori *Resources Based View (RBV)* dapat digunakan sebagai alat manajemen strategis untuk menentukan sumber daya strategis yang ada didalam suatu perusahaan. Konsep pendekatan teori ini merupakan konsep yang dapat membantu pengusaha dalam mencapai *sustainable competitive advantage* (Spender, 2010). Pemikiran dasar ini sesungguhnya dikarenakan pandangan teori ini ingin menganalisis apa yang membuat suatu perusahaan berbeda, dan dapat bertahan dalam



keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan keanekaragaman sumber daya yang dimilikinya (Kostopoulos, dkk., 2007). Teori *Resources Based View* (RBV) berprinsip bahwa penerapan sumber daya berharga pada perusahaan menentukan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. Pandangan *Resources Based View* (RBV) berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Masyitoh, Azhad, & Rahayu, 2019).

Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa Teori *Resources Based View* (RBV) adalah teori yang menganalisa kemampuan perusahaan dari segi internal perusahaan tersebut, yaitu dari kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki. Teori ini biasa dikaitkan dengan teori SWOT, namun pada penerapannya sangatlah berbeda. Fahy J (2000) menyatakan bahwa teori SWOT memiliki ruang lingkup yang lebih luas dari teori RBV, karena pada teori SWOT tidak hanya menganalisis internal perusahaan, namun juga eksternal perusahaan.

2. Komponen *Resources Based View* (RBV)

Grant (1991) menyatakan bahwa *Resources Based View* (RBV) adalah strategi usaha yang dapat ditinjau dari sumber daya dan kapabilitas suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Lebih lanjut, Barney (2007) menjelaskan tipe-tipe komponen sumber daya sebagai berikut :

1) Sumber Daya Berwujud (*Tangible Assets*)





Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang tersedia di organisasi yang secara fisik dapat diamati (disentuh), meliputi : sumber daya keuangan, teknologi, fisik dan organisasi.

Tabel 2.1 Sumber Daya Berwujud dan Contohnya

Sumber Daya Berwujud	Contoh
Sumber Daya Finansial	1.Kapasitas peminjaman perusahaan 2.Kemampuan menghasilkan dana internal
Sumber Daya Fisik	1.Kecanggihan alat dan lokasi perusahaan 2.Akses bahan baku
Sumber Daya Manusia	Jumlah dan jenis pelatihan
Sumber Daya Organisasi	Struktur pelaporan formal, sistem perencanaan, pengendalian serta koordinasi perusahaan

Sumber : Barney (1991)

2) Sumber Daya Tak Berwujud (*Intangible Assets*)

Sumber daya nirwujud adalah sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul karena interaksi organisasi dengan lingkungannya. Sumber daya ini tidak dapat disentuh tetapi sebagian besar dikerjakan oleh karyawan didalam organisasi tersebut, meliputi : sumber daya manusia, inovasi dan kreativitas serta reputasi. Sumber daya tak berwujud dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika dibanding dengan sumber daya berwujud secara relatif (Grant,1991:94). Grant (1991) juga membagi sumber daya tidak berwujud seperti yang dapat dilihat pada tabel 2.2



Tabel 2.2 Sumber Daya Tidak Berwujud dan Contohnya

Sumber Daya Tak Berwujud	Contoh
Sumber Daya Teknologi	1. Persediaan teknologi : paten, merek dagang, hak cipta dan rahasia dagang 2. Pengetahuan untuk menerapkan teknologi dengan baik
Sumber Daya Inovasi	1. Pekerja teknis / karyawan 2. Fasilitas riset
Reputasi	Struktur pelaporan formal dan sistem perencanaan, pengendalian serta koordinasi perusahaan

Sumber : (Grant,1991:101-104)

Sumber daya tak berwujud lebih sulit untuk ditiru oleh pesaing karena tidak dapat dilihat. Dalam suatu pengamatan, para eksekutif diminta untuk mengidentifikasi kemampuan yang dianggap sebagai sumber keunggulan bersaing. Hasilnya menampilkan dari 30 sumber keunggulan bersaing, sumber daya tak berwujud seperti reputasi perusahaan dalam hal mutu adalah yang paling banyak disebut (Aaker, 1989).

