

**STRATEGI KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO (STUDI KASUS DI PT
BERANDA SADAWIRA UTAMA)**

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Danung Kuswantoro Putro
Nomor Mahasiswa : 21311059
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2025

**STRATEGI KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO (STUDI KASUS DI PT
BERANDA SADAWIRA UTAMA)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 di Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh:

Nama : Danung Kuswantoro Putro
Nomor Mahasiswa : 21311059
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2025

PERTANYAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, November 2025



METERAI
TEMPEL
D4E02ANX120793290

Danung Kuswantoro Putro
21311059

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

STRATEGI KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO (STUDI KASUS DI PT BERANDA SADAWIRA UTAMA)

Ditulis Oleh:

Nama : Danung Kuswantoro Putro
Nomor Mahasiswa : 21311059
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Januari 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Suhartini, Dra., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

STRATEGI KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MIKRO (STUDI KASUS DI PT BERANDA SADAWIRA UTAMA)

Disusun oleh : Danung Kuswantoro Putro

Nomor Mahasiswa : 21311059

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 05 Januari 2026

Pembimbing TA	: Suhartini, Dra., M.Si.
Penguji	: Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, Warahmatullah Wabarakatuh

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW sebagai teladan utama umat manusia. Skripsi ini berjudul **“Strategi Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro (Studi Kasus di PT BERANDA SADAWIRA UTAMA)”** disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Pada kesempatan kali ini, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak dengan tulus yang telah memberikan masukan, saran serta semangat kepada:

1. Allah SWT., yang senantiasa melimpahkan kesehatan, kekuatan, kelapangan hati, serta kemudahan dalam setiap tahapan proses penyusunan skripsi ini. Tanpa pertolongan-Nya, segala usaha dan ikhtiar tidak akan berjalan dengan lancar.
2. Rasulullah Muhammad SAW., sosok teladan sempurna yang senantiasa menerangi jalan kehidupan umat manusia dengan ajaran dan bimbingannya yang mulia.
3. Bapak Wanto dan Ibu Sri Kusnatun selaku orang tua tercinta penulis, atas segala kasih sayang, pengorbanan, dukungan dan segala doa yang tidak pernah berhenti untuk penulis dalam menempuh pendidikan hingga selesai.

4. Ibu Suhartini, Dra., M.Si., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, serta dedikasi telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas ilmu, waktu, dan perhatian yang Ibu curahkan, yang sangat berarti dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku dekan Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah membimbing, menginspirasi, dan membekali saya dengan ilmu serta nilai-nilai penting selama masa kuliah. Bimbingan dan teladan dari Bapak/Ibu tidak hanya memperdalam pemahaman saya di bidang manajemen, tetapi juga turut membentuk sikap, etika, dan semangat belajar yang akan terus saya bawa ke dalam kehidupan sehari-hari. Semoga semua ilmu yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang terus mengalir pahalanya.
8. Teman-teman kost, terima kasih telah menjadi teman selama pendidikan, kehadiran kalian telah memberikan warna-warna kedalam kehidupan saya dengan memberikan kehangatan dalam kebersamaan, dukungan, pertolongan, saling menguatkan saat menghadapi kesulitan, serta pengalaman-pengalaman saat bersama kalian.

9. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada seluruh keluarga tercinta yang telah menjadi bagian penting dalam setiap perjalanan hidup dan pendidikan saya.
10. Kepada seluruh pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan, pelajaran serta pengalaman yang turut membentuk pribadi saya hingga saat ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.
11. Dan terakhir, teruntuk diri saya sendiri untuk keberanian yang jarang diakui, kegigihan yang kerap terabaikan, dan setiap langkah yang diambil meski dalam keadaan lelah dan ragu. Ada begitu banyak momen penuh kelelahan, kekecewaan, dan keputusasaan, hingga nyaris lupa tentang siapa diri saya sendiri. Terima kasih telah memilih untuk keluar dari zona nyaman, meski jalan yang ditempuh terasa berat dan sepi. Terima kasih karena tetap kuat, terima kasih karena telah mengubah semua luka dan lelah menjadi kekuatan. Perjalanan ini bukan sekadar pencapaian akademik, tetapi juga tentang bertahan, tumbuh dan belajar untuk memahami diri sendiri.

**“Strategi Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan
Daya Saing Usaha Mikro (Studi Kasus di PT BERANDA SADAWIRA
UTAMA)”**

Danung Kuswantoro Putro

Jurusan Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam

Indonesia

21311059@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Kompetensi manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu atau kelompok dalam mengelola aspek-aspek strategis dan operasional tenaga kerja suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan mengenai bagaimana strategi kompetensi SDM yang diterapkan PT Beranda Sadawira Utama dalam meningkatkan daya saing usaha mikro. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik purposive dan pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan PT Beranda Sadawira Utama telah menerapkan konsep KSA dan menghasilkan nilai VRIN dibuktikan bahwa pada PT tersebut menggunakan strategi berupa menerapkan standar kualitas produk, komunikasi terhadap pelayanan dan rekan kerja yang konsisten memberikan hasil mampu bertahan dan meningkatkan daya saing usaha.

Kata kunci : kompetensi MSDM, KSA, VRIN, daya saing, PT Beranda Sadawira Utama

**“Human Resource Management Competency Strategies in Enhancing the
Competitiveness of Micro Businesses (Case Study at PT BERANDA
SADAWIRA UTAMA)”**

Danung Kuswantoro Putro

Departement of Management, Faculty of Business and Economics, Islamic

University of Indonesia

21311059@students.uui.ac.id

ABSTRACT

Human resource management competency refers to the abilities, knowledge, and skills of individuals or groups in managing the strategic and operational aspects of an organization's workforce. This study aims to answer the question of how PT Beranda Sadawira Utama's human resource competency strategy has improved the competitiveness of micro businesses. This study uses a descriptive qualitative method with purposive techniques and data collection in the form of interviews, observations, and documentation. The results show that PT Beranda Sadawira Utama has implemented the KSA concept and produced a VRIN value, proving that the company uses strategies such as implementing product quality standards, communication regarding services, and consistent cooperation with colleagues, which have resulted in the company's ability to survive and increase its business competitiveness.

Kata kunci : *HRM competency, KSA, VRIN, Competitiveness, PT Beranda Sadawira Utama*

.

DAFTAR ISI

PERTANYAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kompetensi Manajemen.....	8
a. Pengertian Kompetensi Manajemen	8
b. Dimensi kompetensi manajemen	10
c. Faktor yang mempengaruhi kompetensi manajemen.....	11
2.1.2 Daya Saing Usaha Mikro	12
a. Pengertian Daya Saing Usaha Mikro	12

b. Faktor yang mempengaruhi Daya Saing Usaha Mikro	14
c. Tujuan Daya Saing Usaha Mikro	15
2.2 Penelitian Terdahulu	15
2.3 Kerangka Berfikir.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Pendekatan Penelitian	31
3.2 Lokasi Penelitian.....	31
3.3 Populasi dan Sampel	32
3.3.1 Karakteristik Informan Pelitian	33
3.3.2 Metode Penentuan Informan	34
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data	36
3.5.1 Data Primer.....	36
3.5.2 Data Sekunder	36
3.5.3 Teknik Pengumpulan Data	37
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	38
3.7 Teknik Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1 Deskripsi data.....	41
4.2 Analisis Data	43
4.3 Pembahasan Hasil	73
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran.....	82
Daftar Pustaka	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Metode analisis Model Interaktif Miles dan Huberman	40
Gambar 4. 1 Salah satu produk dengan standar kualitas PT Beranda Sadawira Utama .	50
Gambar 4. 2 Salah satu Konten hasil produk yang terdapat di instagram @Beranda_souvenir	51
Gambar 4. 3 Proses Kerja Salah satu produk souvenir.....	53
Gambar 4. 4 Tangkapan layar karyawan sedang bernegosiasi bersama calon pelanggan	57
Gambar 4. 5 Melayani pelanggan dengan pengetahuan atas produk, dan merekomendasikan	60
Gambar 4. 6 Order Pertama instansi kejaksaan temanggung di PT Beranda Sadawira Utama tanggal 21 september 2023.....	62
Gambar 4. 7 Repeat order instansi kejaksaan temanggung di PT Beranda Sadawira Utama tanggal 21 mei 2023.....	63
Gambar 4. 8 Repeat order instansi kejaksaan temanggung di PT Beranda Sadawira Utama tanggal 28 juli 2024	64
Gambar 4. 9 jargon PT Beranda Sadawira Utama pemesanan souvenir satu hari jadi..	66
Gambar 4. 10 Bentuk kepuasan pelanggan berupa testimoni	68
Gambar 4. 11 Memberi saran atas pengetahuan	71
Gambar 4. 12 Hasil produk setelah Negosiasi	71
Gambar 4. 13 Order pertama BKK Temanggung.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kerangka Berfikir	30
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia...	35
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Daya Saing Usaha Mikro	35
Tabel 3. 3 Daftar Informan	37
Tabel 4. 1 Daftar responden.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

Transkrip wawancara 1 Owner	87
Transkrip wawancara 2 Manajer.....	95
Transkrip wawancara 3 Staff Produksi	104
Transkrip wawancara 4 Staff Pemasaran.....	108
Gambar 5. 1 Foto Wawancara Tri Harningsih (T1) Staff Produksi.....	122
Gambar 5. 2 Foto Wawancara bersama Niken Kusniawati (N1) Owner PT Beranda Sadawira Utama.....	122
Gambar 5. 3 Foto Wawancara bersama Uma Aulia Mahsa (UI) Staff Pemasaran.....	123
Gambar 5. 4 Foto Wawancara bersama Piput Milandsari (P1) Manajer	123

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kompetensi manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat berpengaruh terhadap organisasi, perusahaan ataupun sebuah usaha mikro karena kompetensi menjadi salah satu faktor dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena dapat mendorong partisipasi karyawan, menyelaraskan strategi sumber daya manusia (SDM) dengan tujuan bisnis, dan mengelola perubahan organisasi dengan efisien. Ketika kompetensi ini dikelola dengan baik, organisasi menjadi lebih mampu menarik dan mempertahankan keterampilan berkualitas, sehingga meningkatkan produktivitas dan menumbuhkan lingkungan kerja yang baik. Kualitas kinerja sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia. Sebagian besar UMKM, tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha turun temurun (Dewantoro *et al.*, 2023). Hal ini pada akhirnya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi ataupun usaha mikro secara keseluruhan.

Fenomena tersebut juga terlihat pada usaha mikro sektor souvenir, salah satunya PT Beranda Sadawira Utama di Temanggung. Meskipun hanya memiliki jumlah SDM yang terbatas, perusahaan ini mampu bertahan di tengah persaingan melalui strategi berbasis kompetensi, yakni pengembangan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap kerja (*abilities*). Strategi ini diwujudkan dalam bentuk pembinaan langsung oleh pemilik, penempatan kerja sesuai keahlian, serta pemanfaatan media sosial untuk

pemasaran. Hal ini menarik untuk diteliti karena menunjukkan bagaimana kompetensi SDM dapat menjadi sumber daya strategis dalam menjaga keberlanjutan usaha mikro.

Kompetensi juga didefinisikan sebagai potensi untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tertentu. Dengan kompetensi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik, bisnis UMKM dapat terus berinovasi dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar yang terus berubah. Sebaliknya, jika kemampuan tenaga kerja kurang memadai, bisnis UMKM akan kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar (Rapih, 2015). Hal itu menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam kemajuan suatu organisasi semakin jelas sebagai hasil dari peningkatan kompetensi praktisi sumber daya manusia.

Kurangnya kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu permasalahan dalam daya saing usaha mikro. Usaha mikro memiliki penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, terutama dalam penciptaan lapangan kerja dan pemerataan pendapatan masyarakat. Banyak usaha kecil yang kesulitan mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, terutama dengan masalah baru yang harus dihadapi seperti persaingan yang ketat dan kemajuan teknologi saat ini. Untuk menghadapi persaingan bisnis yang terjadi dibutuhkan ketersediaan tenaga kerja yang kompetensi, terampil dan memiliki keahlian

dalam bidang bisnis tersebut. Usaha mikro harus memiliki strategi dan inovasi untuk meningkatkan kinerja SDM secara baik dan proporsional seperti kompetensi pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan UMKM di era kompetitif saat ini sangat diharapkan secara konsisten berkembang dan mampu bersaing khususnya pada usaha mikro kecil menengah berbasis ekonomi kreatif (Effendy *et al.*, 2024).

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Seperti saat ini dengan adanya kemajuan teknologi dan inovasi seperti media sosial perusahaan harus memiliki strategi dan inovasi untuk meningkatkan kinerja SDM secara optimal. Media sosial juga menjadi kunci kesuksesan usaha kecil dan menengah (UMKM), yaitu modal sosial, yang merupakan kumpulan sumber daya yang dibutuhkan oleh individu atau kelompok untuk memiliki jaringan hubungan institusional yang lebih kuat untuk mengakui dan menghargai satu sama lain (Rapih, 2015).

PT. BERANDA SADAWIRA UTAMA, merupakan sebuah perusahaan mikro *Souvenir* yang beroperasi di Kota Temanggung. Menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya dengan menerapkan dari berbagai aspek kompetensi sumber daya manusia. Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan berwirausaha sangat penting untuk meningkatkan kualitas (Viviani *et al.*, 2020). Beberapa faktor penting, tanggap, terampil, dan memiliki keahlian khusus dalam usaha tersebut diperlukan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis. Keempat faktor

tersebut sangat penting untuk mencapai tujuan secara efisiensi dan efektif untuk mampu bersaing dengan kompetitor. Pengembangan strategi yang berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk bersaing dan berkembang di pasar yang dinamis. Peranan ini dapat dilakukan oleh pemilik usaha kecil tersebut. Pemilik usaha harus mengembangkan strategi yang adaptif, mendorong inovasi yang berkelanjutan, dan merencanakan secara strategis untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

Kompetensi manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu atau kelompok dalam mengelola aspek-aspek strategis dan operasional tenaga kerja suatu organisasi. Kompetensi ini dalam konteks manajerial tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup keterampilan interpersonal dan kepemimpinan yang esensial dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan adaptif terhadap perubahan. Selain faktor eksternal seperti kondisi pasar dan persaingan harga, keberhasilan PT Beranda Sadawira Utama juga ditentukan oleh strategi internal perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Salah satu strategi yang digunakan adalah strategi kompetensi SDM yang menekankan pada aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*) atau dikenal dengan konsep KSA. Strategi ini diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Sebagian besar studi mengenai kompetensi sumber daya manusia pada UMKM lebih menekankan pada aspek kinerja usaha, literasi digital, dan pengelolaan manajemen secara umum. Penelitian yang secara khusus membahas strategi pengembangan kompetensi berbasis KSA (*knowledge, skills, abilities*) dalam meningkatkan daya saing masih terbatas, terutama pada konteks usaha mikro sektor souvenir yang memiliki karakteristik produksi manual, keterampilan berbasis praktik, dan pemasaran berbasis jejaring sosial. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengkaji bagaimana PT Beranda Sadawira Utama merumuskan dan menerapkan strategi kompetensi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing usahanya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi praktis bagi pemilik usaha mikro, tetapi juga kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dalam konteks usaha mikro.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana strategi pengembangan kompetensi manajemen sumber daya manusia (*knowledge, skills, abilities*) yang diterapkan PT Beranda Sadawira Utama dalam meningkatkan daya saing usaha mikro?

1.3 Tujuan Penelitian

Menjelaskan bagaimana strategi kompetensi manajemen sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) dalam meningkatkan daya saing usaha mikro di PT Beranda Sadawira Utama.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen SDM. Secara teoritis, Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen SDM, khususnya mengenai penerapan strategi kompetensi (KSA) dalam konteks usaha mikro yang masih jarang diteliti. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks usaha mikro yang dinamis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan panduan strategis bagi pemilik dan pengelola usaha mikro, khususnya PT. Beranda Sadawira Utama, dalam merancang dan menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan adaptif. Temuan penelitian dapat menjadi acuan dalam meningkatkan kompetensi daya saing usaha melalui strategi kompetensi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan (KSA). Selain itu, penelitian ini memberikan rekomendasi konkret mengenai strategi inovasi dan pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan daya saing usaha di tengah persaingan pasar yang ketat.

Dengan demikian, pemilik usaha dapat mengambil keputusan yang lebih tepat untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnisnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh seorang manajer untuk menjalankan fungsi manajemen dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai kompetensi manajemen. Kompetensi manajemen sangat penting karena menentukan sejauh mana seorang pemimpin atau manajer mampu mengelola potensi individu dan tim secara strategis untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Kompetensi manajemen merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi efektivitas kinerja individu maupun organisasi. Menurut Spencer dalam Moeheriono (2009) yang dikutip oleh Lasmaya (2016), kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang berkaitan secara kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam pekerjaan. Kompetensi terdiri atas motif, sifat, konsep diri, keterampilan, dan pengetahuan yang dapat memprediksi perilaku seseorang sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja yang diharapkan. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis semata, tetapi juga dimensi perilaku dan kepribadian yang mendorong individu untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

2.1.2 Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Lasmaya (2016) menegaskan bahwa kompetensi berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi akan lebih mudah mencapai keunggulan kompetitif karena mampu berinovasi, beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Dalam konteks manajemen SDM, kompetensi digunakan sebagai dasar untuk berbagai fungsi strategis seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan standar kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan strategis dan bidang kerja masing-masing agar efektivitas kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Menurut Aguinis (2019) kompetensi menggambarkan perilaku yang dapat diamati (*observable behaviors*) yang harus ditunjukkan oleh individu untuk mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Perilaku tersebut terbentuk melalui kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*) atau yang dikenal dengan istilah KSA. Dengan kata lain, kompetensi bukan hanya sekadar pengetahuan teoretis, melainkan manifestasi nyata dari perilaku kerja efektif yang dapat diamati dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja.

Lebih lanjut, kompetensi menurut Aguinis berfungsi sebagai tolok ukur utama dalam mengidentifikasi sejauh mana seorang individu dapat

memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang sistem manajemen kinerja, pengembangan sumber daya manusia, hingga proses rekrutmen dan pelatihan. Dengan memahami dan mengukur kompetensi, organisasi dapat memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kemampuan yang relevan dan perilaku yang mendukung keberhasilan strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berhubungan dengan kemampuan individu, tetapi juga dengan sejauh mana individu tersebut dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi.

b. Dimensi kompetensi MSDM

Dengan memberikan pemahaman yang tepat tentang fungsi-fungsi bisnis, meningkatkan kemampuan teknis dan operasional melalui pelatihan, dan menanamkan etos kerja positif yang mendukung produktivitas dan pelayanan, mereka mampu bersaing secara efektif di pasar yang semakin kompetitif. Bentuk dimensi menurut Aguinis terdapat 3 aspek:

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan pemahaman teoretis dan praktis yang dimiliki individu terkait bidang pekerjaannya. Dalam konteks manajerial, pengetahuan mencakup wawasan tentang tujuan organisasi, proses pengambilan keputusan, serta strategi dalam mengelola sumber daya secara efektif.

2) Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan secara nyata melalui tindakan atau praktik dalam menyelesaikan tugas. Seperti komunikasi, kepemimpinan, negosiasi, dan pemecahan masalah.

3) Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan mencerminkan perilaku individu dalam merespons situasi kerja, termasuk nilai, etika, dan motivasi yang memengaruhi cara bekerja. Sikap yang positif akan mendorong loyalitas, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

c. Faktor yang mempengaruhi kompetensi MSDM

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sifat kompetensi yang berkaitan dengan bagaimana cara memimpin suatu organisasi ataupun setiap individu untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

2) Pengalaman

Pengalaman kerja memberikan kesempatan bagi individu untuk menerapkan pengetahuan, mengasah keterampilan, dan membentuk sikap profesional secara langsung di lapangan. Melalui pengalaman, seorang manajer belajar menghadapi situasi nyata, mengelola risiko, mengambil keputusan strategis, serta memahami dinamika tim dan organisasi. Dengan kata lain, semakin banyak dan relevan pengalaman yang dimiliki, maka semakin matang pula

kompetensi manajemennya, karena pembelajaran tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga didukung oleh praktik yang berulang dan kontekstual.

3) Keterampilan

Keterampilan merupakan langkah yang penting pada kompetensi manajemen, tanpa keterampilan yang memadai, seorang manajer tidak akan mampu menerapkan pengetahuan atau membentuk sikap kerja yang efektif dalam praktik manajerial. Misalnya, keterampilan dalam komunikasi, negosiasi, dan manajemen konflik sangat menentukan bagaimana seorang manajer mengelola tim dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Daya Saing Usaha Mikro

a. Pengertian Daya Saing Usaha Mikro

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan untuk mempertahankan pangsa pasar, kemampuan tersebut sangat bergantung pada ketersediaan pasokan yang tepat pada waktu yang tepat dan penawaran harga yang kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah ukuran daya saing suatu kegiatan dalam konteks ekonomi tertentu. Konsep keunggulan komparatif mengacu pada kelayakan ekonomi, dan keunggulan kompetitif mengacu pada kelayakan finansial. Sumber distorsi yang dapat mengganggu daya saing termasuk, antara lain, (1) kebijakan pemerintah (*government policy*), baik yang bersifat langsung (seperti tarif) maupun tak langsung (seperti regulasi); dan (2) distorsi pasar, karena adanya ketidaksempurnaan

pasar (market imperfection), misalnya adanya monopoli/monopsoni domestik (Saptana, 2010).

