

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.013.2.05

**PERAN CORE COMPETENCY BERBASIS MODEL TIROCA
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA UMKM
MAKANAN RINGAN DI KOTA CIMAHI**

Nadia Gristira

Universitas Padjadjaran

Email: nadia17006@mail.unpad.ac.id

Martha Fani Cahyandito

Universitas Padjadjaran

Email: cahyandito@yahoo.com

Supiansyah

Universitas Padjadjaran

Email: supiansyah.st@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) bagaimana core competency berbasis TIROCA dan keunggulan bersaing, (2) kontribusi core competency berbasis TIROCA dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi. Sampel penelitian ini adalah para pelaku UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi yang tergabung dalam Program Bala Beli dengan menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner disebarakan langsung ke 62 pelaku UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi. Metode analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) core competency berbasis TIROCA yang dimiliki UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi dalam kategori unik dan keunggulan bersaing dinilai dalam kategori superior, (2) competency berbasis model TIROCA berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing, semakin unik core competency berbasis TIROCA maka semakin superior pula keunggulan bersaing yang dimiliki oleh UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi. Variabel core competency berbasis TIROCA dengan indikator organizational capabilities merupakan variabel dan indikator paling kuat sehingga aspek tersebut harus dibenahi dan diprioritaskan agar memiliki keunggulan bersaing dengan para kompetitornya.

Kata-kata Kunci: Core competency berbasis TIROCA, keunggulan bersaing, UMKM

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

PENDAHULUAN

Berdasarkan data yang dirilis oleh Asia Pacific Foundation of Canada di tahun 2018, permasalahan yang dihadapi oleh UMKM didominasi oleh permasalahan pada kompetensi inti perusahaan seperti kemampuan finansial, kemampuan untuk melakukan pemasaran yang baik, infrastruktur fisik, sumber daya manusia, kemampuan teknik dan Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI).

Para pelaku UMKM di kota Cimahi sebagai salah satu industri yang memiliki kontribusi besar bagi perekonomian di kota Cimahi seharusnya sadar akan pentingnya menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk dapat memperkokoh pangsa pasar mereka. Saat ini, para pelaku UMKM di kota Cimahi sebenarnya memiliki kelebihan untuk terus bersaing dan menjadi yang terbaik di industrinya. Apabila para pelaku UMKM di kota Cimahi tidak memiliki kompetensi inti yang unik, maka akan kalah dari persaingan dan gagal untuk meraih keunggulan bersaing. Salah satu pendekatan yang untuk menganalisis kemampuan serta kekurangan perusahaan adalah dengan Model TIROCA. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan kekuatan strategis dan kemampuan organisasi yang dimiliki oleh unit bisnis berdasarkan Model TIROCA (Rufaidah, et al., 2019).

Wernerfelt (1984) dalam Brem (2016) yang menyatakan bahwa setiap pelaku usaha harus menekankan pentingnya kompetensi inti perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing dengan cara fokus pada pandangan yang berlandaskan sumber daya. Porter pada Wheelen & Hunger (2018) berpendapat agar perusahaan berhasil maka perusahaan atau unit bisnis perusahaan harus menjalankan strategi jika tidak, perusahaan atau unit bisnis akan terperangkap di tengah pasar yang kompetitif tanpa keunggulan bersaing dan akan mengalami kinerja di bawah rata-rata dan akan ditinggalkan oleh konsumen, Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan daya beli masyarakat di kota Cimahi, meningkatkan kontribusi UMKM terhadap PDRB kota Cimahi dan sukses sebagai kota yang menyandang Pusat Pengembangan Ekonomi Lokal (PPEL) di tahun 2023 mendatang.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan penelitian sebagai berikut: **1).** Bagaimana core competency berbasis TIROCA dan keunggulan bersaing pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi? **2).** Bagaimana core competency berbasis TIROCA berkontribusi dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi?