3) Kapabilitas Organisasi (*Organizational Capability*)

Kapabilitas organisasi adalah seperangkat kemampuan organisasi untuk mengelola dan mendayagunakan dua sumber daya yang dimiliki menjadi nilai tambah bagi organisasi tersebut (Budiastuti, 2011), meliputi : kemampuan organisasi untuk mengubah input menjadi output, pengembangan produk, keunggulan layanan pelanggan. Melalui kapabilitas organisasi, secara integratif sumber daya dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam mencapai daya saing strategis (Hitt, dkk.,1995:87).



Thompson & Strickland (2014) menjelaskan bahwa untuk menganalisis kekuatan dan kapabilitas sumber daya perusahaan, terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan, antara lain :

- a. Keterampilan atau keahlian yang diantaranya mencakup kekuatan dalam keahlian, layanan yang prima dan keunikan iklan. Kedua hal ini perlu dijaga oleh perusahaan agar tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing.
- b. Aset fisik yang bernilai, diantaranya mencakup fasilitas produksi, peralatan yang baik, fasilitas distribusi yang luas, jaringan dan sistem informasi, nilai dan norma sistem manajerial serta sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan.
- c. Aset sumber daya manusia yang diantaranya mencakup kapabilitas pekerja berpengalaman, pekerja yang berbakat di area kunci, pekerja yang memiliki semangat dan motivasi tinggi. Dalam konteks ini, hal yang perlu diperhatikan adalah apakah perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kapabilitasnya.
- d. Aset organisasi yang bernilai sistem kontrol yang berkualitas meliputi sistem teknologi yang mumpuni. Aset ini sangatlah penting karena berkaitan dengan kecepatan perusahaan dalam menangani permasalahan serta mengambil keputusan.
- e. Kapabilitas bersaing yang mencakup diantaranya kemampuan perusahaan untuk meluncurkan produk baru dalam waktu yang



singkat, kemitraan yang kuat dengan pemasok, ketepatan dalam merespons perubahan pasar dan kemampuan yang baik untuk melayani pelanggan.

- f. Aliansi dan kerjasama kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar untuk memperkuat daya saing perusahaan. Hubungan pemasar dan pemasok yang baik dapat menciptakan keunggulan persaingan.

Lumpkin (2003) menjelaskan bahwa tanpa faktor lain, sumber daya tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Selain ketiga komponen diatas, Barney (2010:83) melakukan penyelidikan mengenai keterkaitan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan bersaingnya melalui empat indikator. Indikator tersebut yaitu nilai (*value*), kelangkaan (*rareness*), sulit ditiru (*imitability*) dan terorganisir (*organized*). Model ini kemudian diperbaharui dan dikenal dengan kerangka VRIO.

Kerangka VRIO adalah suatu alat analisis internal yang membantu perusahaan dalam mengidentifikasi keunggulan dan sumber daya yang memberi mereka keunggulan kompetitif. Dalam Analisa kerangka VRIO, perusahaan akan menganalisa 4 (empat) indikator sebagai berikut (Antonio dan Cardeal, 2012) :



1) Bernilai (*valuable*)

Sumber daya dikatakan berharga apabila perusahaan memiliki sumber daya yang menambah nilai dan memanfaatkan peluang serta bertahan dalam menghadapi ancaman. Selain itu, sumber daya juga berharga apabila mampu meningkatkan nilai yang dirasakan oleh pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan diferensiasi atau menurunkan harga produk. Apabila sumber daya dalam perusahaan tidak dapat memenuhi kondisi ini, maka perusahaan memiliki kelemahan dalam keunggulan kompetitif.

2) Langka (*rare*)

Sumber daya dikatakan langka apabila hanya dimiliki oleh sangat sedikit perusahaan. Apabila perusahaan memiliki sumber daya yang langka, maka perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sementara. Sedangkan apabila perusahaan memiliki sumber daya yang sama, maka perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan kompetitif paritas (*competitive parity*).