Resource Based View (RBV) menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Madhani, 2010). Agar sumber daya dapat memberikan kinerja berkelanjutan dan keunggulan kompetitif, kriteria "VRIN" harus dipenuhi. Berikut merupakan empat kriterianya:

- a) *Valuable (V)*: Sumber daya memberikan nilai jika membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang pasar atau membantu mengurangi ancaman pasar.
- b) *Rare (R)*: Sumber daya yang ada di pasar tidak dapat memberikan keunggulan kompetitif karena mereka tidak dapat merancang dan menjalankan strategi bisnis yang berbeda dari pesaing lain
- c) *Imperfect Imitability (I)*: Peniruan yang tidak sempurna dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti kesulitan dalam memperoleh sumber daya, hubungan yang tidak jelas antara kapabilitas dan keunggulan kompetitif, atau kompleksitas sumber daya.
- d) *Non-Substitutability (N)*: Sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain disebut non-substitusi. Dalam hal ini, pesaing tidak dapat mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya tersebut dengan sumber daya alternatif. (Madhani, 2010)

b. Faktor yang mempengaruhi Daya Saing Usaha Mikro

Secara umum, faktor yang mempengaruhi daya saing usaha mikro merujuk pada berbagai elemen internal dan eksternal yang secara signifikan memengaruhi kemampuan suatu usaha mikro untuk bertahan dan unggul dalam persaingan pasar, seperti kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, strategi pemasaran, serta dukungan dari lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah dan jaringan bisnis. Faktor dapat disebabkan oleh penguasaan teknologi yang rendah, kualitas yang rendah, dan inovasi yang terbatas, UKM tidak dapat bersaing dan harus fokus pada kepentingan jangka panjang, membuat produk yang ramah lingkungan, dan mendukung konservasi sumber daya alam dan penggunaan teknologi yang efisien (Winarti *et al.*, 2019). Begitu juga yang dikatakan oleh Sari & Rosyidi (2018) bahwa mereka menemukan dua faktor utama yang dihadapi oleh UMKM yaitu masalah finansial dan masalah non-finansial. Permasalahan finansial meliputi :

- a) Kurangnya kesesuaian (*mismatch*) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UMKM.
- b) Tidak adanya pendekatan sistematis dalam pendanaan UMKM seperti biaya transaksi yang cukup tinggi, kurangnya akses dana ke sumber dana yang formal, bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi,
- c) Banyak UMKM yang belum *bankable*.
- d) Kurangnya pengetahuan teknologi produksi dan quality control

- e) Kurangnya pengetahuan akan pemasaran,
- f) Keterbatasan sumber daya manusia (SDM)

c. Tujuan Daya Saing Usaha Mikro

Secara umum, tujuan daya saing usaha mikro adalah upaya strategis untuk membantu usaha mikro mempertahankan kelangsungan usahanya, memperluas pangsa pasar, dan menghadapi tekanan persaingan bisnis. Perusahaan yang memiliki jaringan usaha yang kuat akan memiliki modal yang diperlukan untuk menjalankan operasinya dengan efisien, sehingga jaringan usaha tersebut dapat menjadi modal daya saing perusahaan.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan daya saing ini menunjukkan sejauh mana usaha mikro dapat menghasilkan produk atau layanan dengan nilai tambah, efisiensi biaya, dan inovasi yang berkelanjutan dibandingkan dengan pesaingnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya, telah ada beberapa penelitian yang berkaitan dengan Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Penelitian yang dibahas ini adalah penelitian yang dilakukan oleh:

Penelitian yang dilakukan oleh Manteiro *et al.*, (2024) dengan judul “*Manteiro, M. C., Bire, A. R., Ringa, M. B., & Hipir, S. D. (2024). Human resource competency development as a strategy in improving the performance of micro, small and medium enterprises in Kupang City, East Nusa Tenggara*” tujuan penelitian tersebut untuk mengetahui kompetensi sumber daya manusia pada usaha kecil dan menengah di kota Kupang dan

untuk mengetahui bagaimana strategi yang tepat untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan merumuskan strategi yang tepat dalam mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan di 4 klaster kecamatan, yaitu Kecamatan Oebobo, Kota Raja, Kelapa Lima, dan Oesapa dengan teknik pengambilan sampel purposive non-probability sampling, yaitu memilih sumber daya manusia UMKM sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini berupa konsep strategi pengembangan sumber daya manusia UMKM dalam meningkatkan kinerja UMKM.

Penelitian yang dilakukan oleh Mialasmaya (2016) dengan judul *“Pengaruh sistem informasi SDM, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan”* berdasarkan penelitian tersebut tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh sistem informasi SDM, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur dan penulis menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif dan teknik analisis inferensial. Objek penelitian dalam penelitian ini merupakan karyawan yang berada pada Hotel Royal Corner Bandung dengan jumlah populasi sebanyak 36 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis yaitu dengan melakukan perhitungan untuk

mengetahui besarnya pengaruh variable X terhadap Y. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Sistem Informasi SDM, kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Dari hasil penelitian diketahui, bahwa Pengaruh secara simultan Sistem informasi SDM, Kompetensi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan pada katagori sangat signifikan sebesar 82,5% (Mialasmaya, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Helmita dan Naim (2023) dengan judul *“Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia UMKM dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Desa Pujorahayu”* penelitian tersebut memiliki tiga tujuan yaitu yang pertama untuk mengetahui peranan SDM UMKM, kedua untuk mengetahui faktor pendorong peningkatan kinerja UMKM, dan ketiga untuk mengetahui faktor penghambat dalam peningkatan kinerja UMKM di desa Pujorahayu. Penulis memilih metode penelitian dengan deskriptif kualitatif. Subjek penelitian adalah Pemilik UMKM, karyawan UMKM serta pelanggan yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: peranan kompetensi SDM UMKM sangat dibutuhkan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, sehingga membutuhkan pelatihan secara khusus bagi karyawan UMKM (Helmita & Naim, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Rijal (2023) dengan judul *“Accounting Graduates' Knowledge, Skills, and Attitude in the Industrial*

Age 5.0” penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (KSA) yang harus dimiliki lulusan akuntansi di era industri 5.0 agar tetap relevan seiring perkembangan teknologi, berdasarkan perspektif regulator, akademisi, dan pengguna lulusan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan informan. Informan dalam penelitian ini adalah Ketua Asosiasi Akuntan Indonesia (IAI) di wilayah Jawa Barat, Ketua Program Studi Akuntansi Manajerial di Universitas Pasundan, dan SDM perusahaan di Bandung. Hasil penelitian berdasarkan perspektif regulator mahasiswa adalah mereka harus memiliki pengalaman magang, aktif berpartisipasi dalam seminar, memiliki keterampilan pemecahan masalah, dan sikap yang baik. Perspektif akademisi menekankan nilai akademik, kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, kepemimpinan, dan daya saing. Perspektif pengguna lulusan adalah mereka memiliki keterampilan analisis digital, keterampilan komputer, dan kreatif. Selain itu, ketiga perspektif tersebut juga memiliki pandangan yang sama bahwa lulusan akuntansi harus melek teknologi, memiliki pengetahuan akuntansi dasar, keterampilan analitis, keterampilan komunikasi, pengalaman kerja, kemampuan berbahasa asing, sertifikasi profesional, inisiatif, kerja tim, integritas, ketelitian dan detail, disiplin, tanggung jawab, dan saling menghormati.

Penelitian yang dilakukan oleh Rukiah *et al.*, (2023) dengan judul *“Key Succes Factors Islamic Human Resources In North Sumatera Islamic Banking With Analytical Network Process (ANP)”* Penelitian ini bertujuan

untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan keberhasilan SDM syariah pada perbankan syariah di Sumatera Utara. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan ANP. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan SDM Islami Sumut secara internal adalah penilaian kinerja internal yang terpenting dan peningkatan kualitas diri berupa knowledge, skill, and ability (KSA). Dari faktor internal, perbankan syariah perlu mengembangkan sistem penilaian kinerja dari perspektif kepatuhan syariah dan risiko keuangan. Sistem rekrutmen pegawai bank syariah juga harus sesuai dengan prinsip syariah. Selain itu, perlu pelatihan dan pendidikan dengan menanamkan konsep-konsep syariah. Terakhir, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan soft skill, peningkatan motivasi kerja, etos kerja syariah dengan itqan. Faktor eksternal berasal dari perguruan tinggi berupa kurikulum dan peraturan dari pemerintah. Solusinya adalah membuat sistem standar pengembangan SDM Islami dan menyusun kurikulum yang sesuai dengan KSA.

Penelitian yang dilakukan oleh Surya et al., (2025) dengan judul *“Pengaruh Employee Knowledge, Skill, Dan Ability (KSA) Terhadap Penggunaan Sistem Informasi Sumberdaya Manusia Dan Kinerja Karyawan”* penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh employee knowlege, skill, dan ability (KSA) terhadap penggunaan Sistem Informasi Sumberdaya Manusia dan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jatim APJ Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan

kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research. Jumlah populasi dalam penelitian ini yaitu 74 orang yang merupakan karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung employee knowledge lebih besar nilainya terhadap kinerja karyawan dibandingkan melalui variabel penggunaan SISDM. Variabel employee knowledge berpengaruh signifikan terhadap penggunaan SISDM. Pengaruh langsung employee skill memiliki nilai lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung. Employee skill juga berpengaruh signifikan terhadap penggunaan SISDM. Pengaruh langsung employee ability memiliki nilai lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Employee ability berpengaruh secara tidak signifikan terhadap penggunaan SISDM. Employee knowledge berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Employee skill juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan employee ability berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel penggunaan SISDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rudi et al., (2025) dengan judul “*The Role Of Innovation Capabilities In Mediating The Impact Of Social Media Marketing And Business Networking On MSME Performance In West Kalimantan*” Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran pemasaran media sosial, jaringan, dan kemampuan inovasi dalam mendorong kinerja pemasaran UKM makanan dan minuman di Kalimantan Barat, Indonesia,

menggunakan Pandangan Berbasis Sumber Daya dan Teori Keunggulan Sumber Daya. Data dikumpulkan dari 100 UKM dan dianalisis melalui pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil menunjukkan bahwa SMM secara langsung meningkatkan kinerja pemasaran, yang dikaitkan dengan karakteristik VRIN (berharga, langka, tidak dapat ditiru, tidak dapat digantikan). Studi ini menyimpulkan bahwa UKM di wilayah dengan keterbatasan sumber daya seperti Kalimantan Barat harus memprioritaskan pengoptimalan pemasaran media sosial sebagai aset strategis langsung dan mengatasi kesenjangan infrastruktur dan kolaborasi untuk membuka potensi jaringan. Implikasi teoritis menyoroti penerapan RBV yang bergantung pada konteks dan kebutuhan akan strategi hibrida yang mengintegrasikan alat digital dengan aset budaya lokal

Penelitian yang dilakukan oleh Hariroh *et al.*, (2024) dengan judul *“Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia Umkm Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM”* penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di desa Burangkeng, Kecamatan Setu, Kabupaten Bekasi, dapat meningkatkan kinerja UMKM tersebut. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah kegiatan pengabdian kepada masyarakat (PKM) berupa pelatihan dan pendampingan usaha yang dilaksanakan melalui tahap persiapan (observasi lapangan, diskusi, penentuan peserta dan materi) dan tahap pelaksanaan (sosialisasi, edukasi, serta pendampingan izin usaha) dengan metode ceramah, diskusi, dan tanya jawab. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa pelaku UMKM yang mengikuti kegiatan ini mengalami peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi dalam mengelola usaha, sehingga kinerja dan daya saing UMKM meningkat, misalnya melalui pemahaman manajemen SDM, pengelolaan keuangan, pemasaran online, serta penerapan standar produksi yang lebih baik (Hariroh *et al.*, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi *et al.*, (2025) dengan judul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Produktivitas*” penelitian ini bertujuan mengidentifikasi konsep dan prinsip dasar manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi, menganalisis proses implementasinya di berbagai organisasi, menilai tantangan penerapan, mengevaluasi dampaknya terhadap produktivitas karyawan dan organisasi, serta memberikan rekomendasi strategis. Metode penelitian yang digunakan mencakup studi literatur dan analisis kasus dengan pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan campuran termasuk wawancara mendalam, focus group discussion, survei, analisis statistik, serta studi kasus organisasi untuk memperoleh pemahaman mendalam dan data empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Namun, implementasi sistem berbasis kompetensi tidak terlepas dari tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya infrastruktur teknologi, dan definisi kompetensi yang belum sesuai dengan kebutuhan

pekerjaan. Meskipun demikian, manfaat jangka panjang seperti peningkatan daya saing, inovasi, dan pengembangan budaya pembelajaran berkelanjutan membuat pendekatan ini layak diadopsi secara strategis (Wahyudi *et al.*, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari *et al.*, (2024) dengan judul *“Peran strategis sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan terhadap kinerja di sektor toko dan UMKM”* tujuan penelitian tersebut yaitu untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai bagaimana praktik-praktik manajemen SDM dapat dioptimalkan untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan UKM di tengah persaingan yang semakin ketat. Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan literatur, penelitian ini mengumpulkan informasi dari berbagai sumber terkait manajemen SDM dan dampaknya terhadap kinerja UKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan retensi karyawan, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan UKM (Lestari *et al.*, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Andriyanto (2019) dengan judul *“Penguatan Daya Saing Usaha Mikro Kecil Menengah Melalui E-Commerce.”* Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pemanfaatan e-commerce dalam memperkuat daya saing UMKM dalam hal operasional dan pemasaran. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dan penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara

langsung pada beberapa pemilik UMKM yang ada di Desa Padurenan Kudus yang memanfaatkan IT dalam kegiatan pemasaran dan penjualannya. Adapun penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu cara penentuan informan yang ditetapkan secara sengaja atas dasar kriteria atau pertimbangan tertentu, yaitu UMKM yang masih memanfaatkan IT dengan menggunakan e-commerce sebagai media promosi dan pemasarannya. Responden penelitian adalah para pemilik usaha bordir di Desa Padurenan yang merupakan sentra industri bordir dan konveksi di Kudus. Penelitian ini dilakukan di Kudus, kota yang pro-investasi, di mana terdapat banyak UMKM dengan berbagai bidang usaha. Data penelitian dianalisis menggunakan model analisis data yang dirumuskan oleh Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pemanfaatan e-commerce berdampak pada perluasan wilayah pemasaran, pengurangan biaya, relasi yang lebih luas, kemudahan transaksi, dan tambahan pendapatan (Andriyanto, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail (2024) dengan judul *"Peningkatan Kompetensi SDM untuk Daya Saing UMKM: Studi pada ASPENKU Sumsel"* yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dapat meningkatkan daya saing UMKM yang tergabung dalam ASPENKU SUMSEL. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu dengan cara mewawancarai Ketua Aspenku

Sumsel dan menganalisis data dari program pelatihan yang telah diimplementasikan. Penelitian ini dilakukan di Kota Palembang, dengan informan utama yaitu Ketua Asosiasi Pengusaha Kue dan Kuliner (ASPENKU) Sumatera Selatan serta beberapa pemilik UMKM anggota ASPENKU dengan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria/indikator: aktif dalam kegiatan asosiasi, telah menerapkan strategi pengembangan SDM, dan bersedia menjadi narasumber. Jumlah partisipan terdiri dari 1 ketua asosiasi dan 5 pemilik UMKM. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, angket terbuka, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif menggunakan analisis tematik, dengan proses coding manual untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait strategi kompetensi SDM dan dampaknya terhadap daya saing. Selanjutnya, hasil temuan dianalisis menggunakan kerangka analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memetakan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi UMKM yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi peningkatan kompetensi SDM telah memberikan kontribusi positif terhadap daya saing UMKM (Ismail *et al.*, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadani (2025) dengan judul “*Analisis Strategi Perkembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM Warung Ibu Saleha di Jalan Iskandar Muda*” yang memiliki tujuan untuk mengkaji peran pengembangan sumber

daya manusia (SDM) dalam meningkatkan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya Warung Buk Saleha di Kecamatan Curug, Kota Serang. Penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur dalam pengambilan data penelitiannya. Data yang diperoleh dari penelitian ini yaitu melalui wawancara yang dilakukan oleh Ibu Saleha selaku pemilik Warung Buk Saleha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM, meskipun masih dilakukan secara informal, mampu memberikan pengaruh positif terhadap daya saing Warung Buk Saleha. Ke depan, diperlukan upaya bersama antara pelaku UMKM, pemerintah, dan lembaga pelatihan untuk menciptakan ekosistem pengembangan SDM yang inklusif dan berkelanjutan. Dengan demikian, UMKM tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang menghadapi persaingan yang semakin kompleks (Ramadani *et al.*, 2025).

Penelitian yang dilakukan oleh Arini *et al.*, (2023) dengan judul “Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi knowledge, Skill dan Ability sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja usaha mikro kecil menengah di Kabupaten Bengkulu Selatan. Penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif. Penelitian ini melakukan survei pada 100 pengelola usaha mikro kecil menengah di Kabupaten Bengkulu Selatan, dengan metode sampling purposive. Pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner dengan skala likert,

dan teknik analisis data menggunakan path analysis dengan PLS SEM. Hasil penelitian menunjukkan, a) pvalue knowledge terhadap kinerja UMKMyaitu $0,000 < \alpha = 0,05$; b) pvalue Skill terhadap kinerja UMKM yaitu $0,035 < \alpha = 0,05$; c) pvalue Ability terhadap kinerja UMKM yaitu $0,014 < \alpha = 0,05$. Simpulan, kompetensi knowledge, Skill dan Ability sumber daya manusia dapat secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah di Kabupaten Bengkulu Selatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Olchawa (2025) dengan judul *“Human Resource Management Competencies of Microenterprise Owners – A Review of Past Research in Poland”* penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan membahas penelitian yang ada di Polandia tentang kompetensi manajemen sumber daya manusia (SDM) pemilik usaha mikro (UM). Penulis menggunakan metode penelitian dengan didasarkan pada tinjauan pustaka sistematis studi kompetensi di *Microenterprise* (Mes) dalam basis data Polandia. Hasil dari penelitian tersebut yaitu merangkum penelitian yang telah dilakukan sejauh ini, termasuk mengidentifikasi keterbatasannya dan memberikan rekomendasi di masa mendatang. Tinjauan ini menyoroti kurangnya penelitian langsung mengenai kompetensi SDM di UKM dan pemiliknya, sehingga mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan memberikan kontribusi untuk studi lebih lanjut (Olchawa, 2025).

Penelitian yang dilakukan

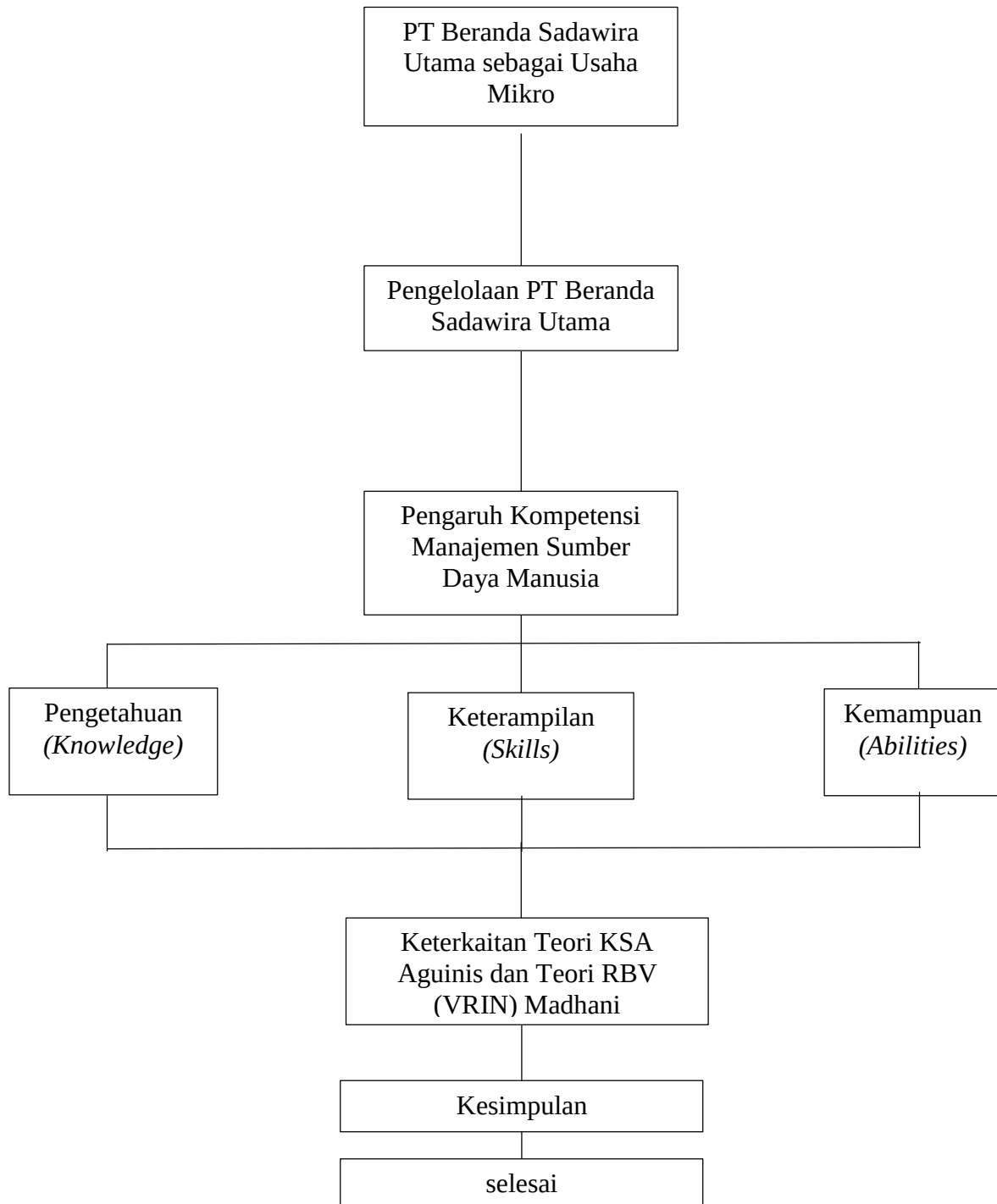
Penelitian yang dilakukan oleh Madhani (2010) dengan judul *“Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview”* tujuan penelitiannya adalah memberikan tinjauan konseptual dan analitis mengenai *Resource Based View* (RBV) sebagai kerangka strategis untuk memahami bagaimana sumber daya internal organisasi dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Metode yang digunakan adalah studi literatur/kajian pustaka yang berkaitan dengan RBV, termasuk kriteria VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable) serta konsep *dynamic capabilities*. RBV memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang ada di dalam organisasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hasil kajiannya menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat tercapai dan dipertahankan bila perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, serta mampu menyesuaikan kapabilitasnya secara dinamis menghadapi perubahan pasar (Madhani, 2010).