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan jawaban atau saran yang ingin dicapai penulis dalam sebuah penelitian. Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini adalah: **1).** Mengungkap dan menginterpretasikan hasil penelitian mengenai core competency berbasis TIROCA dan keunggulan bersaing pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi. **2).** Mengungkap dan menginterpretasikan hasil penelitian mengenai core competency berbasis TIROCA berkontribusi dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi

TELAAH PUSTAKA

Manajemen strategik Menurut David dan David (2017) merupakan kombinasi antara seni dan sains untuk melakukan perumusan, pengaplikasian, dan penilaian keputusan antar divisi sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategis memiliki cakupan pada integrasi manajemen seperti manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan akuntansi, manajemen produksi dan operasi, manajemen penelitian dan pengembangan (R&D), serta manajemen sistem informasi untuk berhasil mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

Menurut Wojciechowska (2016), core competency terbagi menjadi yaitu, yaitu tangible dan intangible resources. tangible resources terdiri dari natural tangible resource (sumber daya biotik, energi dan zat), physical tangible resource (bangunan, tanah, peralatan/perlengkapan, transportasi) sedangkan intangible resource terdiri sumber daya manusia, kepemimpinan, strategi, budaya perusahaan, komunikasi dan hubungan, reputasi, merek, inovasi dan fleksibilitas, jaringan dan konsorsium, layanan teknologi dan proses baru serta hak milik intelektual. Hal tersebut disempurnakan oleh Rufaidah, et al. (2019) yang menggunakan analisis tabel TIROCA untuk mengidentifikasi sumber daya kompeten yang dimiliki perusahaan. Analisis tersebut dilihat dari sudut pandang sumber daya tidak berwujud, sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif adalah fisik, teknologi, dan organisasi, sedangkan sumber daya berwujud adalah sumber daya manusia, inovasi & kreativitas serta reputasi dan yang terakhir adalah dari kemampuan organisasi atau perusahaan, yaitu kemampuan beradaptasi kepada konsumen.

Menurut Simister (2011) dalam Ouma dan Oloko (2015) keunggulan bersaing adalah kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan jika disandingkan dengan pesaingnya dengan menawarkan para konsumen nilai yang lebih kuat, harga yang lebih rendah atau dengan memberikan kegunaan dan layanan yang lebih baik apabila memiliki harga yang lebih tinggi.

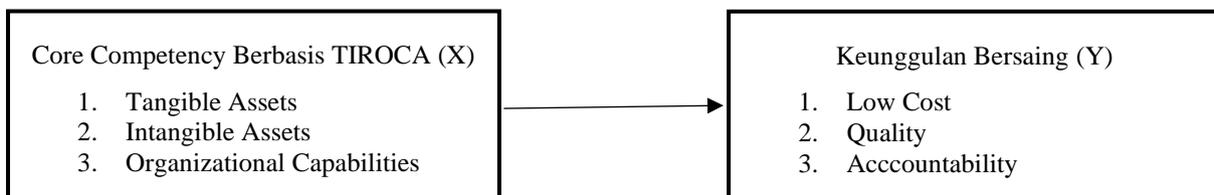
<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Alhares, et al. (2017) dalam “*The Impact of Distinctive Competencies on Competitive Advantage: An Empirical Study on Detergents Manufacturing Companies in Jordan*” menunjukkan bahwa temuan pengujian hipotesis memiliki dampak yang signifikan secara statistik dari kompetensi khas (kemampuan, kompetensi, dan kompetensi inti) pada keunggulan kompetitif (biaya dan kualitas rendah) di perusahaan. Kompetensi inti akan memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk atau proses baru, memperoleh strategi yang lebih baik pada isu-isu terfokus dan meningkatkan pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu sehingga mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Sedangkan menurut Hosseini, et al. (2018), keunggulan bersaing dapat berupa inovasi dengan melakukan analisis pasar baru, hubungan timbal balik antara bagian pemasaran dengan penelitian dan pengembangan. *Accountability* dilihat dari layanan purna jual yang sesuai, hubungan pelanggan, tanggung jawab perusahaan sehingga konsumen memiliki kepercayaan terhadap perusahaan.