3) Sulit untuk ditiru (*imitable*)

Imitabilitas mirip dengan kelangkaan tetapi lebih menekankan kepada kemampuan pesaing dalam meniru strategi bisnis untuk diterapkan kedalam perusahaan mereka sendiri. Perusahaan pesaing memiliki dua cara dalam hal imitasi, yaitu dengan cara menduplikasi sumber daya ataupun menyediakan jasa atau produk



yang sebanding. Barney (1991) menjelaskan perusahaan sulit ditiru karena tiga alasan berikut :

a. Kondisi Sejarah

Perusahaan yang dikembangkan dalam jangka waktu lama ataupun karena suatu peristiwa sejarah akan sulit ditiru

b. Ambiguitas Kausal

Perusahaan pesaing tidak mampu mengidentifikasi sumber daya tertentu yang menjadi sumber keunggulan kompetitif

c. Kompleksitas Sosial

Sumber daya perusahaan yang didasarkan pada budaya perusahaan maupun hubungan interpersonal.

4) Terorganisir (*organized*)

Sumber daya apapun tidak akan memberi keuntungan bagi perusahaan apabila tidak terorganisir dengan baik. Oleh karenanya, perusahaan harus dapat mengatur sistem manajemen, proses, kebijakan, struktur dan budaya organisasi untuk dapat menemukan potensi berharga, langka dan mahal yang dimiliki agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANISED	
×				COMPETITIVE DISADVANTAGE
✓	×			COMPETITIVE PARITY
✓	✓	×		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
✓	✓	✓	×	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
✓	✓	✓	✓	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Gambar 2.5 Kerangka Kerja VRIO
 Sumber : <https://lp2m.uma.ac.id/2022/03/18/>

2.2.2.2 Market Based View (MBV)

1. Pengertian Teori Market Based View (MBV)

Teori *Market Based View* (MBV) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dalam menanggapi persaingan pasar ditentukan oleh posisi unik perilaku strategik (Porter, 1980). Konopik & Lindgren (2008) juga mengungkapkan bahwa *Market Based View* (MBV) merupakan perspektif pasar dari strategi perusahaan dalam melihat permintaan pasar. Perspektif dari teori ini berfokus pada lingkungan eksternal dimana perusahaan bersaing (Makhija, 2003).

Teori *Market Based View* (MBV) pertama kali dipelopori oleh Mason dan Bain (1950) yang menghubungkan struktur industri dengan kesuksesan perusahaan dalam apa yang disebut *structure-conduct-performance paradigm*. Mason dan Bain (1950) juga berpendapat bahwa kunci keberhasilan suatu organisasi yaitu:

hambatan masuk, banyaknya pesaing di pasar dan elastisitas permintaan. Lebih lanjut, Porter (1980) mengembangkan teori *Market Based View* (MBV) didalam bukunya yang berjudul "The Competitive Advantage" dan memodifikasi teori ini kedalam ranah manajemen strategi yang merupakan salah satu literatur yang telah banyak digunakan dalam ilmu manajemen saat ini.

Dalam bukunya, Porter (1980) memperkenalkan kerangka kerja untuk menganalisis dan mengidentifikasi kekuatan kompetitif dalam suatu industri yang diberi nama *Five Force Model*. Metode ini digunakan untuk mengetahui kekuatan perusahaan berdasarkan faktor eksternal. Porter (1980) juga menegaskan bahwa faktor utama dalam menentukan kinerja perusahaan dalam mendapatkan keunggulan bersaing adalah kekuatan industri dalam persaingan.