2.3 Kerangka Berfikir

Dalam kerangka penelitian dijelaskan bahwa dalam penelitian tersebut PT BERANDA SADAWIRA UTAMA sebagai salah satu usaha mikro yang berada di kota Temanggung. PT BERANDA SADAWIRA UTAMA mengelola usahanya berdasarkan manajemen, khususnya dalam penerapan kompetensi manajemen sumber daya manusia. Penerapan kompetensi manajemen sumber daya manusia didasarkan pada aspek yang relevan untuk dilaksanakan penelitian pada PT BERANDA SADAWIRA

UTAMA, yaitu pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skills*), dan Kemampuan (*Abilities*) dan berkaitan dengan VRIN untuk daya saing.

Tabel 2. 1 Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif digunakan karena tujuan penelitian ini adalah menjelaskan strategi kompetensi manajemen sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) dalam meningkatkan daya saing usaha mikro. Dalam penelitian ini menggunakan teknik karakteristik informan, yaitu memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, atau keterlibatan langsung dengan fenomena yang saya teliti dan memiliki karakteristik yang mengacu pada penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran fakta-fakta atau fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat (Zuriah, 2006 dalam Citriadin, 2020:8). Karena dengan menggunakan pendekatan deskriptif ini sangat relevan untuk meneliti dan menjelaskan strategi kompetensi manajemen sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) dalam meningkatkan daya saing usaha mikro di PT Beranda Sadawira Utama.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah PT Beranda Sadawira Utama yang berada di Jl. Murai Tawangsari Permai nomor 39, RT.05/RW.06, Kelurahan Kebonsari, Temanggung, Jawa Tengah.

Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja karena PT Beranda Sadawira Utama memiliki fenomena menarik, yaitu keberhasilannya bertahan dan meningkatkan daya saing di tengah persaingan usaha mikro melalui strategi kompetensi SDM yang berbasis pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSA).

3.3 Populasi dan Sampel

Kriteria untuk memilih informan untuk penelitian ini adalah kecukupan dan kesesuaian. Kecukupan mengacu pada data atau informasi yang diharapkan dari informan dapat menjelaskan fenomena yang berkaitan dengan topik penelitian. Sedangkan kesesuaian mengacu pada bagaimana informan dipilih berdasarkan hubungannya dengan topik penelitian. Oleh karena itu, kelengkapan data lebih penting daripada jumlah informan dalam penelitian ini.

Jumlah Populasi diambil dari seluruh karyawan yang terdapat pada PT Beranda Sadawira Usaha yang berjumlah 10 orang yang terdiri dari pemilik, 1 manajer, 2 staff yaitu staff produksi dan pemasaran, 6 karyawan. Hal tersebut bisa bertambah ataupun berkurang dikarenakan pada PT tersebut menggunakan karyawan harian atau sewaan ketika memiliki pesanan yang berlebih. Untuk pengambilan sampel yang dilakukan peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan memiliki penentuan informan. Penentuan informan dilakukan dengan teknik karakteristik informan, yaitu teknik pengambilan sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Karakteristik informan digunakan untuk memilih informan yang

dianggap paling mengetahui fenomena yang diteliti. Sumber data informan kunci dalam penelitian ini adalah *owner* PT Beranda Sadawira Utama, dan sumber data informan utama yaitu manajer, staf pemasaran, dan staf produksi. Dalam konteks penelitian ini, informan dipilih karena keterlibatan mereka dalam proses implementasi strategi kompetensi sumber daya manusia (Knowledge, Skill, Ability) dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

3.3.1 Karakteristik Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu strategi kompetensi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing usaha mikro. Pemilihan informan tidak menggunakan teknik sampling statistik, tetapi berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan pemahaman mereka terhadap kegiatan usaha serta penerapan strategi kompetensi SDM (KSA) di lingkungan kerja. Dengan demikian, informan dipilih karena dianggap paling memahami fenomena yang diteliti, baik dari sisi kecukupan maupun kesesuaian.

Adapun karakteristik informan yang digunakan sebagai dasar pemilihan adalah sebagai berikut:

1. Terlibat langsung dalam kegiatan usaha dan penerapan strategi kompetensi SDM

Informan diharapkan memahami aktivitas usaha sehari-hari dan bagaimana strategi kompetensi SDM diterapkan dalam pekerjaannya masing-masing.

2. Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di PT Beranda Sadawira Utama

Dalam jangka waktu tersebut, individu telah melewati masa adaptasi dan memahami sistem kerja, budaya organisasi, serta tanggung jawabnya. Dengan demikian, informan memiliki pengalaman yang cukup untuk menjelaskan penerapan kompetensi SDM.

3. Memiliki tanggung jawab sesuai dengan posisi kerja

Pemilik dan manajer berperan dalam perencanaan dan arahan strategi SDM, sedangkan staf produksi dan staf pemasaran berperan dalam penerapan kompetensi di lapangan, baik dalam kegiatan produksi maupun pelayanan pelanggan.

4. Bersedia memberikan informasi secara terbuka dan komunikatif.

Informan harus bersedia diwawancarai dan mampu menjelaskan pengalaman serta pandangannya secara jujur dan jelas, agar data yang diperoleh valid dan mendalam.

3.3.2 Metode Penentuan Informan

Metode penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *non-probability sampling / non-random sampling*

jenis *purposive*. Purposive berfokus pada pemilihan individu yang memiliki informasi tertentu yang dapat menjawab pertanyaan penelitian.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Variabel	Indikator	Definisi
Pengetahuan (Knowledge)	1. Tanggung Jawab 2. Tugas yang diberikan	Pengetahuan merupakan pemahaman teoritis dan praktis yang dimiliki individu terkait bidang pekerjaannya
Keterampilan (Skills)	1. Komunikasi 2. Kepemimpinan 3. Negosiasi 4. Pemecahan Masalah	Keterampilan merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan secara nyata melalui tindakan atau praktik dalam menyelesaikan tugas.
Kemampuan (Abilities)	1. Loyalitas 2. Etika 3. Komitmen	Sikap mencerminkan perilaku individu dalam merespons situasi kerja, termasuk nilai, etika, dan motivasi yang memengaruhi cara bekerja.

Sumber: (Aguinis, 2019).

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Daya Saing Usaha Mikro

Variabel	Indikator	Definisi
Valuable	1. Kinerja layanan 2. Keunggulan kompetitif 3. Mengakses peluang baru	Sumber daya memberikan nilai/berharga jika membantu perusahaan dalam memanfaatkan peluang pasar atau membantu mengurangi ancaman pasar.
Rare	1. Differensiasi layanan 2. Keahlian bidang	Sumber daya yang ada di pasar tidak dapat memberikan keunggulan kompetitif karena mereka tidak dapat merancang dan menjalankan strategi bisnis yang berbeda dari pesaing lain
Imperfect Imitability	1. Kepercayaan pelanggan 2. Loyalitas pelanggan 3. Keahlian bidang	Peniruan yang tidak sempurna dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti kesulitan dalam memperoleh sumber daya, hubungan yang tidak jelas antara kapabilitas dan keunggulan kompetitif, atau kompleksitas sumber daya.

Non-Substitutability	1. Loyalitas 2. Emosional 3. Keahlian bidang	Sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain disebut non-substitusi. Dalam hal ini, pesaing tidak dapat mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya tersebut dengan sumber daya alternatif.
----------------------	--	--

Sumber: (Madhani., 2010)

3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data ditunjukkan pada natural setting, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Sugiyono, 2024).

3.5.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian dan akan digunakan sebagai sumber utama untuk mendapatkan informasi (Sugiyono, 2024). Data tersebut didapatkan dari hasil wawancara yang mendalam dan rekaman suara (rekaman ponsel).

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen dan arsip perusahaan yang relevan dengan fokus penelitian. Data ini digunakan untuk menyanggah (cross-check) dan menguatkan (confirm) hasil data primer agar keabsahan data lebih terjamin. Bentuk data sekunder yang digunakan meliputi

1. Foto bukti pembelian kembali (*repeat order*)
2. Foto standar kualitas produk
3. Tangkapan layar komunikasi karyawan dengan pelanggan
4. Dokumentasi kegiatan kerja (foto proses produksi dan pemasaran).

3.5.3 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara mendalam (in-Depth Interview)

Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan utama (owner) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Pertanyaan difokuskan pada penerapan strategi KSA serta dampaknya terhadap peningkatan daya saing usaha. Dalam wawancara ini, penulis menggunakan alat wawancara berupa panduan wawancara dan alat bantu perekam berupa *Handphone*. Berikut nama informan yang diwawancarai secara langsung oleh peneliti:

Tabel 3. 3 Daftar Informan

No.	Nama	Kode	Posisi
1.	Niken Kusniawati	N1	Pemilik (<i>Owner</i>)
2.	Piput Milandsari	P1	Manajer
3.	Tri Harningsih	T1	Staf/karyawan Produksi
4.	Uma Aulia Mahsa	U1	Staf/karyawan Pemasaran

b. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari arsip data yang dimiliki oleh PT Beranda Sadawira Utama, seperti foto kegiatan, brosur/katalog produk, dan konten media sosial perusahaan.

c. Observasi

Dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas produksi souvenir namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut, interaksi antara owner dan karyawan, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi. Observasi ini bertujuan memperkuat hasil wawancara dan memberikan gambaran nyata mengenai implementasi strategi kompetensi SDM.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi data. Kriteria utama dalam melihat keabsahan data penelitian adalah valid, reliabel, dan objektif (Sugiyono, 2014). Dalam konteks penelitian ini, triangulasi data digunakan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen perusahaan menunjukkan kesesuaian dan saling menguatkan. Penerapan triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dari beberapa informan, yaitu pemilik usaha, manajer, staf produksi, dan staf pemasaran, kemudian dikonfirmasi dengan data sekunder. Langkah ini dimaksudkan agar setiap informasi yang disampaikan oleh informan memiliki dasar bukti empiris yang dapat dipertanggungjawabkan. Melalui proses pembandingan tersebut, peneliti dapat menilai sejauh mana kesesuaian antara persepsi informan dengan kondisi faktual di lapangan. Penerapan triangulasi data ini diharapkan mampu meningkatkan keabsahan temuan penelitian, menghindari bias peneliti, serta menghasilkan data yang benar-benar menggambarkan realitas

empiris mengenai strategi kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing usaha mikro.

3.7 Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan metode analisis data deskriptif kualitatif, yang memungkinkan peneliti untuk memberikan penjelasan mendalam tentang subjek penelitian sesuai dengan data yang ada di lapangan. Konsep analisis data dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah dari (Miles dan Huberman, 1984 yang terdapat pada Sugiyono, 2024:246). Konsep analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti berikut:

a. Reduksi data

Mengurangi data berarti menyederhanakan atau merangkum data dan menekankan aspek penting. Dengan demikian, data yang sudah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dicari tema dan polanya dan akan memudahkan peneliti untuk melakukan prosedur pengumpulan data.

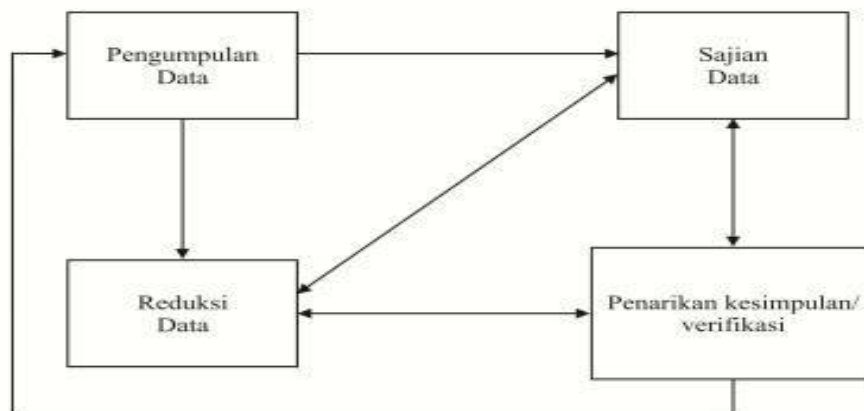
b. Penyajian data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif biasanya bersifat naratif, jadi data harus diklasifikasikan dan disajikan dengan cara yang sesuai dengan pokok masalah.

c. Penarikan kesimpulan

Setelah data yang diperoleh dari dokumentasi dan wawancara dikumpulkan, metode analisis data dalam penelitian ini digunakan. Setelah semua data dikumpulkan, subjek penelitian dapat dipahami dengan

mempelajari data secara menyeluruh. Setelah mempelajari data secara menyeluruh, peneliti dapat membuat kesimpulan tentang hasil penelitian.



Gambar 3. 1 Metode analisis Model Interaktif Miles dan Huberman

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi data

Beranda Sadawira Utama didirikan pada tahun 2016. Beranda Sadawira Utama merupakan sebuah usaha kecil yang dibuat oleh Niken Kusniawati. Perusahaan ini memproduksi berbagai souvenir custom, seperti hampers, paket kerajinan, bingkisan acara, dan produk kreatif lainnya. Dengan memanfaatkan media sosial sebagai kanal promosi utama, meskipun dengan jumlah SDM yang terbatas usaha tersebut berhasil mempertahankan usahanya sampai pada akhirnya usaha tersebut berkembang menjadi PT Perorangan dengan nama PT. Beranda Sadawira utama.

PT Beranda Sadawira Utama berada di jalan murai no. 39, Tawangsari Permai 1, Kebonsari, Temanggung, Jawa Tengah. Sedangkan untuk kegiatan promosi terdapat pada akun instagram dan tiktok resmi @beranda_souvenir dan @pusatsouvenir.temanggung.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 4 narasumber yang bekerja di PT Beranda Sadawira Utama. Seluruh responden memiliki keterlibatan secara langsung dalam strategi kompetensi SDM berbasis KSA (Knowledge, Skills, Abilities) dalam meningkatkan daya saing usaha mikro yang menjadi objek utama dalam penelitian ini. Pemilihan responden dalam penelitian ini berdasarkan karakteristik informan, Terlibat langsung dalam kegiatan usaha dan penerapan strategi kompetensi SDM, memiliki

pengalaman kerja minimal 1 tahun di PT Beranda Sadawira Utama, yang menunjukkan bahwa mereka telah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami strategi kompetensi SDM berbasis KSA (Knowledge, Skills, Abilities) dalam meningkatkan daya saing usaha mikro yang digunakan oleh PT Beranda Sadawira Utama. Penentuan responden dilakukan secara purposive dengan maksud berfokus pada pemilihan individu yang memiliki informasi tertentu yang dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Tabel 4. 1 Daftar responden

No.	Nama	Kode	Posisi
1.	Niken Kusniawati	N1	Pemilik (<i>Owner</i>)
2.	Piput Milandsari	P1	Manajer
3.	Tri Harningsih	T1	Staf/karyawan Produksi
4.	Uma Aulia Mahsa	U1	Staf/karyawan Pemasaran

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam sesuai dengan pertanyaan yang sudah disiapkan dan berlangsung pada tanggal 1, 3, 8, 9 November 2025. Wawancara dilakukan secara offline dengan menggunakan alat perekaman seperti handphone.

Wawancara yang dilakukan berdurasi 15 hingga 30 menit, dan direkam atas persetujuan responden untuk keperluan akademik. Peneliti menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, yang mencakup topik-topik seperti strategi kompetensi SDM (KSA) dalam meningkatkan daya saing usaha

mikro. Wawancara juga bersifat semi-terstruktur yaitu pertanyaan difokuskan pada penerapan strategi KSA serta dampak terhadap peningkatan daya saing usaha.

4.2 Analisis Data

Penulis mengumpulkan data sebagai dasar pendukung analisis melalui metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi partisipatif pasif dilakukan secara langsung dan tidak langsung selama penulis menjalani penelitian di PT Beranda Sadawira Utama, dimana penulis tidak terlibat dalam kegiatan namun hanya datang di tempat dan mengamati kegiatan orang yang diamati. Tema utama dalam penelitian ini mengacu pada fokus penelitian, yaitu kompetensi sumber daya manusia (*Knowledge, Skill, Ability/KSA*) dan daya saing usaha (VRIN: *Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-Substitutable*). Dengan demikian, hasil analisis akan dipaparkan secara deskriptif mulai dari aspek Knowledge, kemudian Skill, dilanjutkan Ability, dan pada bagian selanjutnya dijelaskan kaitannya dengan daya saing usaha mikro melalui perspektif VRIN. Setiap tema disertai dengan kutipan pernyataan informan untuk memperkuat temuan penelitian serta memberikan gambaran yang utuh mengenai praktik manajemen sumber daya manusia di PT Beranda Sadawira Utama.

a. Wawancara

Penulis melakukan wawancara kepada 4 narasumber yang berada di PT Beranda Sadawira Utama, Temanggung. Proses wawancara sudah atas persetujuan semua narasumber. Data wawancara menggunakan wawancara

semi-struktur dimana tujuan dari wawancara tersebut untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2024:233).

b. Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai aktivitas, perilaku, serta proses kerja yang berlangsung secara nyata di PT Beranda Sadawira Utama. Ditemukan pola-pola bagaimana strategi kompetensi (KSA) dan faktor-faktor daya saing (VRIN) diterapkan dalam praktik sehari-hari. Dengan observasi, peneliti dapat menangkap detail-detail yang tidak selalu muncul dalam wawancara, seperti pola interaksi, suasana kerja, konsistensi pelaksanaan prosedur, dan praktik kerja aktual yang dilakukan oleh karyawan. Observasi dilakukan secara partisipatif pasif, yaitu peneliti hadir ditempat kegiatan sebagai pengamat tetapi tidak terlibat dalam aktivitas operasional perusahaan (Stainback, 1988, sebagaimana dikutip dalam Sugiyono, 2024:227).

Kegiatan observasi dilakukan pada beberapa aspek penting yang relevan dengan penelitian, yaitu: (1) proses produksi, (2) pola komunikasi dalam pekerjaan, (3) pelaksanaan standar kualitas, (4) interaksi antara owner, manajer, dan karyawan, serta (5) proses pelayanan kepada pelanggan.

Pada proses produksi, peneliti mengamati bagaimana karyawan menerapkan pengetahuan (knowledge) yang telah diberikan owner, terutama terkait pemilihan bahan, teknik pembuatan, dan pengecekan kualitas. Observasi dilakukan untuk memastikan bahwa apa yang disampaikan dalam wawancara benar-benar tampak dalam praktik. Selain itu, peneliti mengamati keterampilan (skills) karyawan, seperti ketelitian saat merakit produk, kecepatan pekerjaan, serta konsistensi mengikuti standar operasi. Hal ini penting untuk mengetahui sejauh mana keterampilan tersebut berkontribusi pada kualitas produk dan keunggulan kompetitif.

Dalam konteks ability (kemampuan), peneliti mengamati pola komunikasi dan interaksi yang terjalin antara karyawan dan pelanggan. Observasi dilakukan pada bagaimana staf pemasaran menyambut pelanggan, menjawab pertanyaan, memberikan rekomendasi produk, hingga menangani keberatan. Melalui observasi ini, peneliti dapat melihat kemampuan komunikasi, sikap, dan perilaku kerja secara nyata, yang semuanya merupakan bagian penting dari strategi kompetensi SDM.

Observasi juga digunakan untuk mendukung identifikasi indikator VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). Melalui observasi, peneliti dapat melihat secara langsung apakah praktik kompetensi yang diterapkan menghasilkan nilai ekonomis, memiliki ciri khas yang sulit ditiru, dan menciptakan loyalitas atau hubungan emosional yang kuat dengan pelanggan. Misalnya, peneliti mengamati adanya pelanggan yang kembali, kualitas pelayanan yang konsisten, hingga standar kualitas produk

yang dijaga secara ketat oleh staf produksi dan diawasi langsung oleh manajer.

Melalui observasi, peneliti mencermati informasi faktual mengenai apa yang dilihat, didengar, dan diamati peneliti selama proses berada di lokasi. Catatan observasi ini menjadi salah satu sumber data penting yang digunakan dalam triangulasi, yaitu dengan membandingkan hasil observasi terhadap data wawancara serta dokumentasi lain yang tersedia. Dengan demikian, observasi membantu memperkuat keabsahan data, memastikan konsistensi antar-sumber, serta memperkaya interpretasi peneliti mengenai strategi kompetensi dan daya saing di PT Beranda Sadawira Utama.

c. Dokumentasi

Pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan menghimpun dan menelaah berbagai bentuk dokumen yang dimiliki oleh PT Beranda Sadawira Utama. Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Teknik dokumentasi penting dalam penelitian kualitatif karena mampu memberikan bukti nyata dan objektif mengenai aktivitas perusahaan, proses kerja, serta hasil penerapan strategi kompetensi KSA dan elemen VRIN dalam peningkatan daya saing usaha.