MODEL PENELITIAN

Uraian dari seluruh variabel yang diangkat dalam penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka model penelitian seperti gambar berikut:



Gambar 1. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2020)

Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis disusun berdasarkan teori dan kerangka berpikir yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dari teori dan kerangka berpikir dapat disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. H_1 = Core Competency Berbasis TIROCA berada dalam kategori unik dan keunggulan bersaing berada dalam kategori superior pada UMKM industri Makanan Ringan di kota Cimahi.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

2. H_2 = Core Competency Berbasis TIROCA memiliki kontribusi dalam mewujudkan keunggulan bersaing pada UMKM Industri Makanan Ringan di kota Cimahi.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjabarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa menyamaratakan suatu hal (Sugiyono, 2017). Metode kuantitatif merupakan suatu metode untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif ataupun statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dengan mendasari pikiran dan pengetahuan melalui pengalaman dan ilmu pasti yang digunakan (Sugiyono, 2019). Sedangkan Analisis verifikatif digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian mengenai hubungan antara core competency berbasis TIROCA dan keunggulan bersaing.

Metode kuantitatif pada penelitian ini adalah metode sensus, yaitu teknik pengembalian sampel di mana seluruh anggota populasi yang berjumlah di bawah 100 dijadikan sampel semua sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan sebagai responden yang mewakili jawaban dari penelitian (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, sampel yang terbentuk adalah seluruh anggota populasi para pemilik UMKM makanan ringan di kota Cimahi yang tergabung dalam Program Bala Beli sebanyak 62 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer berkaitan dengan tujuan penelitian yang didapat dengan menyebarkan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Daftar pertanyaan pada kuesioner disusun secara sistematis berdasarkan variabel dan dimensinya dengan menggunakan skala ordinal sebagai skala pengukuran dalam setiap item pertanyaan. Sedangkan data sekunder yang dijadikan acuan adalah literatur atau penelitian sebelumnya untuk menentukan dimensi dari penelitian serta data dari lembaga Dinas Perdagangan Koperasi UMKM dan Perindustrian Kota Cimahi untuk mengetahui kondisi UMKM di kota Cimahi sehingga dapat memahami problem yang dihadapi oleh para pelaku UMKM di kota Cimahi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan pemodelan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian dengan alat penelitian Partial Least Square (PLS) menggunakan SmartPLS3.0

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>**HASIL DAN PEMBAHASAN****Karakteristik Responden****Tabel 1. 1 Karakteristik Responden**

Dimensi	Kategori	Jumlah Responden	%
Jenis Kelamin	Wanita	47	76%
	Pria	15	24%
Usia	59 - 65 Tahun	2	3%
	52 - 58 Tahun	9	15%
	45 - 51 Tahun	16	26%
	38 - 44 Tahun	16	26%
	31 - 37 Tahun	16	26%
	24 - 30 Tahun	2	3%
	<24 Tahun	1	2%
Kisaran Pendapatan Per Bulan	>Rp 100 Juta/Bulan	0	0%
	Rp 60 - 80 Juta/Bulan	0	0%
	Rp 20 - 40 Juta/Bulan	6	10%
	Rp 10 - 20 Juta/Bulan	11	18%
	Rp 5 - 10 Juta/Bulan	20	32%
	Rp 5 Juta/Bulan	25	40%
Lama Usaha	>10 Tahun	6	10%
	7 - 10 Tahun	10	16%
	5 - 7 Tahun	13	21%
	3 - 5 Tahun	26	42%
	1 - 3 Tahun	6	6%
	0 - 1 Tahun	3	5%

Sumber: Data Primer (2020)

Berdasarkan data jenis kelamin responden dapat wanita mendominasi sebesar 75.8% digambarkan bahwa responden pemilik atau pimpinan puncak UMKM didominasi oleh wanita. Menurut sebuah riset Google dan Kantar/TNS di tahun 2018 sebanyak 44% responden wanita memilih untuk menjadi pemilik UMKM adalah faktor keluarga, dimana suami melarang istri untuk bekerja penuh di kantor sehingga mereka memilih untuk membuka usaha sendiri karena waktu yang lebih fleksibel.