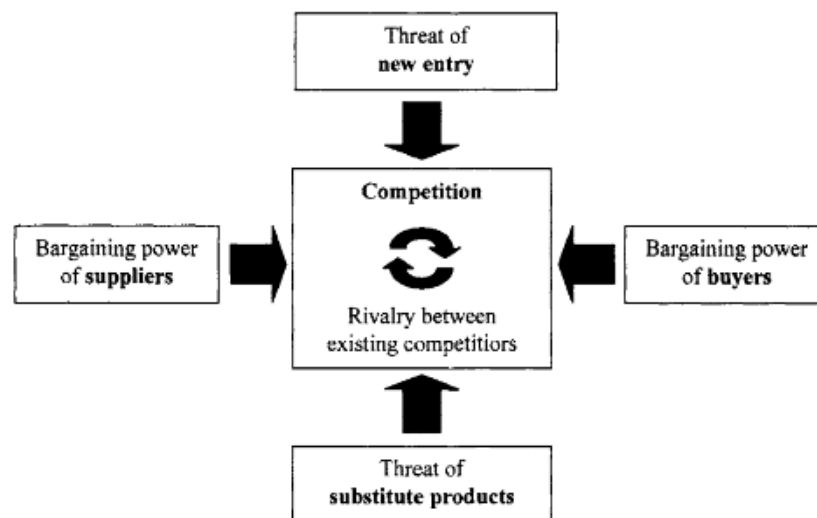
2. *Five Forces Model by Porter*

Michael Porter (1974) pernah bekerja untuk mempelajari struktur industri dan bisnis strategi. Dalam penelitiannya, Porter berfokus pada kebijakan bisnis memaksimalkan keuntungan, hasilnya adalah lima kekuatan yang disebut dengan *Porter's Five Forces Model* (Karagiannopoulos, 2005). Dalam kerangka *Five Forces* atau disebut 'lima kekuatan', Porter menegaskan bahwa empat pendorong utama dalam struktur industri menentukan daya tarik, serta persaingan kompetitif dalam suatu industri. Alat analisis ini dapat diterapkan pada hampir semua sektor industri. Dalam penerapannya, bila dibandingkan



dengan model analisis lain seperti SWOT, Porter Five Force lebih cenderung sederhana untuk menganalisa lingkup persaingan dasar di dalam suatu industri (Rahman dkk., 2019).

Model analisis Porter sebagai alat untuk menganalisis kondisi persaingan eksternal suatu industri dapat dilihat pada gambar 2.6



Gambar 2.6 Five Forces of Competition by Porter
Sumber : (Porter, 1980:34)

1) Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entry*)

Dunia bisnis selalu bergerak dinamis, ancaman pesaing tidak hanya dari kompetitor lama, namun juga pendatang baru yang akan membuat persaingan dalam industri semakin ketat. Pendatang baru dengan keunggulan dan kesiapan produk dapat menjadi suatu ancaman untuk perusahaan. Faktor ancaman ini dapat menjadi salah satu kekuatan bisnis yang harus dianalisa agar perusahaan tetap bisa mempertahankan keunggulannya.



Terdapat 6 (enam) sumber utama hambatan masuknya pendatang baru, yaitu :

- a) Skala ekonomi
 - b) Diferensiasi produk
 - c) Persyaratan modal
 - d) Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan
 - e) Akses saluran distribusi
 - f) Kebijakan pemerintah
- 2) Daya Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Daya tawar pembeli merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan keunggulan suatu perusahaan diantaranya: menekan harga untuk turun, meningkatkan kualitas layanan dan persaingan antar kompetitor. Daya tawar pembeli dapat diukur dari jumlahnya, basis pelanggan yang besar akan lebih kuat daripada basis pelanggan yang lebih kecil. Selain itu, perusahaan juga harus mengetahui loyalitas pelanggan dan kemungkinan pelanggan beralih ke kompetitor. Adapun faktor utama dalam menentukan *power buyer*, yaitu :

- a) Ketergantungan konsumen pada produsen tertentu. Yaitu, apabila konsumen tidak bisa mendapatkan produk dari produsen lain, maka daya tawar pembeli rendah.