Dokumen yang dikumpulkan meliputi foto proses produksi, Foto standar kualitas produk, bukti repeat order pelanggan, dokumentasi interaksi dengan pelanggan, contoh bahan baku. Dokumen tersebut tidak hanya berfungsi sebagai bukti visual, tetapi juga sebagai dasar untuk

menginterpretasi fenomena yang ditemukan di lapangan. Dengan demikian, teknik dokumentasi dalam penelitian ini berperan sebagai bukti yang memperkaya dan memvalidasi data hasil wawancara dan observasi.

4.2.1 Strategi Kompetensi Sumber Daya Manusia di PT Beranda Sadawira Utama dalam meningkatkan daya saing usaha mikro

Salah satu pola yang muncul setelah dilakukan wawancara adalah penerapan strategi kompetensi sumber daya manusia berupa KSA. Seluruh responden mengatakan dalam strategi kompetensi sumber daya manusia berupa KSA (*Knowledge, Skills, Abilities*) ketiga aspek ini saling berkaitan dan membentuk dasar kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas serta mendukung daya saing perusahaan. Bagian berikut menyajikan hasil wawancara secara deskriptif mengenai bagaimana aspek KSA diterapkan oleh owner, manajer, staf produksi, dan staf pemasaran.

a. Knowledge

Berdasarkan hasil wawancara, aspek pengetahuan di PT Beranda Sadawira Utama diberikan melalui penjelasan langsung dari pemilik usaha kepada seluruh karyawan. Pengetahuan yang dimaksud merupakan pemahaman tentang bahan baku, standar kualitas produk, proses kerja, serta komunikasi pelayanan. Pengetahuan diberikan untuk memastikan seluruh proses berjalan sesuai standar yang telah ditentukan. Berikut merupakan hasil yang ditemukan setelah melakukan wawancara pada 4 informan yaitu

owner, manajer, staff pemasaran, staff produksi dan menemukan beberapa pola yang terdiri dari:

1) Pemahaman tentang tugas yang diberikan

Pemahaman tentang bahan baku merupakan salah satu hal paling utama yang dibutuhkan dalam melakukan penawaran maupun penjualan terkait sebuah produk di PT Beranda Sadawira Utama, dari pemahaman awal PT Beranda Sadawira Utama dapat mudah memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan, kisaran harga, dan dapat merekomendasikannya. Seperti pernyataan yang diberikan oleh owner yang mengatakan bahwa: *“ngasih rekomendasi ini kok kayaknya kalo di model seperti ini ga cantik, cantik gini gitu yaudah saya ngomong apa adanya gitu oke”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Dengan perkataan yang dikatakan owner dapat dilihat bahwa dalam merekomendasikan sebuah produk dapat diketahui sebelum beliau merekomendasikan beliau sudah mengetahui produk, ataupun model tertentu. Hal ini diperkuat oleh pernyataan manajer: *“karena ini usahanya itu terkait dengan souvenir tentu harus memiliki pengetahuan dan pemahaman terkait produk, bahan baku dan tahapan pekerjaannya”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Dengan kata lain manajer menegaskan bahwa setiap pemilihan bahan baku sangat mempengaruhi terhadap hasil yang telah ditetapkan oleh standar perusahaan baik secara proses bekerja, hingga standar kualitas produk. Pernyataan tersebut didukung oleh staff produksi : *“Tugas saya biasanya mulai dari memilih bahan, memotong, merakit, sampai finishing produk. Setelah itu saya juga*

melakukan pengecekan sebelum diserahkan ke manajer” (Hasil Wawancara Narasumber T1,2025). Begitu juga yang dikatakan oleh staff pemasaran yang mengatakan bahwa: *“Tugas saya meliputi membalas pesan pelanggan, menjelaskan detail produk, mencatat pesanan, dan mengatur pengiriman”* (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025).

Dalam pengetahuan ini menjadi salah satu cara PT Beranda Sadawira Utama memperkenalkan dan membangun kepercayaan terhadap produk melalui pemahaman bahan kepada pelanggan.

2) Standar kualitas produk

Dalam menerapkan standar kualitas sebuah produk PT Beranda Sadawira Utama mengajarkan bahwa terdapat setiap pengerjaan maupun proses diharapkan dikerjakan secara urut atau bertahap dan rapi. Seperti pernyataan owner yang mengatakan: *“harus bisa memproduksi souvenir-souvenirnya itu sesuai SOPnya yang rapi, cepet..”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025).

Dengan hal lain dapat dikatakan bahwa PT Beranda Sadawira Utama memiliki SOP terkait hasil produk seperti hasil yang rapi dan cepat. Hal yang serupa juga ditegaskan oleh owner yang mengatakan: *“saya memantau itu biasanya sebulan se jauh ini masih baik-baik saja sesuai standar yang saya berikan”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Kalimat tersebut didukung oleh manajer yang menyatakan: *“standar kualitas yang diharapkan oleh Owner sehingga dengan adanya target dari Owner saya yang mengatur, mengorganisir, memberikan arahan baik itu berupa arahan*

langsung maupun kontrol atau pengendalian untuk memastikan apa yang dikerjakan terhadap karyawan atau staff di bawah saya itu berjalan dengan benar dan sesuai dengan kualitas yang ditentukan” (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025).

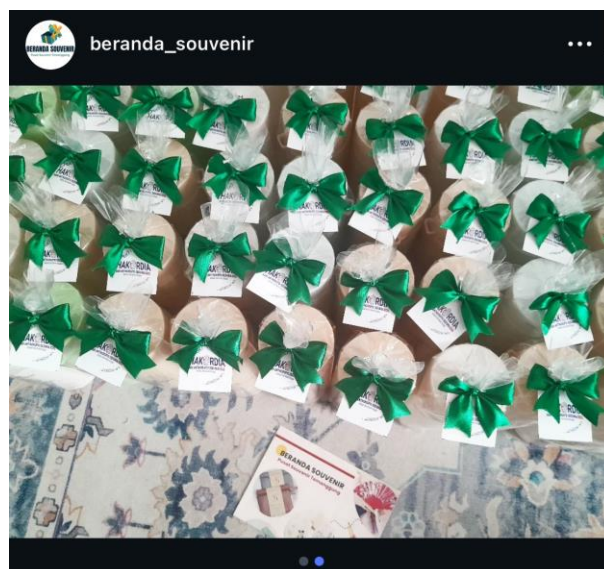
Standar kualitas produk mencakup kegiatan produksi maupun pemasaran, seperti staff produksi yang melakukan kegiatan produksi sesuai SOP menjadikan acuan dalam proses bekerja beliau. Pernyataan tersebut didukung oleh staff produksi: *“Tanggung jawab utama saya adalah membuat produksi sesuai contoh dan standar yang sudah ditetapkan. Saya harus memastikan hasilnya rapi, bersih, dan sesuai kualitas yang diminta. Jadi fokus saya menjaga kualitas produksi”* (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Standar kualitas produk tersebut berupa pengemasan rapi, finishing dan bersih yang tertera pada Gambar 4.1



Gambar 4. 1 Salah satu produk dengan standar kualitas PT Beranda Sadawira Utama

Sumber : Observasi peneliti saat di PT Beranda Sadawira Utama

Sementara itu, staf pemasaran lebih menekankan pada standar kualitas produk merupakan cara beliau menyampaikan mengenai konten dan komunikasi dengan cara menyampaikan informasi kepada pelanggan ataupun calon pelanggan. Kalimat tersebut didukung oleh pernyataan staff pemasaran: *“Biasanya saya jelaskan kondisi sebenarnya, seperti batasan waktu produksi dan kualitas bahan. Saya cari jalan tengah supaya pelanggan tetap puas tanpa mengganggu standar perusahaan”* (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Konten tersebut menunjukkan fakta bahwa hasil dari pesanan pelanggan dijadikan konten dan hasil yang sama dengan produk, hal ini bisa menjadikan konten tersebut menumbuhkan rasa puas pelanggan terhadap hasil produk. Konten yang digunakan untuk menyampaikan hasil produk dapat dilihat di Gambar 4.2 dibawah ini:



Gambar 4. 2 Salah satu Konten hasil produk yang terdapat di instagram @Beranda_souvenir

Sumber : Dokumentasi yang dilakukan peneliti pada media sosial

Instagram @beranda_souvenir

3) Proses kerja dan tanggung jawab

Proses kerja di PT Beranda Sadawira Utama berjalan melalui alur yang terstruktur dan diawasi langsung oleh manajer maupun owner sebagai bentuk tanggung jawab dalam menjaga kualitas produk. Pada tahap awal, manajer menerima arahan dari owner mengenai standar kualitas yang harus dicapai. Hal tersebut bukan berarti sang owner lepas terhadap tanggung jawabnya namun beliau sudah memberikan pengarahan kepada manajer untuk bisa mengontrol terhadap karyawannya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh manajer yang menyatakan: *“harus bisa membuat SOP dan standar kualitas yang diharapkan oleh Owner sehingga dengan adanya target dari Owner saya yang mengatur, mengorganisir, memberikan arahan baik itu berupa arahan langsung maupun kontrol atau pengendalian”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Dengan demikian bentuk tanggung jawab yang diberikan oleh setiap individu memiliki peranan dan kepentingan yang berbeda dengan tetap memiliki tujuan yang sama yaitu dengan standar yang diminta oleh owner.

Bentuk proses kerja salah satu produk di PT Beranda Sadawira Utama juga didukung oleh perkataan staff produksi sebagai tanggung jawab dibidang produk yang mengatakan bahwa : *“Yang paling penting itu paham bahan yang dipakai dan cara membuat produknya. Waktu awal bekerja, saya dijelaskan cara memilih bahan, cara memotong, sampai teknik inusing. Kalau tidak paham dari awal hasilnya pasti tidak sesuai”* (Hasil

Wawancara Narasumber T1, 2025). Hal serupa dikatakan oleh staff pemasaran sebagai tanggung jawab kerja beliau dibidang marketing yang dilakukan secara online maupun secara langsung terhadap pelanggan menunjukkan bahwa proses kerja dalam hal pemasaran didukung dengan pernyataan yang mengatakan: *“Tanggung jawab saya adalah menjelaskan produk ke pelanggan, melayani pertanyaan, dan memastikan pesanan sesuai permintaan. Saya harus memahami detail produk supaya tidak salah memberi informasi”* (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Bentuk proses kerja terhadap salah satu produk souvenir PT Beranda Sadawira Utama dapat dilihat pada Gambar 4.3 dibawah ini:



Gambar 4. 3 Proses Kerja Salah satu produk souvenir

Sumber : Observasi secara langsung peneliti saat di PT Beranda Sadawira Utama

4) Komunikasi pelayanan

Komunikasi pelayanan terhadap pelanggan maupun dengan rekan kerja harus dengan sopan dan dengan perkataan yang baik. Upaya ini menjelaskan bahwa komunikasi merupakan peranan penting yang menjadi salah satu media untuk menyampaikan sesuatu agar selama proses kerja tetap menjadi konsisten dan stabil dalam lingkungan kerja dan memberikan pelayanan yang baik dapat menumbuhkan rasa nyaman terhadap pelanggan maupun calon pelanggan. Pernyataan tersebut sesuai dengan perkataan manajer: *“komunikasi itu kunci utama dalam usaha di bidang ini baik itu kita komunikasi ke end user atau langsung ke pelanggan maupun pihak yang bekerja sama dengan kita”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025).

b. Skill

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, keterampilan (*skill*) pada PT Beranda Sadawira Utama dipahami sebagai kemampuan praktis yang digunakan karyawan dalam menjalankan pekerjaan harian, yang mencakup keterampilan berkomunikasi, memimpin, bernegosiasi, serta memecahkan masalah. Keterampilan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga interpersonal yang memengaruhi kualitas pelayanan dan efektivitas kerja.

1) Komunikasi

Terdapat komunikasi yang terjadi pada PT Beranda Sadawira Utama ini bahwa owner tidak secara langsung terjun dalam proses kegiatan kerja sehari-hari namun beliau menyerahkannya kepada manajer. Pernyataan ini

sesuai dengan perkataan manajer yang mengatakan: “*..standar kualitas yang diharapkan oleh Owner sehingga dengan adanya target dari Owner saya yang mengatur, mengorganisir, memberikan arahan baik itu berupa arahan langsung maupun kontrol atau pengendalian*”(Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Manajer diberikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin untuk bisa menkomunikasikan standar sesuai perintah dari owner agar dapat diterima oleh para staff-staffnya. Pernyataan tersebut didukung oleh staff produksi: “*Komunikasi itu penting supaya saya tidak salah mengerjakan tugas biasanya manajer atau partner menjelaskan langkah-langkah. Dan kalau ada bagian yang kurang jelas, saya langsung tanya*” (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Komunikasi yang dilakukan manajer oleh staff produksi menunjukkan bahwa manajer memastikan kepada staff produksi jika beliau sedang mengerjakan tugasnya sebagai produksi harus terdapat langkah-langkah yang benar jika terdapat suatu kendala maka staff produksi dapat menanyakan langsung kepada manajer. Pernyataan serupa juga dikatakan oleh staff pemasaran: “*komunikasi itu hal paling penting di bagian saya. Saya harus bisa menjelaskan produk ke pelanggan dengan jelas, baik lewat chat maupun langsung. Kalau penjelasannya tidak lengkap, pelanggan bisa salah paham dan komplain.*” (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa manajer selaku pemimpin berhasil menyampaikan kepada setiap staff-staffnya untuk bekerja sesuai standar yang diberikan oleh owner.

2) Negosiasi

Kemampuan negosiasi diperlukan ketika menghadapi pelanggan yang menawar atau meminta penyesuaian pada produk tertentu. Setelah melakukan wawancara pada setiap informan dapat dikatakan bahwa negosiasi merupakan hal yang sering terjadi pada setiap individu. Perkataan tersebut sesuai dengan owner: *“Selama membutuhkan saya, saya siap. Kalau saya perlu membantu, saya siap membantu. Kalau saya pas di sini ya, kalau kebetulan saya pas di sini ada, sekiranya untuk negosiasi kok rada alot, ya saya membantu.”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Owner menjelaskan bahwa negosiasi dapat terjadi ketika ada suatu kendala seperti penawaran harga, hingga kesepakatan dari pelanggan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh manajer yang menyatakan: *“...komunikasi itu kunci utama dalam usaha di bidang ini baik itu kita komunikasi ke end user atau langsung ke pelanggan”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Negosiasi dilakukan dengan diharapkan menjadi titik temu atau jalan tengah yang dimana dijelaskan bahwa hasil dari negosiasi tersebut tidak merugikan satu sama lain antara pelanggan dengan perusahaan, ataupun perusahaan dengan partner. Peneliti melampirkan foto berupa dokumentasi tangkapan layar yang dilakukan untuk memperkuat fenomena yang terjadi karyawan dengan pelanggan, tangkapan layar ini dapat dilampirkan atas izin owner, tangkapan layar dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

permintaannya bisa dipenuhi. Jadi, saya negosiasikan sambil menjaga kualitas tetap sesuai standar” (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025).

Secara keseluruhan, keterampilan negosiasi dalam perusahaan ini lebih dominan pada posisi owner, manajer dan pemasaran, namun tetap mendukung koordinasi internal.

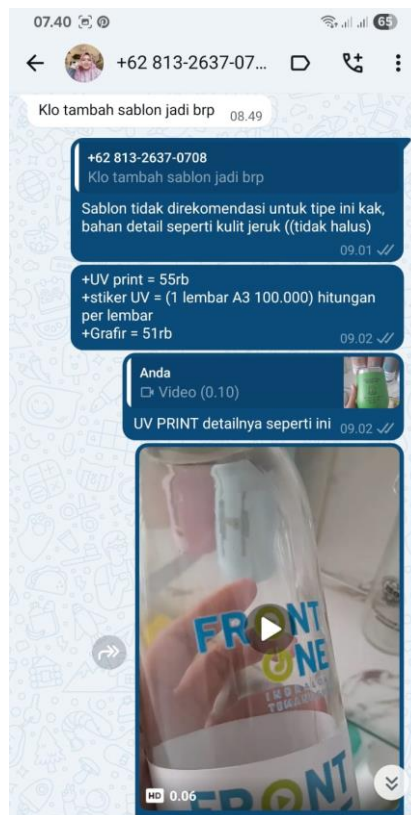
3) Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah dilakukan dengan menganalisis akar penyebab, seperti kesalahan produksi atau komplain pelanggan. Pernyataan tersebut sesuai dengan owner: *“Kalau saya perlu membantu, saya siap membantu...”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Manajer menyampaikan bahwa beliau menjadi penghubung antara masalah dan solusi yang perlu diambil, perkataan tersebut menyatakan: *“komunikasi itu kunci utama dalam usaha di bidang ini baik itu kita komunikasi ke end user atau langsung ke pelanggan”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Pernyataan tersebut didukung oleh staff produksi yang menyatakan bahwa: *“supaya saya tidak salah mengerjakan tugas biasanya manajer atau partner menjelaskan langkah-langkah”* (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Pernyataan yang serupa juga yang dikatakan oleh staff pemasaran yang mengatakan bahwa: *“...Saya harus bisa menjelaskan produk ke pelanggan dengan jelas, baik lewat chat maupun langsung”* (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Dari seluruh informan, terlihat bahwa proses pemecahan masalah dilakukan melalui komunikasi, evaluasi, dan kolaborasi antarbagian.

c. Abilities

kemampuan (abilities) dalam konteks PT Beranda Sadawira Utama merujuk pada kapasitas individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif melalui keterampilan komunikasi, penyelesaian masalah, kemampuan beradaptasi, serta kecakapan dalam menangani pelanggan. Sikap ini mencerminkan perilaku individu dalam merespon situasi kerja termasuk loyalitas, etika, dan komitmen. Owner menjelaskan bahwa kemampuan kerja karyawan terutama terlihat dari bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan dan kondisi kerja. Owner menyampaikan bahwa kemampuan seseorang tidak hanya sekadar mengikuti prosedur, tetapi juga bagaimana individu tersebut mampu menyelesaikan tugas dalam berbagai situasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh manajer: *“komunikasi itu kunci utama dalam usaha di bidang ini baik itu kita komunikasi ke end user atau langsung ke pelanggan”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Kemampuan yang dimaksud yaitu bagaimana mereka berkomunikasi antarbagian, misalnya antara bagian produksi dan pemasaran kepada pelanggan, sehingga pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Pernyataan yang serupa dikatakan oleh staf pemasaran: *“Kalau ada komplain pelanggan, saya lihat dulu masalahnya apakah dari komunikasi saya atau dari proses produksi. Kalau dari saya, saya jelaskan ulang dengan lebih jelas...”* (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Hal ini membuktikan bahwa pengembangan kemampuan di PT Beranda Sadawira Utama mendukung peningkatan produktivitas dan kesiapan

menghadapi tantangan operasional. Peneliti melampirkan foto berupa tangkapan layar yang didokumentasikan atas izin dengan owner dan peneliti melampirkan foto melayani pelanggan, dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 5Melayani pelanggan dengan pengetahuan atas produk, dan merekomendasikan

Sumber: Dokumentasi peneliti yang didapatkan melalui tangkapan layar atas izin owner

Dalam kerangka Resource-Based View (RBV), daya saing perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya internal yang dimiliki dan kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya tersebut secara strategis. Salah satu model yang digunakan untuk menilai apakah suatu sumber daya mampu menciptakan keunggulan kompetitif adalah kerangka VRIN, yang terdiri dari: *Valuable (bernilai)*, *Rare (langka)*, *Inimitable (sulit ditiru)*, dan *Non-substitutable (tidak tergantikan)*. Keempat elemen ini digunakan untuk menilai apakah kompetensi karyawan dan strategi yang diterapkan perusahaan dapat menjadi sumber daya strategis yang berkelanjutan.

a. Valuable

Konsep *Valuable* dalam VRIN merujuk pada sejauh mana kemampuan, keterampilan, atau sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu memberikan nilai tambah dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja serta daya saing usaha. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh owner: *“seperti yang saya ceritakan tadi ya saya memantau itu biasanya sebulan sebulan sejauh ini masih baik-baik saja sesuai standar yang saya berikan”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Dengan kata lain beliau menekankan bahwa karyawan yang memahami prosedur kerja, mampu berkomunikasi secara baik, dan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat akan memberikan pengalaman layanan yang lebih positif kepada pelanggan. Hal tersebut diperkuat oleh manajer yang menyatakan bahwa: *“kinerja layanan bagi kami itu untuk menentukan*

apakah pelanggan ini repeat order atau tidak saya tentu menjaga hubungan baik dengan para pelanggan apakah itu pelanggan secara individu atau pelanggan perusahaan” (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Dalam hal tersebut dengan adanya kinerja layanan yang baik dapat membantu untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berasal dari peluang pelanggan yang kembali memesan berulang kali di PT. Beranda Sadawira Utama. Repeat order dapat dilihat pada Gambar 4.6



Gambar 4. 6 Order Pertama instansi kejaksaaan temanggung di PT Beranda Sadawira Utama tanggal tanggal 21 september 2023

Sumber: Dokumentasi yang dilakukan peneliti terdapat pada Media sosial instagram @beranda_souvenir

Pemesanan dilakukan berulang kali oleh instansi tersebut peneliti melampirkan beberapa foto/screenshoot yang terdapat dari media sosial instagram milik PT Beranda Sadawira Utama @beranda_souvenir sebagai memperkuat pernyataan dan sebagai bukti. Peneliti melampirkan berupa foto/screenshoots yang terdapat pada media sosial @beranda_souvenir pada tanggal 21 september 2023, 21 mei 2024, dan 28 juli 2024. Yang dapat dilat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. 7Repeat order instansi kejaksaan temanggung di PT Beranda Sadawira Utama tanggal 21 mei 2023



Gambar 4. 8 Repeat order instansi kejaksaan temanggung di PT Beranda Sadawira Utama tanggal 28 juli 2024

Sumber: Dokumentasi yang dilakukan peneliti yang didapat pada Media sosial instagram @beranda_souvenir

Dari sisi staf produksi, nilai kompetensi tampak pada ketepatan kerja dan kualitas hasil produk. Pernyataan tersebut sesuai dengan staff produksi: *“Saya harus memastikan hasilnya rapi, bersih, dan sesuai kualitas yang diminta. Jadi fokus saya menjaga kualitas produksi...”* (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Menurutnya, kemampuan untuk memahami instruksi, menjaga kualitas bahan, serta menjaga kualitas dengan konsisten berkontribusi langsung pada peningkatan operasional harian.