Menurut Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), usia produktif berkisar pada usia 16-64 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa para pelaku UMKM ini didominasi oleh responden usia produktif yang dapat menghasilkan barang dan jasa.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Berdasarkan rata-rata pendapatan yang dihasilkan oleh pemilik UMKM dapat disimpulkan bahwa klasifikasi obyek penelitian ini adalah usaha mikro dan kecil karena memiliki total penjualan berkisar antara Rp. 50.000.000-Rp. 2.500.000.000.

Lama usaha dapat menentukan tingkat pendapatan karena semakin lama usaha yang dijalankan maka akan semakin menekuni bidang usahanya dengan cara melakukan efektivitas serta efisiensi proses produksi sehingga dapat menekan biaya yang dikeluarkan, bertambahnya relasi bisnis dan semakin mengenal bagaimana perilaku konsumennya.

Analisis Deskriptif

Tabel 1. 2 Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-Rata	Hipotesis
Core Competency Berbasis TIROCA (X)	3.66	Core Competency Berbasis Model TIROCA pada UMKM industri makanan ringan berada dalam kategori unik.
Keunggulan Bersaing (Y)	3.78	Keunggulan pada UMKM industri makanan ringan berada dalam kategori yang superior.

Sumber: Data Primer (2020)

Berdasarkan kriteria hipotesis yang diajukan apabila diinterpretasikan dengan menggunakan *cut-off point* sebesar 3.39, maka variabel:

- Core Competency Berbasis TIROCA (X) berada pada kategori “unik”,
- Keunggulan bersaing (Y) berada pada kategori “superior”

Analisis Verifikatif

Evaluasi Outer Model

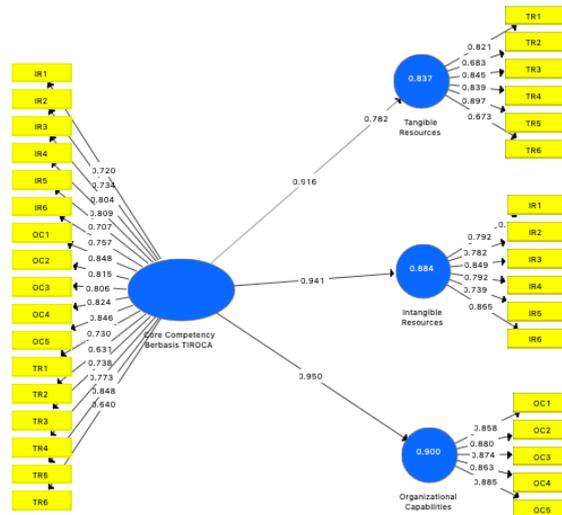
Convergent Validity

Evaluasi model dapat dilakukan menggunakan validitas konvergen pada model reflektif dengan melihat nilai loading factor. Setiap variabel teramati dinyatakan valid jika memiliki nilai loading factor diatas 0,5, menurut (Ghazali dan Latan, 2015) menjelaskan bahwa ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkolerasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Sedangkan, menurut (Hair, et al., 2011), seluruh *loading factor* untuk setiap item harus lebih

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

besar dari 0.5, dengan tingkat yang direkomendasikan adalah 0.7, item dengan skor kurang dari 0.7 harus diteliti kembali apakah perlu dilakukan penghapusan untuk meningkatkan tingkat *average variance extracted* (AVE).

Hubungan variabel core competency berbasis TIROCA terhadap dimensi dan indikatornya:



Gambar 1. 2 Model Variabel Core Competency Berbasis TIROCA (X) Terhadap Dimensi dan Indikatornya

Sumber: Data Primer (2020)

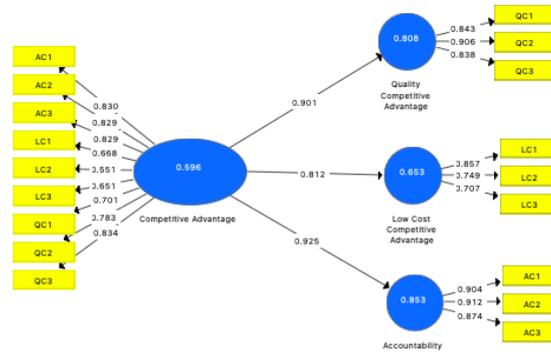
Tabel 1. 3 Evaluasi Convergent Validity Variabel Core Competency Berbasis TIROCA (X) terhadap Dimensinya