- b) Jumlah konsumen. Yaitu, apabila jumlah konsumen lebih banyak daripada produsen penyedia produk, maka daya tawar pembeli rendah.
- c) Biaya pengalihan. Yaitu, apabila tidak banyak bisnis serupa yang tersedia maka biaya pengalihan menjadi tinggi dan daya tawar pembeli akan rendah.
- d) Integrasi mundur. Yaitu, apabila konsumen tidak dapat berintegrasi dengan produsen lain, maka daya tawar pembeli rendah.

3) Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Product*)

Produk pengganti secara fungsional memiliki manfaat yang serupa dengan produk utama. Kehadiran produk pengganti merupakan ancaman besar bagi kelangsungan bisnis suatu perusahaan. Ancaman produk pengganti akan tinggi apabila :

- a) Tersedia banyak produk pengganti
- b) Tersedia produk yang sama dengan harga lebih murah
- c) Kualitas produk pesaing lebih baik

4) Daya Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pemasok merupakan produsen yang memproduksi bahan baku perusahaan. Pemasok juga dapat dikatakan sebagai *supplier*. Dalam suatu industri, pemasok dapat dengan mudah menaikkan harga produk maupun menurunkan kualitasnya. Hal tersebut menjadi ancaman, karena perusahaan diharuskan untuk menaikkan biaya



produksi maupun menurunkan kualitas produk. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan setidaknya memiliki banyak sumber pasokan agar tidak bergantung pada satu pemasok, sehingga dapat menekan biaya produksi dan mendapat kualitas terbaik.

5) Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry of Competitors*)

Pesaing dalam industri yang sama merupakan pusat kekuatan persaingan. Kompetitor perusahaan adalah penghasil produk sejenis dan memperebutkan pasar yang sama. Intensitas persaingan tergantung pada jumlah dan kapabilitas kompetitor perusahaan.. Untuk dapat menganalisa faktor ini, perusahaan harus mengetahui jumlah serta latar belakang kompetitornya. Tolak ukur pada persaingan sejenis antara lain dari segi harga, kualitas produk dan pelayanan. Persaingan industri sejenis dapat dikatakan tinggi, apabila :

- a) Terdapat banyak pesaing yang tersebar merata
- b) Rendahnya biaya berpindah produk
- c) Tingginya biaya tetap (*fixed cost*) sehingga terjadi produksi yang besar dan menyebabkan pengurangan harga

2.2.3 Keunggulan Bersaing

1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Leonardus (2015) keunggulan bersaing adalah suatu pencapaian organisasi yang dapat melebihi capaian para pesaingnya. Sedangkan menurut Tangkilisan (2003) keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu organisasi untuk memformulasikan strategi yang





menempatkannya pada posisi menguntungkan berkaitan dengan perusahaan yang lain. Keunggulan bersaing adalah strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi didalam pasar. Strategi ini didesain untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan agar perusahaan dapat terus menerus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005).

Keunggulan bersaing dapat muncul apabila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang mereka lakukan dengan perusahaan pesaing yang lain. Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila perusahaan dapat melakukan apa yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan pesaing. Welch dalam (Freddy, 2006) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi perusahaan agar dapat memenangkan persaingan.

Perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila dalam tindakan-tindakan yang terjadi di suatu industri atau pasar dapat menciptakan nilai ekonomi dan apabila beberapa perusahaan bersaing terlibat dalam tindakan serupa. Keunggulan bersaing juga dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor lain yang diperoleh dengan cara menawarkan nilai lebih kepada pelanggan daripada penawaran kompetitor (Kotler, 2005) . Adapun tujuan penerapan strategi bersaing yaitu : membentuk positioning yang tepat, mempertahankan pelanggan setia, mendapatkan pangsa pasar yang baru, memaksimalkan penjualan

dan menciptakan kinerja bisnis yang efektif (Kotler & Armstrong, 2008)

Dapat disimpulkan keunggulan bersaing bersumber dari inovasi dan perpaduan strategi untuk menghasilkan produk yang berbeda, yang mana produk tersebut mendapatkan nilai lebih dari pelanggan.