Sementara dari sisi pemasaran, mengungkapkan bahwa nilai kompetensi terutama terlihat pada kemampuan melayani pelanggan dan menjaga hubungan jangka panjang. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dikatakan staff pemasaran: *“Saya biasanya jelaskan kondisi yang sebenarnya, batasan produksinya, bagaimana kualitasnya, bagaimana dan*

apakah permintaannya bisa dipenuhi” (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Staf pemasaran menilai bahwa kemampuan ini merupakan salah satu elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

b. Rare

Aspek Rare dalam kerangka VRIN menilai sejauh mana kompetensi atau sumber daya perusahaan memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Dalam konteks usaha mikro seperti PT Beranda Sadawira Utama, kelangkaan sering terlihat pada gaya layanan, pola kerja, atau keahlian yang diperoleh dari pengalaman panjang owner dan diturunkan langsung kepada karyawan. Pernyataan tersebut sesuai dengan perkataan owner: *“Dari tujuh toko souvenir kayaknya di temanku ada tujuh kita yang berani satu hari jadi. Jadi barang kita ready, tenang. Jadi satu hari jadi, itu unggulan kita...”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Pernyataan ini menunjukkan bahwa kelangkaan muncul dari keunikan interaksi layanan serta keahlian teknis yang tidak mudah didapatkan di tempat lain. Pernyataan tersebut diperkuat oleh manajer yang mengatakan bahwa: *“perusahaan ini atau yang saya lakukan jadi nilai utama yang membuat usaha ini tetap dipercaya itu selain produknya itu kualitasnya terjaga, layanannya cepat dan hubungan dengan para pelanggan ini memang saya maintenance jadi saya tetap berkomunikasi baik”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Ini menunjukkan bahwa kelangkaan tidak hanya terletak pada produk, tetapi konsisten diterapkan.

Sedangkan dalam kegiatan produksi menjelaskan bahwa proses pembuatan maupun pengemasan memiliki teknik ataupun keahlian. Pernyataan tersebut sesuai dengan perkataan staff produksi yang memperkuat pernyataan manajer yang mengatakan bahwa: *“Saya harus memastikan hasilnya rapi, bersih, dan sesuai kualitas yang diminta. Jadi fokus saya menjaga kualitas produksi...”* (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Temuan lapangan menunjukkan bahwa keunikan ini muncul dari praktik kerja sehari-hari, bukan dari pelatihan formal, sehingga menjadikan kompetensi tersebut sulit ditiru oleh pelaku usaha lain. Peneliti melampirkan foto/screenshots yang didapat dari media sosial instagram @beranda_souvenir yang terdapat pada informasinya untuk memperkuat bukti atas pernyataan bahwa souvenir pesanan 1 hari jadi terlatak pada gambar



Gambar 4. 9 jargon PT Beranda Sadawira Utama pemesanan souvenir satu hari jadi

Sumber: Dokumentasi secara tidak langsung yang dilakukan peneliti pada Media sosial instagram @beranda_souvenir

c. Imperfect imitability

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, aspek *Imperfect Imitability* pada PT Beranda Sadawira Utama terlihat dari kemampuan perusahaan membangun kepercayaan pelanggan, loyalitas konsumen, serta keahlian yang tidak mudah disamai oleh pesaing. Owner menjelaskan bahwa kepercayaan pelanggan terbentuk melalui konsistensi kualitas produk dan cara perusahaan menjaga hubungan baik secara personal. Hal ini didukung oleh pernyataannya: *“Satu hari jadi. Itu layanan satu hari jadi..(”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Dari perspektif manajer, kemampuan yang terlihat pada proses kerja yang dibangun secara bertahap melalui kontrol kualitas dan kedisiplinan proses kerja. Manajer menyampaikan bahwa dirinya selalu mengawasi secara detail proses kerja karyawan sehingga standar kualitas berjalan konsisten: *“produknya itu kualitasnya terjaga, layanannya cepat dan hubungan dengan para pelanggan”* (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Sementara itu, staf produksi menegaskan bahwa keahlian teknis yang mereka miliki berasal dari pengalaman dan arahan langsung dari owner, bukan hanya dari teori. Staf mengatakan: *”Kami tidak hanya mengejar cepat selesai, tapi menjaga kualitas dari awal sampai akhir. Selain itu, kami selalu melakukan pengejukan sebelum produk dikirim. Usaha lain mungkin bisa membuat produk serupa, tetapi menjaga kerapian dan konsistensi seperti yang kami lakukan itu tidak mudah”* (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Pada

sisi pemasaran, staf memperkuat pernyataan bahwa kemampuan membangun kedekatan emosional dengan pelanggan merupakan salah satu kunci keunggulan utama beliau menyampaikan: “*Saya biasanya jelaskan kondisi yang sebenarnya, batasan produksinya, bagaimana kualitasnya, bagaimana dan apakah permintaannya bisa dipenuhi*” (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Pendekatan pelayanan berbasis hubungan personal ini menciptakan pengalaman pelanggan yang unik, sehingga sulit digantikan oleh pelayanan dari toko lain yang hanya bersifat transaksional. Peneliti melampirkan foto berupa dokumentasi tangkapan layar yang dapat dilampirkan sebagai memperkuat dan bukti nyata bahwa dapat hubungan emosional pelanggan berupa testimoni, yang tertera pada gambare dibawah ini:



Gambar 4. 10 Bentuk kepuasan pelanggan berupa testimoni

Sumber: Dokumentasi peneliti yang didapatkan melalui media sosial intstagram

@beranda_souvenir

d. Non-Substitutability

kemampuan sumber daya manusia di PT Beranda Sadawira Utama dipandang tidak mudah digantikan oleh teknologi, sistem baru, ataupun tenaga kerja lain yang tidak memiliki pemahaman mendalam mengenai proses kerja internal perusahaan. Hal ini terutama terlihat melalui hubungan emosional, loyalitas tinggi, serta pengalaman langsung yang telah terbentuk antara karyawan, pelanggan, dan owner.

Para informan memberikan pandangan yang relatif sama mengenai mengapa kompetensi yang mereka miliki sulit digantikan. Dari pernyataan owner yang mengatakahan bahwa: *“Yang penting kita menjaga hubungan baik, kita ramah. ya itu tadi, menjaga hubungan baik, silaturahmi yang baik”* (Hasil Wawancara Narasumber N1, 2025). Bahwa ikatan emosional yang terbangun antara karyawan dan pelanggan disebabkan pelanggan sudah mengenal gaya pelayanan, komunikasi, dan karakter masing-masing karyawan. Selain itu, kemampuan memahami standar kualitas produk dan cara komunikasi khas perusahaan hanya bisa terbentuk melalui pengalaman bekerja yang berulang. Pernyataan tersebut dipekuat oleh manajer yang menyatakan: *“saya yang mengatur, mengorganisir, memberikan arahan baik itu berupa arahan langsung maupun kontrol atau pengendalian untuk memastikan apa yang dikerjakan terhadap karyawan atau staff di bawah*

saya itu berjalan dengan benar dan sesuai dengan kualitas yang ditentukan” (Hasil Wawancara Narasumber P1, 2025). Hal tersebut merupakan konsistensi pelayanan dan kualitas kerja merupakan hasil dari proses pembelajaran internal yang panjang, sehingga tidak bisa digantikan oleh orang baru tanpa melalui proses adaptasi yang sama.

Dari sisi staf produksi, mereka menyatakan bahwa pengalaman dalam mengelola bahan, menjaga kualitas, hingga memahami preferensi owner: *“Teknik ini saya pelajari langsung dari owner dan memang butuh latihan supaya bisa menghasilkan bentuk yang sama setiap kali. Selain itu, kemampuan memahami karakter bahan dan cara pengolahan juga tidak semua orang punya”* (Hasil Wawancara Narasumber T1, 2025). Hal ini menekankan bahwa banyak keputusan teknis diambil berdasarkan kemampuan dan pengalaman. Sementara itu, staf pemasaran mengatakan: *“Saya biasanya jelaskan kondisi yang sebenarnya, batasan produksinya, bagaimana kualitasnya, bagaimana dan apakah permintaannya bisa dipenuhi”* (Hasil Wawancara Narasumber U1, 2025). Menekankan bahwa hubungan emosional dengan pelanggan menjadi faktor penyebab kompetensi mereka sulit digantikan, karena pelanggan sering kembali untuk mencari pelayanan dari staf tertentu yang mereka percaya. Keakraban ini tidak bisa digantikan oleh karyawan baru meskipun memiliki kemampuan dasar yang sama. Peneliti melampirkan beberapa foto/screenshot yang didapatkan melalui media sosial instagram @beranda_souvenir sebagai memperkuat pernyataan dan bukti untuk menunjukkan bahwa loyalitas,

emosional pelanggan dapat kembali memesan berulang kali ditunjukkan oleh gambar dibawah ini:



Gambar 4. 11 Memberi saran atas pengetahuan



Gambar 4. 12 Hasil produk setelah Negosiasi

Sumber: Gambar 4.11 merupakan dokumentasi yang didapatkan melalui tangkapan layar pada media sosial instagram @beranda_souvenir, dan Gambar 4.12 Observasi peneliti secara langsung dengan berupa foto yang dapat dilampirkan atas izin owner

Observasi dan dokumentasi atas foto diatas menjelaskan bahwa terjadi hubungan personal antara pelanggan dengan owner dengan pengetahuan owner terhadap kualitas bahan baku, dan kualitas cetak beliau menyarankannya kepada pelanggan, dan bukan hanya itu pelanggan tersebut juga pernah membeli berulang kali dengan menggunakan instansi yang sama yaitu BKK Temanggung pada tanggal 14 oktober 2025. Peneliti melampirkan foto berupa tangkapan layar yang didapat pada postingan media sosial instagram milik PT Beranda Sadawira Utama @beranda_souvenir:



Gambar 4. 13 Order pertama BKK Temanggung

Sumber: Dokumentasi peneliti berupa tangkapan layar yang didapatkan melalui postingan media sosial instagram @beranda_souvenir

4.3 Pembahasan Hasil

Ditemukan pada PT Beranda Sadawira Utama telah menerapkan konsep KSA dan menghasilkan nilai VRIN dibuktikan bahwa pada PT tersebut menggunakan strategi berupa menerapkan standar kualitas produk, komunikasi terhadap pelayanan dan rekan kerja yang konsisten memberikan hasil mampu bertahan dan meningkatkan daya saing usaha. Temuan ini sesuai dengan konsep model KSA yang dikemukakan oleh pada Aguinis (2013) bahwa pengetahuan merupakan pemahaman teoritis dan praktis yang dimiliki individu, keterampilan menerapkan kemampuan menerapkan pengetahuan secara nyata melalui tindakan atau praktik, dan kemampuan mencerminkan situasi kerja yang memengaruhi cara bekerja. PT Beranda Sadawira Utama juga menghasilkan nilai VRIN bahwa sumber daya dikatakan unggul jika memiliki nilai (valuable), langka (rare), sulit ditiru (imperfect imitability), dan tidak tergantikan (non-substitutable) (Madhani, 2010). Untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam, pembahasan hasil ini akan dijabarkan berdasarkan pola yang ditemukan pada tahap analisis data.

4.3.1 Strategi Kompetensi Sumber Daya Manusia di PT Beranda Sadawira Utama dalam meningkatkan daya saing usaha mikro

Strategi Kompetensi Sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT Beranda Sadawira utama menunjukkan adanya pendekatan yang berorientasi pada standar kualitas produk dan membangun komunikasi yang baik dengan pelanggan. Berdasarkan hasil analisis, PT Beranda Sadawira tidak hanya menjalankan kegiatan produksi dan pemasaran, tetapi juga memberikan pengetahuan, keterampilan, keahlian (KSA) hingga pelayanan, pelatihan, pengarahan yang mengacu pada (VRIN). Seluruh proses ini dilakukan dengan mengacu pada pemahaman SOP PT Beranda Sadawira utama, standar kualitas produk, cara berkomunikasi, dan meningkatkan daya saing usaha. Temuan ini sejalan dengan teori KSA oleh Aguinis (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang unggul dan konsisten. Namun demikian dari hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara ditemukan bahwa PT Beranda Sadawira Utama belum masih minim atas pemasaran pada online melalui media sosial penggunaan ide konten dan bahasa menyebabkan konten terasa kurang menarik dan belum memaksimalkan kedekatan emosional dengan pelanggan. Dalam menerapkan strateginya, PT Beranda Sadawira Utama sekarang memiliki strategi kompetensi untuk meningkatkan daya saing usaha.

1. KSA (knowledge, Skill, Abilities)

Penelitian ini menemukan beberapa poin atau pola strategi kompetensi sumber daya manusia yang ada pada PT Beranda Sadawira Utama untuk meningkatkan daya saing usaha mikro melalui model KSA.

Pengetahuan menjadi salah satu kunci utama yang terdapat pada PT Beranda Sadawira Utama terdapat beberapa pola seperti standar kualitas produk, proses kerja, dan pemahaman terhadap produk dan kebutuhan pelanggan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan yang diberikan oleh owner kepada karyawannya baik berupa pemahaman standar kualitas, karakteristik produk, maupun prosedur kerja berperan penting dalam membentuk kompetensi dasar kerja karyawan. Pengetahuan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai dasar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, tetapi juga menjadi pedoman dalam menjaga konsistensi kualitas produk. Hal ini sejalan dengan Aguinis (2019) yang menjelaskan bahwa *knowledge* merupakan pemahaman teoritis dan praktis yang dimiliki individu terkait bidangnya. Pengetahuan yang tertanam pada karyawan PT Beranda Sadawira Utama berfungsi sebagai pondasi penting dalam mendukung keunggulan kompetitif usaha atau daya saing usaha.

Keterampilan kerja karyawan baik keterampilan teknis maupun non-teknis dibentuk melalui proses pelatihan langsung, pembiasaan kerja, hingga pembimbingan atau pengarahan yang diberikan oleh owner maupun manajer. Hasil temuan menunjukkan bahwa keterampilan teknis berhubungan dengan kemampuan produksi dan kualitas produk, sedangkan keterampilan non-teknis meliputi komunikasi, kepemimpinan, negosiasi,

dan pemecahan masalah. Hal ini sejalan dengan teori KSA oleh Aguinis (2019), *skill* merupakan kemampuan yang dikembangkan melalui tindakan atau praktik berulang dalam menyelesaikan tugas. Penelitian mendukung dengan penelitian oleh Helmita dan Naim (2023) yang mengatakan bahwa peranan kompetensi SDM UMKM sangat dibutuhkan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, sehingga membutuhkan pelatihan secara khusus bagi karyawan UMKM. Dengan demikian, *skill* menjadi fungsi penting dalam penguatan kompetensi SDM untuk menciptakan keunggulan daya saing.

Temuan atas aspek kemampuan pada hasil penelitian diatas tercermin dalam cara karyawan berkomunikasi, menyelesaikan masalah, beradaptasi, bernegosiasi, dan melayani pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang berkembang dalam merespons situasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori KSA oleh Aguinis (2019) menjelaskan bahwa *ability* mencerminkan perilaku individu dalam merespons situasi kerja, termasuk nilai dan etika. Sikap yang positif akan mendorong loyalitas, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks usaha mikro, kemampuan seperti komunikasi, serta pelayanan ramah menjadi faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Hariroh *et al.*, (2021) yang menunjukkan bahwa pelaku yang mengikuti kegiatan seperti pelatihan dan pendampingan mengalami peningkatan dalam bidang keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi dalam mengelola usaha,

sehingga kinerja dan daya saing meningkat. Oleh karena itu, kemampuan yang dimiliki karyawan PT Beranda Sadawira Utama berfungsi sebagai modal non-teknis yang sangat berpengaruh pada daya saing usaha.

2. VRIN (Valuable, Rare, Imperfectimitability, Non-Substitutability)

Berdasarkan hasil temuan berupa wawancara, dan dokumentasi. Kompetensi Sumber daya manusia PT Beranda Sadawira Utama menunjukkan nilai VRIN karena mampu meningkatkan atau mempertahankan kualitas produk, memiliki keahlian khusus berupa satu hari jadi pada pemesanan souvenir, pengalaman kerja dan budaya yang tidak dapat digantikan.

Kompetensi SDM yang dimiliki oleh PT Beranda Sadawira Utama memberikan nilai terhadap peningkatan kualitas layanan dan repeat order pelanggan. Kompetensi yang bernilai dapat menciptakan output kerja yang unggul, tepat waktu, dan sesuai ekspektasi konsumen. Temuan ini sejalan dengan Lestari *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa kualitas manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan produktifitas, inovasi, dan retensi karyawan, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan usaha.

Keunikan layanan dan kualitas produk yang konsisten dihasilkan melalui kompetensi karyawan yang terbentuk dari pengalaman kerja, sentuhan pelatihan langsung, dan standar yang ditentukan oleh owner. Kompetensi tersebut tidak mudah ditemukan pada usaha sejenis, sehingga memberikan sifat kelangkaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Madhani (2010) yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hanya

dapat tercapai dan dipertahankan bila perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM yang terbentuk dari pengalaman langsung, budaya kerja internal, dan hubungan emosional antara pemilik usaha dan karyawan membuat kompetensi tersebut sulit ditiru pesaing. Menurut penelitian Madhani (2010) keunggulan kompetitif hanya dapat tercapai dan dipertahankan bila perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Proses belajar kerja di PT Beranda Sadawira Utama merupakan hasil interaksi jangka panjang yang tidak dapat ditiru hanya dengan melihat permukaan proses kerja. Terdapat penelitian yang sejalan dengan temuan ini yaitu penelitian Ramadani (2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan SDM mampu memberikan pengaruh positif terhadap daya saing usaha.

PT Beranda Sadawira Utama memiliki karakter yang berbeda-beda dan pelanggan mengenalnya secara personal. Karyawan ataupun setiap individu tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain karena melibatkan keterampilan personal, hubungan emosional dengan pelanggan, dan nilai khas yang diberikan dalam layanan. Madhani (2010) Sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain disebut non-substitusi. Dalam hal ini, pesaing tidak dapat mencapai kinerja yang sama dengan mengganti sumber daya tersebut dengan sumber daya alternatif. Temuan ini didukung oleh studi Ardiansyah (2022) yang menemukan bahwa interaksi emosional

dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dalam usaha mikro menciptakan nilai yang tidak bisa digantikan oleh substitusi lain.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “*Strategi Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro (Studi Kasus di PT Beranda Sadawira Utama)*”. Peneliti telah menjelaskan Strategi Kompetensi SDM (KSA) terbukti diterapkan secara konsisten dan menjadi fondasi keunggulan perusahaan di PT Beranda Sadawira Utama dengan penerapan KSA berkontribusi langsung terhadap terciptanya peningkatan daya saing kompetitif berbasis VRIN.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa PT Beranda Sadawira Utama memberikan adanya pemahaman produk pada setiap individu sehingga PT Beranda Sadawira Utama menetapkan standar kualitas produk dan memberikan komunikasi terhadap rekan kerja dan pelanggan secara konsisten mampu bertahan dan meningkatkan daya saing usahanya. Ketiga aspek KSA ini selaras dengan konsep kompetensi menurut Aguinis (2013), yang menekankan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sebagai dasar pencapaian kinerja unggul.

Data menunjukkan bahwa kompetensi SDM menghasilkan sumber daya yang valuable, melalui kualitas layanan, repeat order pelanggan, dan kemudahan perusahaan mengakses peluang penjualan baru. Kompetensi tertentu juga *rare*, karena standar kualitas, teknik produksi, serta pengetahuan produk yang diberikan langsung oleh owner tidak mudah

ditemukan pada UMKM sejenis. Kompetensi tersebut juga sulit ditiru (imperfect imitability) karena terbentuk dari pengalaman, budaya kerja. Selain itu, kompetensi SDM di perusahaan juga non-substitutability, sebab loyalitas pelanggan, relasi emosional, serta kemampuan layanan personal tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain. Integrasi KSA dengan sumber daya VRIN menghasilkan *capability* yang berkelanjutan, termasuk kualitas produk yang stabil, hubungan pelanggan yang kuat, dan efektivitas kerja antarstaf. Hal ini menjadikan perusahaan mampu bertahan dan meningkatkan daya saing meskipun berada dalam industri yang penuh kompetisi.