Variabel/Indikator	Rata-Rata Nilai Loading Factor	% Kontribusi
Dimensi terhadap Core Competency Berbasis TIROCA	0.754	56.91%
Indikator terhadap Dimensi Tangible Resources	0.793	62.88%
Indikator terhadap Dimensi Intangible Resources	0.803	64.51%
Indikator terhadap Dimensi Organizational Capabilities	0.872	76.00%

Sumber: Data Primer (2020)

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Hubungan variabel keunggulan bersaing terhadap dimensi dan indikatornya



Gambar 1. 3 Hubungan Variabel Y dengan Dimensi dan Indikatornya

Sumber: Data Primer (2020)

Tabel 1. 4 Evaluasi Convergent Validity Variabel Keunggulan Bersaing (Y) terhadap Dimensinya

Variabel/Indikator	Rata-Rata Nilai Loading Factor	% Kontribusi
Dimensi terhadap Keunggulan Bersaing	0.73	52.31%
Indikator terhadap Dimensi Quality Competitive Advantage	0.862	74.36%
Indikator terhadap Dimensi Low Cost Competitive Advantage	0.771	59.44%
Indikator terhadap Dimensi Accountability	0.896	80.40%

Sumber: Data Primer (2020)

Berdasarkan hasil evaluasi convergent validity setiap indikator terhadap masing-masing dimensi menggambarkan bahwa secara keseluruhan indikator dalam masing-masing dimensi memiliki hubungan yang kuat karena nilai rata-rata >0.5

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1. 5 Evaluasi Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel/Dimensi	AVE
Core Competency Berbasis TIROCA (X)	0.592
Tangible Resources (TR)	0.636
Intangible Resources (IR)	0.647
Organisational Capabilities (OC)	0.761

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Rata-Rata	0.681
Keunggulan Bersaing (Y)	0.560
Low Cost Competitive Advantage (LC)	0.599
Quality Competitive Advantage (QC)	0.744
Accountability (AC)	0.804
Rata-Rata	0.676

Sumber: Data Primer (2020)

Berdasarkan hasil perhitungan AVE di atas, nilai rata-rata AVE pada core competency berbasis TIROCA sebesar 0.681 dan keunggulan bersaing sebesar 0.676 maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan dimensi dan variabel tersebut sudah memenuhi persyaratan validitas konvergen dan dapat mewakili seluruh indikator dalam masing-masing variabel.

Composite Reability (PC)

Tabel 1. 6 Evaluasi Nilai Composite Reability (PC)

Variabel / Dimensi	Simbol	Nilai Composite Reability (Kriteria Uji > 0.70)
Core Competency Berbasis TIROCA	X	0.961
Tangible Resources	TR	0.912
Intangible Resources	IR	0.916
Organisational Resources	OC	0.941
Keunggulan Bersaing	Y	0.918
Low Cost Competitive Advantage	LC	0.816
Quality Competitive Advantage	QC	0.897
Accountability	AC	0.925

Sumber: Data Primer (2020)

Berdasarkan nilai composite reability di atas maka dapat disimpulkan:

- 96.1% informasi dari variabel Core Competency Berbasis TIROCA secara konsisten digambarkan dari 17 indikator yang digunakan untuk mengukurnya.
- 91.8% informasi dari variabel keunggulan bersaing secara konsisten digambarkan dari 9 indikator yang digunakan untuk mengukurnya

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Cronbach's Alpha

Tabel 1. 7 Evaluasi Nilai Cronbach's Alpha

Variabel / Dimensi	Simbol	Nilai Composite Reability (Kriteria Uji > 0.70)
Core Competency Berbasis TIROCA	X	0.956
Tangible Resources	TR	0.882
Intangible Resources	IR	0.890
Organisational Resources	OC	0.921
Keunggulan Bersaing	Y	0.898
Low Cost Competitive Advantage	LC	0.661
Quality Competitive Advantage	QC	0.828
Accountability	AC	0.878