2. Indikator Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya demi memberikan kepuasan kepada para pelanggan (Day & Wensley, 1988). Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui fokus pelanggan, pencapaian kualitas, integritas dan tanggung jawab serta biaya produksi rendah (Saiman, 2009). Keunggulan bersaing juga merupakan nilai yang dimiliki perusahaan sebagai

Barney (1989) menyatakan terdapat 3 (tiga) sumber yang dimiliki perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, yaitu :

- 1) Sumber daya modal pada aspek fisik
- 2) Sumber daya modal pada aspek manusia
- 3) Sumber modal pada aspek keorganisasian

Sedangkan menurut Purnama & Setiawan (2003) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu sesuatu yang melekat pada suatu perusahaan dan yang menjadikan perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan yang lainnya. Adapun indikator keunggulan bersaing yang diungkapkan adalah sebagai berikut :



- 1) Keunggulan dari produk dan pelayanan yang melebihi perusahaan pesaing lainnya.
- 2) Produk perusahaan selalu direkomendasikan oleh pelanggan kepada pelanggan yang lain.
- 3) Efektivitas penggunaan teknologi perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan pesaing lainnya.

2.2.4 Usaha Penyedia Jasa Internet

1. Pengertian Penyedia Jasa Internet (*Internet Service Provider*)

Penyedia Jasa Internet (PJI) atau dalam bahasa Inggris disebut *Internet Service Provider* (ISP) adalah badan yang menyediakan jasa sambungan internet dan jasa-jasa lainnya yang berhubungan dengan internet (Syafnidawaty, 2020). Penyedia layanan internet atau ISP (*Internet Service Provider*) adalah badan usaha yang menyediakan jasa sambungan internet ke pelanggan. Badan usaha ini bisa : Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), Badan Usaha Swasta ataupun Koperasi.

ISP mempunyai jaringan baik secara domestik maupun internasional sehingga pelanggan atau pengguna dari sambungan yang disediakan oleh ISP dapat terhubung ke jaringan Internet global. Jaringan di sini berupa media transmisi yang dapat mengalirkan data yang dapat berupa kabel (modem, sewa kabel, dan jalur lebar), radio, maupun VSAT. Pada dasarnya, *Internet Service Provider* memiliki fungsi dasar sebagai penyedia layanan sambungan internet.



Singkatnya, setelah pihak pengguna layanan ISP melakukan permintaan akses internet kepada ISP maka ISP akan me-routing jaringannya ke perangkat yang dimiliki pengguna, seperti access point, modem, dan handphone. Terdapat tiga macam penyedia jasa menurut Rohaya (2008), yaitu:

1) Penyedia Jasa Internet (ISP ; *Internet Service Provider*)

Penyedia jasa internert (ISP) adalah organisasi yang berskala lokal, regional maupun nasional yang dapat menyediakan akses ke internet. Contoh di Kota Mojokerto adalah Homeplay Mojokerto.

2) Jasa Online Komersial

Jasa online komersial adalah perusahaan yang selain akses ke internet juga menyediakan isi (content) khusus lain seperti berita, game dan data finansial. Contohnya AOL (*America Online*) dan MSN (*Microsoft Network*).

3) Penyedia Jasa Internet Nirkabel

Penyedia jasa internet nirkabel memungkinkan para pengguna computer mengakses ke internet menggunakan modem nirkabel. Contohnya AT&T Wireless dan Verizon Wireless.

2. Jenis Layanan ISP (*Internet Service Provider*)

Berikut ini adalah beberapa jenis layanan dari Internet Service Provider di Indonesia:

1) *Dial – up Connection*





Jenis ISP ini paling umum digunakan pada bisnis warnet atau warung internet, dimana pengguna tidak dikenakan biaya secara terus menerus melainkan sesuai dengan waktu penggunaan mereka saat terhubung dengan jaringan internet. *Dial-up connection* menggunakan modem dan kabel telepon untuk terhubung ke internet. Umumnya akses dial-up ini digunakan untuk:

- *Personal dial-up*
- *Corporate dial-up*
- *LAN dial-up ISDN*
- *Night server access*

2) *Dedicated Connection*

Jenis layanan ISP ini memiliki sifat yang menetap dimana pengguna akan terhubung dengan jaringan internet selama 24 jam penuh dalam 7 hari. Biasanya jenis ISP ini umum digunakan pada perusahaan yang memiliki jumlah karyawan dan komputer yang banyak.