Penelitian ini juga berkontribusi terhadap pengembangan literatur KSA (*Knowledge, Skill, Abilities*) teori kompetensi Aguinis (2013) dan RBV/VRIN dari Madhani (1991), bahwa sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan praktis bagi usaha mikro dalam memberikan pemahaman bahwa UMKM dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan tanpa harus memiliki modal besar, melainkan melalui kompetensi SDM (KSA). Manajemen dapat menggunakan model KSA–VRIN ini sebagai pedoman dalam merancang pelatihan, pola kerja, dan strategi pengembangan karyawan agar lebih strategis dan berorientasi pada keunggulan usaha.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yaitu:

5.2.1 Saran untuk PT Beranda Sadawira Utama

1. Memperkuat Program Pelatihan Terstruktur, Perusahaan sebaiknya mengembangkan pelatihan terencana yang berfokus pada peningkatan KSA agar kemampuan SDM lebih sistematis, tidak hanya mengandalkan arahan informal.
2. Membangun Sistem Evaluasi Kompetensi, Dibutuhkan mekanisme evaluasi kinerja berbasis KSA untuk memastikan kompetensi berkembang secara berkelanjutan dan dapat diukur secara objektif.
3. Memperkuat Strategi Customer Relationship, Karena VRIN banyak bertumpu pada loyalitas pelanggan, perusahaan harus mengelola hubungan pelanggan lebih sistematis, misalnya melalui pencatatan pelanggan rutin atau program loyalitas sederhana.

5.2.2 Saran untuk Peneliti selanjutnya

1. Menggunakan Pendekatan Analisis Lain, Penelitian selanjutnya dapat menggunakan analisis tematik, grounded theory, atau fenomenologi untuk menggali lebih dalam pengalaman karyawan mengenai kompetensi dan keunggulan bersaing.

2. Membandingkan dengan UMKM Lain, Penelitian komparatif dapat membantu melihat perbedaan strategi kompetensi antar-UMKM sehingga memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang praktik terbaik.

Daftar Pustaka

- Aguinis H. (2019b). *Performance management for dummies*. John Wiley.
- Arini, E., Onsardi, O., & Indriani, R. (2023). Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(1), 20-35.
- Citriadin, Y. (2020). Metode Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Dasar. *Mataram: Sanabil*.
- Dewantoro, B., Putranto, A., & Purwanto, H. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja UMKM. *MAGNA: Journal of Economics, Management, and Business*, 2(1), 60-72.
- Effendy, A. A., Sudiarto, S., Pratama, G. D., Wahyudi, Y., & Sunarsi, D. (2024). Determinan Keberhasilan Usaha Mikro Kecil Menengah Berbasis Ekonomi Kreatif: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(2), 311-320.
- Hariroh, F. M. R., Azis, N., Sandi, P. H., Hermiati, N. F., & Aprilia, W. (2024). Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia Umkm Dalam Meningkatkan Kinerja Umkm. *Jurnal Pengabdian Bersama Masyarakat Indonesia*, 2(1), 48-54.
- Helmita, H., & Naim, N. (2023). The Role of UMKM Human Resource Competency in Improving Umkm Performance in Pujorahayu Village, Kec. Negeri Katon Pesawaran. *GEMA: Journal of Gentiaras Management and Accounting*, 15(1), 25-40.
- Ismail, A., Syailendra, S., & Welta, F. (2024). Strategi Peningkatan Kompetensi SDM untuk Daya Saing UMKM: Studi pada ASPENKU Sumsel. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 3(1), 1-16.
- Lestari, M., Daeli, M., & Damanik, A. S. (2024). Peran strategis sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan terhadap kinerja di sektor toko dan UMKM. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(9), 6363-6372.
- Lubis, R., Matondang, Z., & Cahyani, U. E. (2023). Key Success Factors Islamic Human Resources in North Sumatera Islamic Banking With Analytical Network Process (ANP). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 9(3), 898-898.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Manteiro, M. C., Bire, A. R., Ringa, M. B., & Hipir, S. D. (2024). Human resource competency development as a strategy in improving the performance of micro,

- small and medium enterprises in Kupang City, East Nusa Tenggara. *Jurnal Ekonomi*, 13(04), 299-305.
- Mialasmaya, S. (2016). Pengaruh sistem informasi SDM, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 10(1), 35-53.
- Olchawa, F. (2025). Human Resource Management Competencies of Microenterprise Owners– A Review of Past Research in Poland. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 69(2), 114-123.
- Ramadani, P., Latipah, S., Nasution, S., & Zainarti, Z. (2025). Analisis Strategi Perkembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM Warung Ibu Saleha di Jalan Iskandar Muda. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(12).
- Rapih, S. (2015). *Analisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, modal sosial dan modal finansial terhadap kinerja UMKM bidang garmen di Kabupaten Klaten* (Doctoral dissertation, UNS (Sebelas Maret University)).
- Rijal, S. (2023). Accounting graduates' knowledge, skills, and attitude in the industrial age 5.0. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(2), 42-60.
- Rudi, J. R., Murwani, F. D., & Suharsono, N. (2025). The Role of Innovation Capabilities in Mediating the Impact of Social Media Marketing and Business Networking on Msme Performance in West Kalimantan. *AFEBI Management and Business Review*, 10(1), 1-12.
- Saptana, S. (2010). Tinjauan Konseptual Mikro-Makro Daya Saing dan Strategi Pembangunan Pertanian. In *Forum Penelitian Agro Ekonomi* (Vol. 28, No. 1, pp. 1-18). Indonesian Center for Agricultural Socioeconomic and Policy Studies.
- Sari, D. A., & Rosyidi, S. (2017). faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing UMKM di kabupaten rembang. *Buletin Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 383922.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Surya, W. A., Astuti, E., & Susilo, H. (2014). Pengaruh employee knowledge, skill, dan ability (KSA) terhadap penggunaan sistem informasi sumberdaya manusia dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1).
- Viviani, N. E., Mufidah, E., & Fibriyani, V. (2020). Pengaruh keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan sdm terhadap kinerja umkm mebel di kelurahan sebani kota pasuruan. *Jurnal Ema*, 5(1), 29-37.

- Wahyudi, A., Yudistira, A. P., Afandi, N., & Santoso, A. S. Y. D. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Produktivitas. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(2), 492-500..
- Winarti, E., Purnomo, D., & Akhmad, J. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Pulogadung Jakarta Timur. *Small*, 8(2).

LAMPIRAN

1. Data Mentah

1.1 Transkrip Wawancara

Lampiran Pertanyaan dan jawaban wawancara terkait Strategi Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro PT Beranda Sadawira Utama

Nama Informan : Niken Kusniawati (N1)

Jabatan : Pendiri / Owner

Hari, tanggal : 9 November 2025

Transkrip wawancara 1 Owner

1. Knowledge

Peneliti : Selamat pagi, Ibu. Perkenalkan, saya Danung kuswantoro putro, mahasiswa tingkat akhir Fakultas Manajemen UII Yogyakarta. Izin menyampaikan kepada Ibu Niken Kusniawati bahwa saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir dengan judul Strategi Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan daya saing usaha mikro Di PT beranda sadawira utama ini. Saya mohon kesedihan Ibu untuk menjadi narasumber penelitian saya.

Narasumber : Boleh. Ini yang disampaikan Bu piput kemarin itu ya?

Peneliti : Iya, kemarin sempat ketemu Ibu Milan, sama Bu Tri, Bu Uma. Udah sempat wawancara juga.

Narasumber : Saya baru pulang kemarin sore, Mas. Gimana? Ada yang bisa dibantu?

Peneliti : Jadi, Bu, saya kan ada dua variabel yang berbeda. Yang pertama, saya pengen tahu tentang kompetensinya. Yang kedua, saya pengen tahu tentang Usaha mikronya Ibu, daya saingnya Yang pertama itu untuk kompetensinya Ibu, saya ingin tahu dari pendapat Ibu sebagai Owner bagaimana tanggung jawab utama dalam posisi ini di perusahaan?

Narasumber : Kalau, Saya sih gak main banyak ya untuk di ini udah tak serahin ke Bu Piput cuman kalau untuk hasil bulanan itu kan selalu dapat rekapannya tuh saya pantau untuk hasil kinerja setiap bulan selama masih bagus sesuai standar yang saya inginkan saya suruh lanjut gitu aja sih.

Peneliti : oke kemudian. Apakah Ibu bisa menjelaskan tugas-tugas seperti apa sih, Bu, yang diberikan?

Narasumber : Diberikan ke karyawan saya?

Peneliti : Iya.

Narasumber : Kalo tugas sih sesuai job desknya masing-masing ya Kalo Bu piput selaku manajer ya dia harus bisa mengontrol semua yang terjadi

operasional di kantor kami Kalo bagian produksi ya dia harus bisa memproduksi souvenir-souvenirnya itu sesuai SOPnya yang rapi, cepet, terutama cepet karena pada musim- musim sekarang ini tuh lagi full kami Untuk acara, bentar lagi akhir tahun banyak acara wedding juga. Kita dikejar waktu untuk bisa mengerjakan secepat mungkin. Nah itu lebih kencang tekanannya kepada tim produksi. Kalau target marketing kami, untuk pemasaran itu juga sebagian Bupiput juga tanggung jawab di situ. Itu juga kami mengejar sekali sesuai target tahunan kami. Ini udah mau tutup tahun juga ini.

Peneliti : Lalu bagaimana Ibu dapat memastikan bahwa tugas yang diberikan oleh Ibu ini dapat diselesaikan sesuai SOP perusahaan ini, Ibu?

Narasumber : Kalau itu sama mantaunya dari bulanan, karena saya kan nggak stand-by di sini. Saya kadang di Jakarta, nggak selalu di sini. Nah, tapi untuk laporan bulanan itu saya selalu meminta. berapa yang diproduksi, berapa yang orderan yang masuk, berapa orderan yang sudah diberikan atau sudah sampai ke tangan customer. Itu berapa yang masuk, berapa yang sedang diproses, berapa yang sudah keluar atau diberikan sudah selesai, gitu. Saya memantaunya sekali itu setiap bulan. Saya biasanya minta rekapan bulanan. Enggak harian. Kalau harian terlalu, terlalu apa, kurang ini, karena keluar masuk, ada yang masuk hari itu tapi kan belum proses, jadi saya lebih ini kebulanan sih untuk minta laporannya.

Peneliti : Oke. Terus seperti apa sih Bu, menurut Ibu sendiri bentuk pengetahuan dan pemahaman awal yang Ibu perlukan agar dapat menjalankan tanggung jawab Ibu dengan baik?

Narasumber : Pemahaman awal kalau dari saya selaku pemilik ya, karena Bagaimana ya, kalau di Temanggung itu kita mungkin nomor satu ya yang paling, bagaimana ya, mau bilang paling keren gitu kok. Kita itu, saya itu malah lebih ke lihat ke luar kota. Lagi nge-trend apa, kayak gitu tuh di Temanggung biar bisa ada juga. Saya mengupayakan biar souvenir-souvenir yang kita jual tuh kekinian terus update yang terbaru-terbaru-terbaru gitu. Ada apa sih yang terbaru gitu. Dan untuk kualitas produk pun juga kita mengutamakan itu. Setiap dalam proses produksi tuh kita ada QC juga ya. Jadi kita pastikan tuh produk yang kita berikan ke customer itu benar-bener produk yang sudah bagus. Nggak ada cacat baik dari sablonnya, dari barangnya, nggak ada yang lecet, pecah, atau ini nggak ada. Itu kita pastikan betul.

Peneliti : Jadi seperti pengolahannya gitu ya, Bu, kualitasnya.

Narasumber : Iya, betul

Peneliti : Kemudian kalau kita masalah ngomong-ngomong tentang masalah tugas, ini Ibu tanggung jawab. Bagaimana Ibu jalankan, apakah dari awal itu sudah jelas, atau harus diawali Harus paham dulu, Ibu, apa udah jelas dulu, apa awal tuh. Yang penting paham dulu lah ini anak-anak ini prosesnya gimana, Ibu, mempelajarinya?

Narasumber : Lebih, kalau di kita tuh lebih ini ke bagian yang produksi ya. Itu untuk karyawan baru biasanya masih ada pendampingan. begini caranya untuk pengemasan, standar kami itu seperti ini standar kemasnya untuk cetak, standar cetaknya seperti ini jadi kalau misalnya, oh ini cetaknya kok kurang

bagus ya minta cetak lagi ke bagian cetaknya jadi jangan, oh ini kurang bagus yaudah yang disodorkan ini ya itu yang dikerjakan, enggak jadi tim produksi juga harus teliti di situ oh ini kok cetakannya kurang bagus ya minta cetak kembali baru dia lanjut sih kerjakan lanjutnya jadi gak asal di ini jadi satu kita ngajarin tentang itu dulu yang mau dikerjakan itu sembari dicek juga jadi gak ngandalin tim QC jadi biar gak dua kali kerja gitu ya walaupun tetep akan dicek bagian QC tapi diharapkan dari bagian yang produksi sendiri juga paham itu standar kita tuh seperti apa gitu sama kecepatan terutama kalau di sini tuh yang kita utamakan kecepatan Mas Danung karena di kita itu ada fasilitas satu hari jadi Mas Danung yang rame sekali itu biasanya jadi kita itu jadi andalanya cutomer yang corporate karena corporate itu kalau punya acara kadang dadakan kepikiran mau dikasih souvenir itu dadakan jadi larinya pada kesini nah itu bagian produksi itu kayak ujung tombak.

Peneliti : Berarti seperti itu berarti untuk meminimalisir gitu ya bu ya di QC kalau dari produksi?

Narasumber : ya kalau bagian karena kita ngejualnya karena kita tuh kalau di beranda itu unggulannya adalah fasilitas satu hari jadi biasanya kita kalau untuk order 300 pieces ke bawah itu bisa mengambil satu hari jadi order 10.00 jam 9.00 pagi kita bisa diambilnya sore jam 4.00 nah dengan waktu yang sesingkat itu orderan yang gak sedikit itu kan tim produksi harus bisa Iya bener. Jadi bisa cepet. Jangan sampai cuma dapet cepetnya tok tapi gak dapet kualitas yang bagus. Nah dapet cepet tapi gak sambil dicek. Jadi ya itu. Tim produksi sembari ngecek. Jadi jalan semuanya. Nggak ngandalin satu, ah nanti Di QC kok ini. Enggak. Kalau di kita semua punya tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan.

2. Skill (Keterampilan)

Peneliti : Oke. Ini, kalau ngomong masalah tentang itu, tadi kan ada hubungannya ya Bu, ya? Kayak rekan kerja, contohnya kayak tim QC sama staf produksi juga, terus bagaimana cara Ibu berkomunikasi dengan rekan kerja atau bahkan Ibu dapat membantu staf pemasaran dalam menghadapi pelanggan ketika menjalani tugas sehari-hari ibu?

Narasumber : Kalau dari mereka sendiri tuh, Kalau mereka sudah paham apa yang menjadi tugas mereka itu sangat tidak kesulitan saya itu. Untuk menghadapi itu sangat kesulitan. Kalau untuk komunikasi dengan karyawan ya itu pasti utama di sini tuh bukan hal yang tabu kalau mau tanya gitu. jadi karyawan kalo misal ga paham ini mau digimanain ya bu, pitanya mau gimana ya bu, bagusnya gini apa gini ya bu, itu boleh tanya saya pun kalo misal ini ngasih rekomendasi ini kok kayaknya kalo di model seperti ini ga cantik, cantik gini gitu yaudah saya ngomong apa adanya gitu.

Peneliti : oke baik ibu ,mau izin pertanyakan tentang jawabannya ibu sendiri Caranya situasi, gimana Ibu menceritakan situasi dimana Ibu tuh sedang memimpin atau mengarahkan rakan kerja tersebut dalam menyelesaikan suatu pekerjaan ibu?

Narasumber : Kalau saya, karena awalnya kan semua saya kerjakan sendiri nih Mas Danung. Jadi ya saya tahu, saya tahu cara ini kan untuk

diajarkan ke mereka gitu untuk ngemasnya gini lo mbak untuk ngemas plastik tuh seperti ini caranya seperti ini gitu untuk cara pengemasan ini tuh seperti ini ini loh kalo pake box tuh gini caranya kalo mau dikemas plastik tuh begini caranya gitu jadi souvenir kemas apapun akan lebih cantik gitu tergantung dari kita yang bikin nah itu saya ajarkan ke mereka.

Peneliti : oke apakah Ibu pernah melakukan negosiasi, Ibu? entah dengan rekan kerja atau bahkan tentang pelanggannya sendiri, Ibu. Terus bagaimana, Ibu, cara mengatasinya tersebut kalau jika ada negosiasi?

Narasumber : Negosiasi penawaran harga gitu ya. Kalau nawarin kita tuh enggak sebenarnya, karena beranda itu sudah banyak. Alhamdulillahnya ya, Mas Danung, beranda itu sudah banyak yang kenal di temanggung itu. jadi paling kita nawarin ke customer-customer lama instansi-instansi lebih-lebih ya kalau ada acara-acara kan mereka sering ngadain acara setahun berapa kali gitu kan kadang kita nawarinnya hanya ini loh ada souvenir terbaru ada koleksi terbaru dari kami seperti itu biasanya kalau jumlah banyak ya kita kasih kurting-kurting dikit lah nanti naik kurtingnya banyak ngurangi untung kita gitu gitu oke Kalau nego pasti ada, kalau untuk jumlah banyak ya biasanya semua customer ya nggak cuma instansi, semuanya pasti minta nego harga itu pasti. Ya selama masih masuk di kita ya kita kasih lah, kita nggak pelit kok ngasih juga.

Peneliti : Lalu bagaimana caranya Ibu ini kalau misal sedang dihadapi kendala atau masalah gitu dalam pekerjaannya Ibu atau bahkan Rekan-rekannya Ibu sendiri, bagaimana langkah Ibu dapat memecahkan masalah tersebut?

Narasumber : Kalau... Saya, cara memecahkannya sesimpel, ya kita harus mau ikut terjun langsung. Saya sendiri juga terjun langsung. Kadang kan ada kendala pas orderan banyak, ada yang gak masuk, ada yang gak masuk bareng-bareng, kayak gitu. Sedangkan, tadi kan sudah saya ceritakan di sini, fasilitas Satu Hari Jadi itu adalah kayak menu utama kita, gitu. Yang paling laris itu ya itu program Satu Hari Jadi. ya emang gak mau saya harus terjun langsung itu bukan yang kita tolak karena bagian produksinya berkurang, itu enggak jadi ya saya terjun langsung, gak ngaruh ke itu sih gak ada Kendala sama sekali.

Peneliti : menurut Ibu sendiri nih, seperti kayak keterampilan mengolah souvenir terus komunikasi bersama rekan kerja atau bahkan sama pelanggan dengan cara kemimpinannya mbak niken, ataupun kemarin Mbak Piput sebagai manajer, terus kemampuan negosiasikan kerja. Apakah pemecahan masalah tersebut membantu Ibu sendiri dalam menyelesaikan tugas secara lebih efektif menurut Ibu?.

Narasumber : Sangat, sangat membantu sekali. Kami tuh kalau dilihat ya, Kita sangat menjaga hubungan baik itu. Jadi mereka tuh kembali lagi ke kita. Kalau ada acara, ya langsung ke kita. Kalau dulu, itu datang ya, masih datang ke sini. Tapi seiring jalan waktu, cukup telepon. Untuk pemesanan, telepon. Nanti waktu pengambilan aja mereka yang kesini. itu gak mungkin terjadi kalau mereka tidak percaya ke kita. Kalau hubungan kami buruk, itu gak mungkin terjadi.

3. Abilities (Kemampuan)

Peneliti : Kemudian kalau Ibu sendiri nih, pernah gak sih Ibu, selama ada staff pemasaran sudah ada di kantor ini, terus Ibu tuh membantu komunikasi gitu Sama pelanggan gitu?

Narasumber : sering, Selama membutuhkan saya, saya siap. Kalau saya perlu membantu, saya siap membantu. Kalau saya pas di sini ya, kalau kebetulan saya pas di sini ada, sekiranya untuk negosiasi kok rada alot, ya saya membantu.

Peneliti : Bisa nggak Bu. Menceritakan situasi, kayak contohnya kayak gimana Ibu dalam menyelesaikan suatu tersebut, masalah tersebut? Kalau ada orang yang misal, kan ada kan, kalau ada orang yang tiba-tiba, wah kalau harganya segini nggak mau saya gitu. Contohnya gitu kan?

Narasumber : Sebenarnya kalau souvenir di kita itu kan pilihannya ratusan ya biasanya customer itu melihat datang ke toko itu udah bingung sendiri, Datang ke galeri itu udah bingung sendiri Aduh, mana nih banyak banget pilihannya Biasanya kita membantu menanyakan rangenya itu berapa Yang budgetnya dia itu berapa Jadi kalau melihat barangnya semuanya terlihat cantik Semua terlihat bagus ya ada maunya ini maunya itu gitu. Biasanya untuk mencari solusi membantu customer kami itu kita tanyakan dulu. Acaranya apa, mau dipakainya kapan, terus harganya itu kisaran berapa, budgetnya itu kisaran berapa. Nah dari situ kita bantu nih, oh budgetnya kisarannya misalnya nih, kisarannya 5 ribu. Nanti kita kasih contoh nih, 5 ribu tuh ya ini ini ini rekomendasi dari kita, souvenirnya ini ini ini. Tapi saya maunya itu misalnya. Saya maunya itu. Nah sedangkan yang dia mau itu harganya Rp6.000. Rp1.000 diatasnya misalnya. Bu, kasih itu dong yang Rp6.000 itu. dengan harga budget dia gitu misalnya. Nah biasanya disitu kita negosiasinya coba untuk pemesanannya ditambah. Jadi misal tadi saya mau pesen 500, harganya lima ribuan gitu. Dapetnya souvenir A nih misalnya. tapi dia yang dia suka souvenir B sedangkan souvenir B itu harganya Rp6.000 nih selisihnya Rp1.000 biasanya saya mengarahkan bisa mbak untuk Rp5.000 tapi dengan souvenir B ini ya ordernya yang ditambah jadi yang tadinya misalnya 500 nih ibu kalau mau pesan yang harga ini dengan harga Rp5.000an ibu bisa menambah pesanan dengan 650 Nanti kita biasanya korting jadi yang ngasih korting-korting gak jauh-jauh lah dari situ. Gak yang jauh, budgetnya 5 ribu tapi senangnya yang harga 10 ribu itu gak mungkin. Karena ada harga pasti ada kualitas, ada barang bagus pasti harganya juga bagus juga.