Sumber: Data Primer (2020)

Nilai cronbach's alpha dalam model penelitian ini telah sesuai dengan kriteria penerimaan reliabilitas model, dimana seluruh variabel laten memiliki nilai cronbach's alpha > 0.7

Uji Inner Model

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 menurut Chin (1998), terbagi menjadi 3 kategori: nilai 0.67 disimpulkan bahwa model kuat, 0.33 disimpulkan bahwa model moderat, dan 0.19 disimpulkan bahwa model lemah, nilai R^2 yang digunakan dalam penelitian ini adalah R^2 Adjusted.

Tabel 1. 8 Evaluasi Nilai R^2

Variabel/ Dimensi	Simbol	Nilai R^2	Kategori
Tangible Resources	TR	0.825	KUAT
Intangible Resources	IR	0.885	KUAT
Organizational Capabilities	RS	0.902	KUAT
Keunggulan Bersaing	Y	0.648	MODERAT
Low Cost Competitive Advantage	LC	0.659	MODERAT
Quality Competitive Advantage	QC	0.81	KUAT
Accountability	AC	0.855	KUAT

Sumber: Data Primer (2020)

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Predictive Relevance (Q²)

Perhitungan predictive relevance untuk model struktural digunakan mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q² > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q² ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q² dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) (1 - R3^2) \dots (1 - Rp^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.619)$$

$$Q^2 = 0.619 (61,9\%)$$

$$\text{Galat model } 100\% - 61,9\% = 38,1\%$$

Hal tersebut menunjukkan bahwa model hasil analisis dapat menjelaskan 61.9% keragaman data mampu mengkaji fenomena yang dipakai pada penelitian, sedangkan 38.1% dijelaskan oleh komponen lain yang tidak diamati pada model. Contoh komponen lain yang tidak diamati model adalah dengan menggunakan variabel strategi bersaing, strategi kemitraan, kapabilitas dinamis, matriks TOWS, analisis SWOT ataupun business advantage. Variabel-variabel tersebut dinilai dapat memperkuat fenomena dan hasil penelitian yang tidak terdapat penelitian ini.

Goodness of Fit (GoF)

Menurut Fornell dan Larcker (1981) dalam Schepers, et al., (2005), kriteria nilai GoF 0.10 disimpulkan bahwa GoF termasuk dalam kategori rendah, Nilai GoF 0.250 disimpulkan bahwa GoF termasuk dalam kategori sedang dan Nilai GoF 0.36 disimpulkan bahwa GoF termasuk dalam kategori tinggi.

Tabel 1. 9 Evaluasi Nilai Goodness of Fit (GoF)

Kode Item	GoF
Variabel Core Competency Berbasis TIROCA (X)	0.759
Variabel Keunggulan Bersaing (Y)	0.722
Hubungan Variabel X ke Y	0.725

Sumber: Data Primer (2020)

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai GoF untuk seluruh model berada dalam kategori tinggi. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hasil pengamatan dengan nilai yang diharapkan berada dalam kategori yang cocok, sehingga model tersebut dapat digunakan untuk melakukan penelitian pada organisasi publik yang serupa dengan memperhatikan indikator yang mengukur dimensinya, serta dimensi yang merefleksikan variabelnya.