3) *Internet Hotspot*

Jenis layanan internet yang tidak menggunakan kabel layaknya pada dial-up. Biasanya digunakan di café, bandara atau tempat-tempat umum lainnya. Sangat cocok digunakan ketika Anda menggeluti bisnis di bidang kuliner.

4) *Internet Wireless*



Internet wireless merupakan layanan internet tanpa kabel dan tanpa biaya telepon. Biaya yang dikenakan adalah hanya untuk pemakaian internet saja.

5) *Internet Mobile Acces*

Ini merupakan layanan ISP bagi para pengguna perangkat mobile/smartphone sehingga pengguna dapat mengakses internet melalui perangkat mereka. Jenis ISP ini paling banyak digunakan untuk akses internet pada smartphone yang mendukung GSM maupun CDMA.

2.2.5 Homeplay Mojokerto

Homeplay Mojokerto merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa penyedia layanan internet (*Internet Service Provider*). Usaha ini menyediakan 2 (dua) layanan internet, yaitu untuk rumahan dan bisnis. Jenis layanan internet yang ditawarkan berbasis *fiber optic* dan *wireless*. 2 (dua) jenis layanan internet tersebut, yaitu *Internet Broadband* dan *Dedicated Internet*.

Internet Broadband biasa disebut dengan *Home Internet* merupakan koneksi internet yang kecepatan serta *performancenya* dibagi pada setiap pengguna. Semakin sedikit penggunanya, maka akan semakin cepat *performance* internet yang didapat. Paket ini direkomendasikan untuk digunakan didalam rumah, apartemen maupun usaha kecil dengan kuantitas pengguna yang terbatas.. Sedangkan *Dedicated Internet* merupakan koneksi internet yang

kecepatan serta *performancenya* dapat digunakan secara penuh oleh setiap pengguna. Dengan kata lain, tidak akan terjadi penurunan kualitas internet meskipun terjadi pemakaian yang berat. Paket ini direkomendasikan untuk digunakan oleh pelaku bisnis yang membutuhkan koneksi internet yang cepat dan stabil.

Homeplay beroperasi sejak tahun 2020 dan berlokasi di Desa Tumapel, Kecamatan Jatirejo, Kabupaten Mojokerto. Homeplay memiliki 5 (lima) orang karyawan yang berkerja sesuai bidang masing-masing, diantaranya 3 (tiga) orang teknisi jaringan, 1(satu) orang NOC (*Network Operational Center*) sekaligus *owner*, dan 1 (satu) orang admin/*Customer Service*. Saat ini pelanggan Homeplay Mojokerto sudah mencapai 300 orang yang tersebar di dua kecamatan di Mojokerto.



2.3 Kerangka Pemikiran

Tingginya angka kebutuhan internet di Indonesia menyebabkan angka persaingan didalam industri usaha jasa penyedia layanan internet mengalami peningkatan (Azizah, 2022). Fenomena tersebut mengharuskan pelaku usaha untuk meninjau kembali strategi yang mereka terapkan agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam manajemen strategi, terdapat suatu model yang digunakan untuk menganalisa ancaman dan peluang eksternal dengan memberdayakan sumber daya internal yang disebut *Integrated Based View*. Salah satu faktor eksternal yang penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan adalah daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*). Sedangkan, faktor internal yang banyak digunakan sebagai *new power* dalam membangun bisnis di era digital adalah aset tidak berwujud (*intangible asset*). Oleh karenanya, lebih lanjut dalam penelitian ini akan menganalisis *integrated based view model* dalam tinjauan *intangible component* dan *customers bargaining power component* untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada Homeplay Mojokerto.