Peneliti : berarti kaya kita cari dulu lah masalahnya ini pelanggannya? terus kita cari dulu penyebabnya?, baru kita negosiasi lah sama pelanggannya gitu?

Narasumber : Iya, kan kalau di sini kan nggak semua itu pesen 100 gitu kan, nggak semua. Kalau ada yang, kita kalau kayak tumbler-tumbler gitu, itu minimal 50 pieces masih kita layani. Nah, harga 50 dengan orang yang membeli 50 pieces sama orang yang membeli 1000 pieces dengan barang yang sama. Tentu sulit sih harganya sangat jauh, Mas Danung. Jadi kalau tumbler gitu, yang kayak gitu-gitu itu, kayak tumbler, kayak kaktus, kayak gitu-gitu, misalnya Mas

Danung itu kok pesennya 50, ya kita hargain jadi harga 10 ribu. Tapi kok saya mau pesen seribu pieces nih, ya seribu picis kita kasih harga 5 ribu. Nah dari harga 10.000 ke 5.000 selisihnya kan 5.000 Nah selisihnya lumayan banyak jadi pesen 50 dapet 10.000, pesen 1.000 pieces dapet harga 5.000 Nah selisih harganya kan beda Jadi kan kadang harganya 5.000 Itu harganya berapa? Kadang-kadang ada yang tanya, kalau ini harganya berapa ya mbak? Kalau ini harganya berapa? Kami balik menanyakan kembali biasanya. Yang sering kita tanyakan, mau pesannya berapa pieces dulu nih? Karena kalau budgetnya 5 ribu, saya mau cari souvenir 5 ribu nih, 5 ribuan, oh banyak, 5 ribuan tergantung. mau pemasangannya tuh berapa pieces kalau pesannya sekitarnya seribu pieces kalau di temanggung itu untuk acara nikahan memang banyak-banyak mas Danung kadang tuh paling sedikit tuh 500 kalau disini tuh untuk seribu pieces ya dapet kaya tumbler kaya gelas kaya gitu tuh lima ribuan dapet disini gitu.

Peneliti : Terus pernah apa.

Bukan pendapat ibu ya bagaimana caranya ibu ini menilai nilai kinerja layanan ini kalau Ibu kan tadi menceritakan di awal kalau Ibu kan sering enggak ditemanggung kadang di Jakarta juga kan Ibu terus bagaimana cara Ibu itu melihat nilai dari kinerja layanan yang diberikan perusahaan terhadap pelanggan ini Ibu?

4. Valuable

Peneliti : Terus pernah apa. Bukan pendapat ibu ya bagaimana caranya ibu ini menilai nilai kinerja layanan ini kalau Ibu kan tadi menceritakan di awal kalau Ibu kan sering enggak ditemanggung kadang di Jakarta juga kan Ibu terus bagaimana cara Ibu itu melihat nilai dari kinerja layanan yang diberikan perusahaan terhadap pelanggan ini Ibu?

Narasumber : Kalau ya seperti yang saya ceritakan tadi ya saya memantau itu biasanya sebulan sebulan ini masih baik-baik saja sesuai standar yang saya berikan kalau masalah kalau ditanya ada yang pernah nggak berhasil nggak dalam proses produksi misalnya nih kayak plastiknya robek dan lain-lain gitu kan diluar kesengajaan itu kan sesuatu kan pasti bisa aja gitu kayak kesenggol barang waktu memproduksi kesenggol pecah ya nggak masalah sih kita ganti aja kalau kayak gitu. udah risiko saya gitu ya itu kan nggak mungkin toh disengaja ngerjain kok terus di jatuh ke apa-apa gitu. Paling kendalanya saya disitu sih yang ketidak sengajaan-ketidak sengajaan yang kita kan gak mungkin tau kayak ngelem ternyata saking cepetnya kebalik gitu. Akhirnya jadi rusak boxnya, ya kita ganti bog yang baru. Nah, penggantian box itu kan mengurangi stok kita yang dimana mengurangi stok tapi gak dibeli orang, mengurangi stok tapi karena kelalaian dari kelalaian dari karyawan kita ya. Resikonya saya ya disitu. Makanya saya selalu ngajarin ke karyawan itu, ngasih tau ya. Itu ya, ya hati-hati juga kalau ngerjain. Gak usah cepet, tapi ya ngerjain cepet tuh harus disini, tapi ya hati-hati juga.

Peneliti : Oke. Menurut Ibu sendiri nih, kayak misal disini kan juga ada Toko Souvenir yang lain, Ibu?

Narasumber : Temanggung banyak, kalau nggak salah ada 7

Peneliti : Menurut Ibu sendiri keunggulan kompetitif utama yang membuat usaha ini berbeda dari usaha yang serupa itu apa ya bu?

Narasumber : Kalau selain itu, apa ya, rezeki Allah kali ya Selain itu ya, itu pasti ada ya, itu sebagian dari rezeki kami Mungkin dari pelayanan ya, karena Kita pernah juga ada customer pertama kali pesan di kita sebelumnya pesan di toko lain, di Temanggung juga, dia mengatakan bahwa, oh ternyata kok disini ini kayak gini hasilnya bagus ya, dulu saya beli disana kurang ini hasilnya. Itu kan customer yang bilang. Kalau kita pasti akan mengatakan kita bagus nih, paling bagus gitu kan. Kenyataannya banyak dari customer. Kita juga pernah kok, Mas Danung, yang nggak selalu, tapi kita pernah mengadakan di bulan itu, coba toh yang order di bulan itu kita WA semua setelah acaranya selesai. Jadi kita kan tau nih, misal kemarin customer A pesan untuk acara ini, acara nikahan ini. Nah setelah itu tuh kita tanyakan tuh. Bagaimana dengan souvenir kami kemarin untuk acaranya bagaimana ya untuk nyambung silaturahmi aja kita nggak langsung ini ya biasanya kita gimana acaranya lancar terus gimana souvenirnya nah itu hampir semuanya hampir semuanya itu mengatakan puas bahkan ada yang merekomendasikan ke teman-teman ke tetangga kayak gitu ya alhamdulillah itu memang tujuan kami.

Peneliti : Terus, Bagaimana kalau misal usaha ini Cara memanfaatkan itu untuk peluang baru atau untuk meningkatkan penjualan itu menurut Ibu sendiri caranya kaya gimana ibu?

Narasumber : Kalau untuk meningkatkan penjualan karena sekarang itu musimnya Sekarang tuh online ya. Sekarang tuh lewat apa-apa media sosial. Nah itu biasanya kita kolaborasi dengan media yang menyampaikan tentang itu. Iklan. Nah biasanya kita iklan di sosmed gitu

Peneliti : apa sih namanya, endorse-endorse. Gitu ibu?

Narasumber : Nah ya, kita juga endorse. Tapi yang lebihnya fokus ke temanggung

5. Rare

Peneliti : Kemudian dalam pandangan Ibu sendiri nih, yang membuat layanan perusahaan ini berbeda atau mungkin sulit ditiru?

Narasumber : Satu hari jadi. Itu layanan satu hari jadi. Dari semua toko souvenir kita sudah pernah survei gitu ya. Dari tujuh toko souvenir kayaknya di temanku ada tujuh kita yang berani satu hari jadi. Jadi barang kita ready, tenang. Jadi satu hari jadi, itu unggulan kita. Yang mungkin sangat susah sama kompetitor di ininya.

Peneliti : Berarti kan, keahlian tersebut kan menurut Anda menjadi kekuatan khusus yang tidak mudah dimisiki oleh pesaing, Ibu. Menurut Ibu sendiri itu gimana ceritanya keahlian utama itu dapat dijabarkan gitu, Ibu? Diceritakan gitu?

Narasumber : Ya kalau saya itu pelayanan, karena saya pernah merasakan gini ya, ada acara gitu, saya mengeluhinya ada acara, Memang awalnya nggak kepikiran mau pakai souvenir, tapi tiba-tiba kepikiran, wah kayaknya ini bagus nih kalau pakai souvenir. Nah, dari situ tuh nyari souvenir tuh susah sekali di temanku gitu. Susah sekali yang bisa... dalam waktu singkat untuk jadi itu susah

sekali. Dari situ Beranda hadir, menjawab kebutuhan masyarakat Temanggung. Mungkin harapannya semakin banyak yang tahu dengan Beranda. Kalau kita kemarin evaluasi itu, kita evaluasi kan selalu ada ya, itu tahun 2024 di Kabupaten Temanggung, ada 2 kecamatan yang belum ada dari 2 kecamatan yang belum masuk itu dari Pringsurat sama Kledung itu belum masuk ya maksudnya belum ada orderan dari wilayah sana tahun 2025 ini masuk jadi hampir semua kecamatan yang ada di Temanggung sudah kita Udah pernah kesini? Iya, sudah pernah memesan. Kita kan selalu ada buku tamu, Mas Danung. Jadi, untuk data pemesan itu kan kita selalu menanyakan dari mana, terus tau beranda itu dari siapa, atau dari mana. Nah, dari situ tuh kita ngisi tamu- tamu yang datang ke sini tuh ngisi itu kalau enggak ya dibantulah sama karyawan kita kadang karyawan kita sembari mereka melihat-lihat souvenir gitu tuh kita sembari nanyain dari mana ibu gitu oh ya kadang dia tanya dari misal jawab nih iya dari Kledo tau sini dari mana ibu biasanya gitu sembari kita ngisi gitu untuk data kita evaluasi sih untuk evaluasi perusahaan sendiri itu hampir semua sudah.

6. Imperfect imitability

Peneliti : Kemudian kalau menurut ibu sendiri nih kan tadi ibu juga ngomongin tentang instansi itu selalu balik-balik gitu ya iya repeat order ya namanya menurut ibu sendiri yang membuat pelanggan itu memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan ini apa bu?

Narasumber : ya pasti puas orang itu kan kalau itu kayak sudah menjadi naluri kita kan kalau sudah kita kok pesen souvenir disana dengan hasilnya kita puas ya sudah besok lagi kalau ada acara yaudah kesana aja gitu biasanya sudah orang itu kan males repot ya mas danungnya apalagi instansi gitu ya sudah yang dibikir banyak acaranya yang disiapkan banyak gitu belum ini itu tapi kalau yang pesanan kemarin saja mereka tidak puas ya pasti mereka gak akan kembali lagi kesini gak akan percayakan lagi kesini gitu

Peneliti : oke bagaimana kalau misal pertanyaan saya ubah lagi kalau misal menurut ibu sendiri mengapa pelanggan tuh lebih memilih ini kembali gitu padahal kan kita udah kayak misal nyatapin harga yang mungkin di toko lain bisa berbeda lebih murah kok mereka bisa loyal sih sama produk ini?

Narasumber : sebenarnya kalau pertanyaan itu lebih tepatnya ditanyain ke mereka ya gak ke saya Kalau alasan dibalik lagi, pasti mereka puas dengan hasilnya. Kalau dulu pernah order, ada kok nggak cuma korporate. Ada yang kita nyiapin acara, dulu tuh waktu nikahan pesen di sini. Nah selang satu tahun kemudian, dua tahun kemudian, kebetulan dia ada acara akikahan untuk bayinya itu pesen lagi disini kita kan gak hafal satu-satu karena customer kita banyak ya kadang mereka sendiri yang bilang dulu waktu nikahan saya pesen disini loh gitu nah mereka tuh bilang gitu kenapa mereka balik lagi kesini ya berarti mereka puas waktu dulu pesen itu jadi kembali lagi ah udahlah diberanda aja gitu.

7. Non-Substitutability

Peneliti : oke ibu mungkin ini terakhir pertanyaan yang terakhir dari saya mungkin ini Apakah Ibu memiliki hubungan emosional antara Ibu sendiri sebagai owner perusahaan dengan pelanggan. Bagaimana itu bisa terbentuk?

Narasumber : Yang penting kita menjaga hubungan baik, kita ramah. ya itu tadi, menjaga hubungan baik, silaturahmi yang baik gitu aja jadi walaupun, kadang kan ada yang main gitu kalau dari pihak bang-bang, customer kita yang bang-bang itu kadang kesini tuh gak cuma mau sentok kadang kesini, bu saya mau main ke galeri gitu kadang mereka nawarin produk dari kantor mereka, saya tak main kesana gak harus kok, nah dari situ tuh jadi lebih akrab dengan mereka gitu Tadi kayak sesuai kebutuhan acaranya gitu. Iya, kadang gitu. Main ke galeri boleh kok, nggak harus beli.

Peneliti : Oke, terima kasih ibu Bu, udah semua yang saya pertanyakan

Nama Informan : Piput Milandsari (P1)

Jabatan : Manajer

Hari, tanggal : 1 November 2025

Transkrip wawancara 2 Manajer

Pertanyaan pembuka

Peneliti : Selamat siang, Ibu. Perkenalkan, saya Danung kuswantoro putro, mahasiswa tingkat akhir, Fakultas Manajemen Ekonomi UII Yogyakarta, izin menyampaikan kepada Ibu, umiran sehari, bahwa saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir dengan judul Strategi Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan daya saing usaha mikro. Studi kasus diberanda sadawira utama. Saya mohon kesudahan Ibu untuk menjadi narasumber penelitian usaha. Apakah Ibu berkenan

Narasumber : Baik, terima kasih atas antusiasmenya Saudara Danukus untuk melakukan penelitian di PT Seadawira Utama. Kalau Ibu boleh tahu, terkait apa ini yang mau ditanya? Silahkan.

1. Knowledge

Peneliti : Yang pertama, saya ingin menyampaikan pertanyaan terkait KSA dan daya usaha usaha mikro sebagai sudut pandang manajer. Untuk yang pertama, bagaimana Anda memahami tanggung jawab utama dalam posisi Anda di perusahaan ini?

Narasumber : Sekarang saya tanya dulu, KSA itu apa menurut Saudara?

Peneliti : KSA itu dibagi menjadi tiga, yaitu tentang satu, K nya itu knowledge atau pengetahuan, yang kedua ada skill atau S nya itu, yang ketiga ada abilities, abilities itu kemampuannya Ibu.

Narasumber : Baik, terus pertanyaan Saudara, yang pertama tentang tanggung jawab utama saya dalam perusahaan ini, seperti itu? Baik, saya di sini diberikan tanggung jawab di perusahaan ini sebagai manajer utama dimana saya harus melakukan pekerjaan salah satunya sebagai tugas pokoknya itu

perencanaan dimulai dengan penyusunan SOP. Jadi ada update tentang SOP yang sudah ditentukan target dari Owner seperti apa sehingga sebagai manajer harus bisa membuat SOP dan standar kualitas yang diharapkan oleh Owner sehingga dengan adanya target dari Owner saya yang mengatur, mengorganisir, memberikan arahan baik itu berupa arahan langsung maupun kontrol atau pengendalian untuk memastikan apa yang dikerjakan terhadap karyawan atau staff di bawah saya itu berjalan dengan benar dan sesuai dengan kualitas yang ditentukan. Jadi peran saya secara utama atau pada pokoknya yaitu memastikan bahwa apa yang telah ditargetkan oleh Owner itu berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Ada lagi yang mau ditanya?

Peneliti : Kemudian untuk tugas-tugas yang diberikan seperti apa ya Ibu?

Narasumber : Tugas harian atau tugas apa nih? Kalau tugas harian itu saya membagi pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Jadi di perusahaan sendiri ada bagian produksi kemudian ada bagian produksi itu ada yang membuat produk baik dari awal dari bahan mentah kemudian finishing hingga pengecekan kualitas kemudian ada bagian pemasaran. Pada bagian pemasaran ini saya membagi tugas bahwa mereka harus melayani pelanggan atau calon pelanggan baik itu melalui online maupun offline di mana selain itu bertanggung jawab juga dalam bidang pemasaran itu hingga ke pengiriman apakah pengirimannya itu sudah diterima atau belum dan memastikan bahwa pengirimannya ini aman jadi jangan sampai sudah diterima tapi tidak aman barang ada yang rusak dan sebagainya. Jadi apabila terjadi kendala itu ada di staff pemasaran atau bagian pemasaran. Jadi itu tugas harian saya memantau apakah semua produksi, semua pesanan atau order dilakukan dengan baik, baik di bagian produksi maupun pemasaran dan ada bagian perencanaan juga terkait dengan marketing bukan hanya pemasaran setelah produk itu order diterima tetapi juga ada pemasaran secara online pada bagian marketing.

Peneliti : Oke, kemarin itu saya kesini Ibu, terus sempat juga ditampilkan sama kemarin sama ownernya juga kayak ngecek-ngecek kualitasnya kayak gimana terus pekerjaannya staff pemasaran itu kayak gimana gitu. Bagaimana Ibu memastikan bahwa tugas seperti staff produksi ataupun staff pemasaran itu diberikan, dapat diselesaikan sesuai dengan standar perusahaan ini atau standar SOP yang diberikan oleh sang owner kata Ibu tadi?

Narasumber : Jadi begini, di perusahaan ini kita memiliki SOP dalam setiap bidang atau setiap bagian itu ada SOP-nya jadi saya yaitu memonitoring apakah yang mereka lakukan ini sudah sesuai atau belum, ada yang terlewat atau tidak jadi apabila ada yang kurang maka saya beri masukan dan segera diperbaiki secepatnya. Jadi saya juga sering memberikan arahan langsung kepada mereka apa yang menurut mereka, masukan dari mereka, usulan dari mereka untuk kebaikan perusahaan ini sehingga kita dapat menerapkan SOP itu, mereka lebih paham karena kita juga mendengar dari mereka apa yang bisa menjadi masukan untuk perusahaan ini berjalan lebih baik lagi.

Peneliti : Jadi untuk pengetahuan dan pengalaman seperti apa sih Ibu untuk menjalankan tanggung jawab itu dengan baik?

Narasumber : Jadi memang setiap pekerjaan itu dibutuhkan pengetahuan pengetahuan, pemahaman terkait apa, terkait produk yang kita jual ini kan kita di perusahaan ini itu usaha apa jadi karena ini usahanya itu terkait dengan souvenir tentu harus memiliki pengetahuan dan pemahaman terkait produk, bahan baku dan tahapan pekerjaannya itu seperti apa jadi yang dimaksud disini urutannya harus urut, harus rapi nah untuk pemasaran contohnya, pengetahuan produk itu penting jadi kita itu tahu produk apa yang sekarang sedang diminati oleh masyarakat misalkan ada produk yang sekarang lagi hype banget nih produk stainless seperti itu baik itu berupa gelas atau tumbler atau mungkin peralatan makan yang lain itu yang bisa dijadikan souvenir maka karena kita tahu pengetahuan ada pengetahuan kita terkait stainless itu kita bisa membedakan mana stainless dengan kualitas yang bagus dan mana yang tidak apabila kualitasnya mungkin nomor dua maka kita akan tahu nih produk ini tuh seperti apa kita harus menanganinya, misalkan untuk produk ini berarti cocoknya jadi gelas atau hanya jadi sendok dan lain sebagainya jadi pengetahuan tentang produk, baik itu bahan baku maupun produk secara keseluruhan yang sudah dikemas itu harus dipahami jadi harus update, mau mengetahui perkembangan yang ada.

Peneliti : oke baik, Ibu menjelaskan tentang souvenir tadi dan tanggung jawabnya sebagai staff produksi, staff pemasaran awalnya itu apakah mereka sudah tahu sejak awal mereka bekerja atau masih ada proses yang harus dipelajari lagi Ibu?

Narasumber : tentu para pekerja disini, baik itu staff maupun pekerjaannya itu mereka kebanyakan mereka tidak berpengalaman tapi mereka mempunyai pengetahuan yang basic jadi mereka sudah paham apa itu usahanya kemudian kami memberikan arahan, kami memberikan pelatihan tentang bagaimana produk ini atau usaha ini dijalankan jadi tidak serta ketika staff masuk atau karyawan masuk itu mereka langsung menguasai itu, tidak itulah kenapa standar operasional prosedur itu harus ada karena dengan adanya SOP mereka bisa mempelajari cara-cara tahap-tahapan dalam melakukan suatu usaha produk dari bahan mentah hingga menjadi suatu produk yang siap untuk dipasarkan jadi itu tadi mereka sudah punya dasarnya dasarnya dalam artian mereka tentu berpendidikan setelah itu mereka diberikan pelatihan terkait SOP dan sebagainya.

2. Skill dan Abilities

Peneliti : baik, saya ingin cari tahu Ibu bagaimana caranya Ibu berkomunikasi dengan rekan kerja atau contohnya kepada pelanggan ketika menjalankan tugas sehari-hari?

Narasumber : kalau saya itu memberikan arahan, pelatihan terhadap staff di semua bidang terkait dengan komunikasi komunikasi itu kunci utama dalam usaha di bidang ini baik itu kita komunikasi ke end user atau langsung ke pelanggan maupun pihak yang bekerja sama dengan kita jadi intinya adalah komunikasi menyampaikan instruksi dengan jelas bahwa misalkan terkait produksi jangan sampai salah arah kemudian saya memastikan bahwa target yang diberikan owner kepada saya selaku manager dapat terdeliver dengan baik

kepada para staff jadi mereka memahami bahwa ada target dan ada SOP jadi mereka harus mengerjakan itu semua demi menjaga standar kualitas jadi apa yang harus dikerjakan, apa yang harus diperbaiki harus segera dilakukan kuncinya adalah komunikasi baik komunikasi antara staff, sesama staff maupun komunikasi kepada saya dan komunikasi itu tidak satu arah karena kalau satu arah itu instruksi jadi kalau komunikasi itu saya menekankan bahwa pentingnya untuk kita saling memberikan informasi terkait apapun itu jadi memang ada pelatihan di sini terkait komunikasi itu sendiri berarti kalau misalnya ada yang tidak punya basic secara tidak langsung dia tidak tahu kita harus mengarahkan.