Keunikan dalam model penelitian ini adalah nilai GoF untuk variabel Core Competency Berbasis TIROCA memiliki nilai tertinggi. Hal tersebut menggambarkan bahwa indikator dan dimensi pada variabel Core Competency Berbasis TIROCA yang digunakan dalam penelitian ini tergolong memiliki tingkat kecocokan yang tinggi dimana indikator dan dimensi yang digunakan dianggap paling mampu merefleksikan karakteristik pada UMKM industri makanan ringan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1). Nilai skor rata-rata untuk variabel core competency berbasis TIROCA yaitu sebesar 3.66 yang menggambarkan bahwa core competency berbasis TIROCA pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi dinilai responden berada pada kategori yang unik. Nilai skor rata-rata untuk variabel keunggulan bersaing yaitu sebesar 3.78 yang menggambarkan bahwa aspek keunggulan bersaing pada UMKM industri makanan ringan di kota Cimahi dinilai responden berada pada kategori yang superior. 2). Core competency berbasis TIROCA berpengaruh secara cukup signifikan terhadap keunggulan bersaing, hal ini karena diperoleh nilai pengaruh sebesar 0.762 lebih besar dari 0. Maka, dapat disimpulkan bahwa semakin unik core competency berbasis TIROCA maka akan semakin superior pula keunggulan kompetitif. Nilai R^2 yang diperoleh sebesar 0.648 atau sebesar 64.8%, yang berarti bahwa core competency berbasis model TIROCA secara langsung berpengaruh sebesar 64.8% terhadap keunggulan bersaing, sedangkan sisanya sebesar 35.2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Bagi Pelaku UMKM: 1). Pemanfaatan serta peningkatan core competency berbasis TIROCA 2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Core Competency Berbasis TIROCA memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing sehingga perusahaan perlu berfokus pada cara

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

memperkuat dan mendapatkan Core Competency Berbasis TIROCA. Terdapat beberapa upaya yang diharapkan dapat dilakukan pemilik atau pimpinan puncak UMKM agar dapat meningkatkan aspek-aspek Core Competency Berbasis TIROCA dalam perusahaannya sebagai berikut: a). Melakukan peningkatan kualitas terhadap kemampuan perusahaan dengan melakukan pelayanan yang baik, kemampuan dalam pengembangan produk yang inovatif, kemampuan perencanaan strategis serta kemampuan sistem evaluasi. b). Pemilihan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti lokasi pabrik yang strategis. Para pelaku UMKM dapat mempertimbangkan faktor kedekatan dengan lokasi sumber bahan baku, kedekatan dengan lokasi pasar, kemudahan fasilitas transportasi dan ketersediaan tenaga kerja yang terampil untuk menentukan lokasi pabrik yang strategis. c). Pengelolaan stok bahan baku menjadi hal yang krusial dalam aktivitas bisnis. Berdasarkan penelitian ini, terdapat 5% pemilik atau pimpinan puncak UMKM pada industri makanan ringan di kota Cimahi yang ketersediaan stok bahan bakunya tidak terjamin. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perhitungan stok secara akurat sehingga tidak ada masalah perhitungan dalam pembelian stok bahan baku, membuat sistem peringatan yang dapat memberi informasi ketika kekurangan atau kelebihan stok, melakukan pemeriksaan rutin terhadap jumlah stok secara real time, melakukan matriks prioritas sehingga dapat memilah item bahan baku mana yang harus segera dibeli dan menyiapkan modal cadangan apabila terjadi kekurangan stok bahan baku. Apabila proses produksi yang sekarang dijalankan belum maksimal, maka harus melakukan proses produksi yang inovatif untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produk dengan biaya serendah mungkin. Kelancaran modal finansial serta fasilitas kemudahan pinjaman dari pihak lain juga merupakan aspek yang penting dalam variabel ini karena berdasarkan penelitian, perusahaan yang mendapat fasilitas pinjaman akan dapat berkali lipat menghasilkan omset karena dapat dengan leluasa melakukan ekspansi. d). Melakukan peningkatan pada aspek intangible resources seperti mendaftarkan produknya secara legal atas Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI). HAKI sangat penting bagi usaha bisnis karena menjadi payung pelindung hukum bagi pelaku usaha sehingga dapat memiliki hak khusus atas usahanya agar terhindar dari tindakan plagiarisme dan penjiplakan merek oleh kompetitor sejenis.

1. Peningkatan keunggulan bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi oleh core competency berbasis TIROCA sehingga terdapat beberapa upaya yang diharapkan dapat dilakukan dalam meningkatkan keunggulan bersaing sebagai berikut: a). Peningkatan keunggulan bersaing selain

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

dapat ditingkatkan melalui core competency berbasis TIROCA juga dapat dilihat dari aspek *low cost*. Aspek tersebut memiliki penekanan pada harga produk yang paling rendah dibandingkan dengan kompetitornya, melakukan efisiensi biaya melalui proses produksi dan melakukan pengawasan ketat proses produksi sehingga tidak ada waktu dan stok bahan baku yang terbuang sia-sia sehingga dapat memaksimalkan jumlah output. b). Peningkatan aspek lainnya dapat berfokus pada kualitas produk itu sendiri. Produk yang berkualitas harus lebih baik dibandingkan kompetitor lainnya mulai dari cita rasa dan bahan dasar produk tersebut. Selain itu, produk yang memiliki keunggulan lain seperti menggunakan bahan dasar yang lebih sehat akan meningkatkan kualitas produk tersebut. Misalnya, makanan ringan yang memiliki cita rasa lezat namun ternyata memiliki kandungan gula yang rendah sehingga penderita diabetes dapat tetap menikmati makanan ringan tersebut. Setelah memiliki produk yang berkualitas, pelaku UMKM harus dapat melakukan pemasaran yang baik, karena akan sia-sia apabila produk yang dimiliki berkualitas namun pesan tersebut tidak sampai kepada pelanggan sehingga penjualan menjadi kurang maksimal. c). Apabila aspek harga dan kualitas produk yang dimiliki sudah superior dan memiliki pelanggan yang cukup banyak, langkah selanjutnya adalah meningkatkan intensitas pembelian dengan cara melakukan perbaikan layanan purna jual dan melakukan hubungan dengan pelanggan secara efektif dan intens sehingga pelanggan tidak akan beralih ke produk kompetitor lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhares, Abdullah, Sabah H. Ali-Agha, and Shawqi Naji Jawad. (2017). The Impact of Distinctive Competencies and Competitive Advantages on Organizational Growth. *Merit Research Journals*, 52-62.
- Bahri, Khoirun Nisa, Nadia Meirani, and Popy Rufaidah. (2019). Application of TIROCA Model at PT SPINDO. *International Journal of Applied Business & International*.
- Baron, Reuben M., and David A. Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51: 1173-1182.
- Brem, Alexander, Maximilian Maier, and Christine Wimschneider. (2016). Competitive Advantage Through Innovation: the Case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 133-148.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

- Hosseini, Akram Sadat, Sanaz Soltani, and Mehdizadeh Mohammad. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- Kumar, Sameer, Cindy Massie, and Michelle D. Dumonce. (2006). Comparative Innovative Business Strategies of Major Players in Cosmetic Industry. *Industrial Management & Data Systems (Emerald Group Publishing Limited)*. 285-306.
- Ouma, George, and M. Oloko. (2015). .The Relationship Between Porter's Generic Strategies and Competitive Advantage: A Case Study of Bus Companies Plying The Kisumu-Nairobi Route, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 1058-1092.
- Pasanen, Mika. (2007). SME Growth Strategies: Organic Or Non-Organic?. *Journal of Enterprising Culture*. 15: 317-338.
- Schepers, Jeroen, Martin Wetzels, and Ko de Ruyter. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach?. *Emerald Insight*. 496-508.
- Chin, Wynne W., and Peter R. Newsted. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*. 307-441.
- David, Fred R., and Forest R. David. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Harlow: Pearson.
- Ghazali, Imam, and Hengky Latan. (2015). *Partial Least Square: Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural*. SAGE.
- Rufaidah, Popy. (2014). *Manajemen Strategik: Analisis, Formulasi, Implementasi & Evaluasi*. Bandung: Humaniora.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Wheelen, Thomas L., David Hunger, and Alan N. Hoffman. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.

Wojciechowska, Maja Dorota. (2016). *Intangible organizational resources in Polish libraries*. Library Management (Emerald Group Publishing Limited).

Lina (2020), UMKM Perempuan Sumbang 9,1 Persen PDB. Diakses dari <http://pelakubisnis.com/2020/04/umkm-perempuan-sumbang-91-persen-pdb/> pada 2 Agustus 2020