Peneliti : apakah ibu bisa menceritakan situasi di mana ibu sedang memimpin atau sedang mengarahkan rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan owner apakah itu terkait target kerja itu?

Narasumber : tentu, masing-masing orang memiliki kemampuan berkomunikasi yang berbeda tapi setiap orang, saya tahu bahwa setiap orang itu mempunyai kemampuan komunikasi dengan gaya masing-masing tetapi di sini karena saya diberikan tugas kewenangan saya sebagai manager tentu saya memiliki gaya komunikasi yang mempengaruhi kepemimpinan saya sehingga kalau saya, saya itu tidak hanya menyuruh tetapi saya memberikan contoh jadi saya menguasai betul tentang produk yang akan dipasarkan seperti itu, jadi ketika saya memberikan instruksi kepada seluruh staff ketika saya mengecek, saya mengarahkan apabila ada kekurangan itu saya sudah tahu bahwa baik buruknya itu seperti apa misalkan ada produk yang tidak sesuai dan sebagainya itu saya tahu selain itu saya juga bisa memberikan contoh karena saya sudah dilatih lewat kepemimpinan jadi saya mengajari ulang mereka sesuai dengan pelatihan yang telah diberikan dalam pekerjaan mereka sehari-hari ini jadi tadi seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya bahwa ketika mereka mempunyai pengetahuan basic kemudian di sini sudah ada SOP kemudian lewat pendampingan, pelatihan dan lain sebagainya termasuk juga dengan gaya kepemimpinan saya saya berharap ini bisa membantu mereka untuk lebih terarah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan itu sendiri.

Peneliti : baik, dalam skill komunikasi Ibu terutamanya banyak itu kan dari gaya bahasanya, dari cara Ibu memperlakukan kepada pelanggan terus ada lagi kemampuan negosiasi Ibu dalam masalah ini adalah pernahkah Ibu dalam situasi ini membutuhkan kemampuan negosiasi contohnya membantu staf pemasaran yang kata Ibu tadi bagaimana Anda memecahkannya?

Narasumber : kemampuan negosiasi itu bisa berkembang seiring berjalannya waktu dengan komunikasi yang baik dulu ketika komunikasinya sudah baik contohnya staf pemasaran staf pemasaran ini gaya komunikasinya sudah baik maka dia nanti akan terlatih dengan sendirinya tentu dengan contoh-contoh yang diberikan misalkan mereka ikut meeting dan lain sebagainya maka disitu jejaran pimpinannya itu melakukan negosiasi saat berhubungan dengan pihak lain tentu mereka memperhatikan dan mempelajari itu semua contohnya ketika saya melakukan meeting dengan owner saat pelanggan melakukan permintaan khusus disitu saya biasanya didampingi oleh staf bagian pemasaran atau bagian produksi, tapi biasanya bagian pemasaran misalkan ada tawar-

menawar terkait dengan waktu pengerjaan yang lebih cepat disitu staf sudah ada pelatihannya atau SOP-nya terkait dengan waktu pengerjaan jadi kita memang sudah ada standarnya apabila itu jauh di luar standar kita tentu memerlukan negosiasi yang win-win solution jadi jangan sampai negosiasi ini juga merugikan perusahaan jadi kalau yang anda tanya bagaimana kemampuan negosiasi ini diperlukan dalam perusahaan ini kuncinya adalah komunikasi yang baik dengan komunikasi yang baik, kemudian negosiasi ini nanti akan terlatih dengan sendirinya dan juga dengan pelatihan yang ada di perusahaan.

Peneliti : untuk masalah berikutnya itu seperti misal contohnya tadi yang katakan Ibu kalau misal win-win solution, kadang kan juga kalau ada orang itu juga nggak harus atau nggak bisa ngalamin langsung win-win solution gitu kan Ibu contohnya misal gimana caranya Ibu menghadapi kendala dalam pekerjaan bagaimana langkah Ibu dalam memecahkan masalah tersebut jika ada kendala seperti itu Ibu?

Narasumber : kita lihat dulu permintaannya itu seperti apa apakah permintaan itu memungkinkan kita lakukan atau tidak apabila kita tidak mampu melakukan itu contoh misalkan mereka meminta produksi ribuan pieces atau mungkin puluhan ribu pieces dalam satu malam untuk melakukan percetakan itu tentu permintaan yang tidak masuk akal seperti itu karena banyak tahapan dalam suatu produksi yang memang ada batas ketentuan waktunya misalkan kalau sablon tunggu tahapan kering dan lain sebagainya jadi staff sudah menguasai itu dan semua staff sudah memahami jadi contoh kendalanya seperti yang ditanyakan tadi kendala terkait negosiasi bagaimana kalau misalkan negosiasi itu ternyata tidak win-win solution nah berarti permintaan tadi kita tidak bisa karena kita mempunyai standar kualitas yang harus tetap terjaga meskipun mereka meminta kecepatan waktunya itu lebih singkat tentu kita menawarkan alternatif lain nah contoh yang lain misalkan hasil produksi kurang rapi masalahnya di pemasaran itu ada keluhan dari pelanggan prosesnya cepat tapi kurang rapi nah itu saya langsung melakukan monitoring dulu yang pertama ke bagian produksi laporannya seperti apa terkait yang di komplain tadi kemudian saya melakukan monitoring hingga akhir dulu kemudian saya memberikan penjelasan kepada pelanggan kemudian saya melakukan evaluasi bersama dengan tim bersama seluruh jajaran di perusahaan.

Peneliti : baik setelah mendengar percakapan dari ibu ini tentang yang ibu tonjolin adalah komunikasi kualitas dengan gaya kepemimpinan ibu dengan cara negosiasi dan pemecahan masalah nah menurut ibu antara komunikasi kepemimpinan negosiasi atau pemecahan masalah tersebut apakah sangat membantu anda menyelesaikan tugas secara lebih efektif?

Narasumber : tentu, keterampilan komunikasi itu menjadi kunci dalam setiap pekerjaan sehingga kita mampu memberikan arahan secara langsung arahan yang jelas, yang lugas, yang mudah dipahami oleh seluruh staff sehingga staff mengerti apa itu target yang diberikan bagaimana SOP itu harus dikerjakan dengan arahan langsung, dengan contoh yang langsung tentu komunikasi itu adalah kunci utama jadi memang sangat efektif sekali ketika kita mempunyai

komunikasi yang baik dan kepemimpinan yang baik apalagi ditambah dengan penguasaan negosiasi dalam memecahkan masalah.

3. Valuable

Peneliti : selanjutnya ibu saya izin untuk menentukan pertanyaan terkait daya saing usaha mikro jika dilihat dari nilai kinerja layanan yang diberikan perusahaan terhadap pelanggan itu bagaimana cara ibu melihat nilai tersebut?

Narasumber : pertanyaannya itu mungkin bagaimana ibu menilai apakah kinerja layanannya itu pelanggan puas atau tidak? jadi kinerja layanan bagi kami itu untuk menentukan apakah pelanggan ini repeat order atau tidak saya tentu menjaga hubungan baik dengan para pelanggan apakah itu pelanggan secara individu atau pelanggan perusahaan jadi setelah pemasaran itu selesai atau barang itu diterima oleh mereka karena dengan adanya layanan kita yang cepat, jelas dan tentu tidak membuat pelanggan bingung pilih yang mana atau bagaimana cara order lain sebagainya itu kita tetap menjaga hubungan baik dengan mereka semua dan memastikan bahwa mereka akan repeat order atau mereka akan memberikan saran untuk membeli souvenir di perusahaan kita terhadap mungkin saudara-saudara mereka atau mungkin tetangga mereka dan orang lain seperti itu jadi itu sih yang dilakukan oleh perusahaan ini atau yang saya lakukan jadi nilai utama yang membuat usaha ini tetap dipercaya itu selain produknya itu kualitasnya terjaga, layanannya cepat dan hubungan dengan para pelanggan ini memang saya maintenance jadi saya tetap berkomunikasi baik dengan semuanya jadi harapan saya dengan adanya follow up yang saya berikan ke pelanggan baik itu pelanggan individu ataupun perusahaan mereka dapat merekomendasikan.

Peneliti : perusahaan ini lalu disini kan ada beberapa di Temanggung usaha yang serupa banyak apa yang membuat usaha ini berbeda dan apa keunggulan kompetitif utama dari perusahaan ini?

Narasumber : Memang usaha serupa ini di Kabupaten Temanggung tidak hanya satu ada beberapa perusahaan yang memiliki jenis usaha yang serupa tapi tentu kita memiliki nilai atau ciri khas yang berbeda dengan mereka semua karena di perusahaan ini kami mengedepankan kualitas produksi yang stabil dengan harga yang stabil kemudian kami juga melakukan kontrol langsung pengecekan atau monitoring pada setiap prosesnya baik itu dari bahan baku datang hingga produk itu terjual atau sampai di pelanggan jadi memang SOP yang sudah saya sampaikan tadi di perusahaan ini selalu dijalankan sehingga kita berusaha untuk menyelesaikan permintaan pelanggan order pelanggan ini sesuai dengan yang mereka mau, sesuai yang mereka inginkan tanpa mengurangi kualitas seperti itu jadi kami tidak memilih mana pelanggan yang repeat order atau pelanggan baru dan lain sebagainya kita anggap semuanya itu sama dengan tetap mengedepankan kualitas kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan kemudian dibandingkan dengan usaha yang lain atau perusahaan yang lain yang serupa dengan sini itu kita mempunyai nilai yang berbeda nilai yang kita tawarkan ke mereka itu berbeda kita hasilnya lebih rapi kemudian cepat dalam pengerjaannya dan kita memberikan seperti yang saya sampaikan

sebelumnya bahwa ada proses negosiasi yang kita harapkan itu dalam dealing harga permintaan pelanggan itu kita sesuai yang mereka harapkan tanpa mengurangi kualitas itu sendiri.

Peneliti : baik dengan keunggulan perusahaan ini apakah terdapat peluang baru untuk meningkatkan penjualan atau memperluas pasar?

Narasumber : peluang baru itu tentu kita selalu ada dengan cara bukan memperluas pasar tapi meningkatkan penjualan meningkatkan penjualan itu kita seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya ada pengetahuan dan pemahaman terkait produk jadi pengetahuan tidak hanya tentang barang itu sendiri tapi juga tentang tren yang sedang ada atau tren yang sedang berlangsung sekarang itu trennya itu seperti apa permintaan model di pasar itu yang rame itu seperti apa itu kami langsung menggali bagaimana cara pelanggan di Temanggung ini mempunyai souvenir yang update seperti itu jadi tidak hanya itu-itu saja karena di sini kan kabupaten kecil tapi kita mampu mengikuti tren atau model baru yang ada di kota-kota besar ataupun di yang lainnya seperti itu dari mana kita cara meningkatkan penjualan yaitu dengan mempelajari apa yang sedang rame di pasar kemudian kita dapat memperluas pasar melalui media sosial terkait produk baru kita dan promosi-promosi promosi kita itu dalam satu tahun promosinya itu berbeda tergantung ada momentum apa di situ kita perusahaan selalu mengikuti momentum yang ada contohnya lagi ada 17 Agustus peringatan kemerdekaan di situ kami meningkatkan penjualan atau memperluas pasar melalui promosi hari kemerdekaan seperti itu kemudian ini mendekati akhir tahun kami ada promosi terkait Natal dan Tahun Baru jadi pelanggan dari luar kota maupun dari dalam kabupaten sendiri banyak yang mengikuti media sosial kita kemudian mereka mendapatkan informasi terbaru terkait promosi dan produk baru yang kita tawarkan sehingga melalui media sosial pemasaran kami semakin luas dan mampu meningkatkan penjualan.

4. Rare

Peneliti : baik untuk usaha serupa juga mungkin mungkin kalau misal serupa juga melakukan hal tersebut apakah menurut pandangan Ibu membuat layanan perusahaan ini berbeda atau sering ditiru oleh usaha yang lain itu seperti apa Ibu?

Narasumber : mungkin kalau terkait produk produknya itu mampu ditiru tapi terkait dengan kualitas pelayanan itu yang susah untuk ditiru karena kualitas pelayanan itu terkait manusianya bukan terkait produknya jadi kalau terkait manusianya itu maksudnya terkait staffnya seperti itu ya jadi seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya bahwa komunikasi itu adalah kunci di perusahaan ini kita memberikan pelatihan kita memberikan SOP bagaimana suatu barang itu diproduksi hingga ke bagian pemasaran semuanya kuncinya adalah komunikasi jadi menurut saya apabila perusahaan lain ingin meniru itu agak susah ya karena kita memiliki gaya komunikasi yang beda yaitu tadi dengan komunikasi dan tetap menjaga hubungan baik kita dengan pelanggan tanpa membedakan Siapa pelanggan itu baik itu individu maupun perusahaan

kita tetap memberikan pelayanan yang sama karena harapan kita pelanggan itu nanti order atau merekomendasikan beranda souvenir ini

Peneliti : berarti secara tidak langsung keahlian sangat ini ya bu sangat diperhatikan ya bu Menurut Ibu sendiri Apakah kalian itu menjadi kekuatan khusus yang tidak mudah dimiliki oleh pesaing Ibu?

Narasumber : Iya tentu keahlian kami yang sulit ditiru itu adalah mempertahankan kualitas secara konsisten. Kualitas disini bukan hanya kualitas produknya tetapi juga kualitas sumberdaya manusianya yang bekerja di sini yaitu mereka harus sesuai dengan apa yang owner punya yang owner mau target dari owner itu sendiri Seperti apa kemudian saya selaku manajer saya mendistribusikan atau mendeliver apa target yang dari owner yaitu saya ajarkan Bagaimana produk yang diharapkan oleh pelanggan ini tetap terjaga kualitasnya sesuai dengan target waktu yang ditentukan bahkan kurang dari target waktu yang ditentukan dengan tetap menjaga kualitas sehingga menurut saya dengan mampu dengan kemampuan pengetahuan itu mampu membaca kebutuhan pelanggan dan menerjemahkannya dalam bentuk suatu produk yang tidak semua perusahaan lain atau pesaing kita itu mampu lakukan ya itu seperti itu jadi kita kita mampu melihat pasar dan lain sebagainya dan menurut saya keahlian yang susah ditiru itu ya menjaga kualitas secara konsisten itu tak lintas produk maupun sumber daya manusianya itu sendiri.

5. Imperfect Imitability

Peneliti : Baik Ibu kemudian ini yang saya lihat dari observasi kemarin di sini ternyata ada banyak konsumen atau pelanggan itu kembali lagi Ibu. Menurut Ibu sendiri apa yang membuat pelanggan memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan ini Ibu? Sehingga pelanggan itu balik lagi ke Ibu gitu?

Narasumber : Yang repeat order seperti itu ya Apa yang membuat mereka repeat order ke kami tentu yang Lebih tahu itu mereka kenapa memilih kami ya Tapi sedikit saya Bantu menjawab saya coba menjawab yaitu pelanggan itu repeat order atau memesan kembali ke kami itu karena mereka percaya terhadap kualitas kami baik itu produknya maupun kami dalam memberikan layanan karena kami memberikan layanan itu cepat ya jadi proses proses mereka order itu kita cepat kemudian apabila dalam waktu satu hari kita mampu menyelesaikan pesanan itu ada beberapa yang seperti itu jadi itu tadi yang sudah saya sampaikan bahwa kita tidak mengurangi kualitas kita tetap mempertahankan kualitas dengan standart waktu yang sudah ditentukan selain ditentukan dengan perusahaan yaitu ditentukan dengan permen pelanggan Apakah sesuai atau tidak sehingga pelanggan merasa aman pelanggan merasa puas dengan produk yang mereka terima sehingga mereka mampu merekomendasikan atau kembali memesan di kami untuk acara acara mereka seperti itu.

Peneliti : Oke jika Ibu menyatakan itu komunikasi yang baik dengan kualitas yang secara konsisten itu Sang owner itu mentargetkan untuk menjadi yang terbaik Apakah ada hubungan emosional antara perusahaan dan pelanggan? Kan secara tidak langsung dia repeat order kan Ibu ya? Pastikan ada

hubungan yang seperti Wah ini udah percaya banget nih sama perusahaannya Ibu nih Bagaimana hubungan itu bisa terbentuk sih Ibu?

Narasumber : Hubungan secara emosional ya karena Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan mau memenuhi permintaan pelanggan Sehingga mereka merasa puas seperti itu terhadap kualitas kita itu membuat hubungan emosional perasaan itu muncul terhadap perusahaan kami yaitu dengan cara mereka pesan lagi ketika mereka ada acara atau mungkin mereka merekomendasikan perusahaan ini ke saudara mereka atau tetangga dan lain sebagainya itu ya salah satunya cara kita untuk itu ya dengan komunikasi itu tadi dengan komunikasi yang baik menjaga layanan kita kualitas layanan selain produk yaitu juga SDM nya itu Kita jaga kualitasnya dalam artian mereka harus bekerja sesuai dengan SOP dan adanya pelatihan komunikasi pelatihan produksi dan lain sebagainya sehingga pendekatan personal atau seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya ada mesra pelanggan seperti itu menurut perusahaan ini penting karena dengan adanya kita tetap menjaga hubungan baik salah satu contoh hubungan baik itu yaitu kita ketika pesanan misalkan misalkan orang mau menikah kemudian memesan souvenir di kami pada hari H kami mengucapkan selamat atas pernikahannya turut berbahagia dan sebagainya itu salah satu bentuk bahwa kita menjaga hubungan baik dengan mereka kita mengirimkan pesan baik melalui komunikasi langsung maupun melalui media sosial kami sebagai bentuk penghargaan dan cara kami Menjaga hubungan baik dengan para pelanggan tentu apabila kita akan membuat suatu unggahan di email tentu kita izin dulu ke pelanggan Apakah pelanggan ini berkenan atau tidak kemudian kami juga Bekerja sama dengan pelanggan untuk pelanggan dapat mengisi kepuasan terhadap produk kita seperti itu.

6. Non-Substitutability

Peneliti : Baik. Ini udah sampai akhir Ibu ini pertanyaan terakhir satu lagi Ibu untuk pertanyaan terakhir ini terkait dengan keahlian yang dimiliki perusahaan ini Ibu Bu Apakah keahlian ini digantikan oleh usaha lain? Tolong beritahu mengapa Ibu?

Narasumber : Apakah yang dimiliki oleh perusahaan ini sulit digantikan oleh perusahaan lain mungkin maksudnya seperti itu ya menurut kami terkait dengan produknya mungkin mungkin saja bisa meniru tetapi terkait dengan sumber daya manusianya Menurut saya akan sedikit lebih susah untuk ditiru oleh perusahaan lain karena dengan pengalaman yang kami punya kemampuan yang kami miliki dengan adanya proses sudah berlangsung lama di perusahaan ini hampir lebih dari 10 tahun Bagaimana cara kami menjaga produksi kami Bagaimana cara kami mengelola sumberdaya manusia kami Bagaimana cara kami memonitor pelanggan kami sampai Bagaimana cara kami menanggapi keluhan pelanggan itu sendiri kami sudah mempunyai cara kerja masingmasing dimana itu menjadi resease diperusahaan ini tapi saya berikan kunci dari rahasia itu yaitu komunikasi.

Nama Informan : Tri Harningsih (T1)

Jabatan : Staff Produksi

Hari, tanggal : 3 November 2025

Transkrip wawancara 3 Staff Produksi

Pertanyaan Pembuka

Peneliti : Selamat siang, Ibu perkenalkan, saya Danung Kuswantoro Putro, mahasiswa tingkat akhir Fakultas Manajemen UII Yogyakarta. Izin menyampaikan kepada Ibu Tri Harningsih bahwa saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir saya dengan judul Strategi Kompetensi Sumber daya Manusia untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Mikro di PT Beranda Sadawira Utama. Saya mohon kesediaan Ibu untuk menjadi narasumber penelitian saya.

Narasumber : Ya, saya bersedia, Mas Danung.

Peneliti : Amit, Ibu. Begini, saya izin melakukan wawancara kepada Ibu beberapa pertanyaan.

1. Knowledge

Peneliti : Yang pertama, Ibu, bagaimana Ibu ini memahami tanggung jawab utama dalam posisi di perusahaan ini, Ibu?

Narasumber : Tanggung jawab utama saya adalah membuat produksi sesuai contoh 2 standar yang sudah ditetapkan. Saya harus memastikan hasilnya rapi, bersih, dan sesuai kualitas yang diminta. Jadi fokus saya menjaga kualitas produksi

Peneliti : Ah, berarti kan kalau sudah ada kualitas produksi, biasanya kan ada tugas-tugasnya ya, Bu, ya? Berikutnya, kalau Ibu ini menjelaskan tugas-tugasnya gimana, Ibu, yang diberikan sama atasan mungkin?

Narasumber : Tugas saya biasanya mulai dari memilih bahan, memotong, merakit, sampai finishing produk. Setelah itu saya juga melakukan pengecekan sebelum diserahkan ke manajer. Semua ada langkah-langkahnya dan saya mengikuti instruksi yang sudah diajarkan

Peneliti : Berarti kan kalau misal setelah ada pengecekan atau semua langkah-langkah ini itu, sudah ada instruksi yang diberikan oleh manajer ya tadi Ibu katakannya, apakah Ibu ini dapat memastikan bahwa tugas yang diberikan itu dapat diselesaikan sesuai standar yang diberikan oleh perusahaan atau manajer?

Narasumber : Saya selalu mengikuti SOP yang sudah dijelaskan oleh perusahaan dan manajer. Kalau hasil kerja saya dirasa kurang rapi, saya perbaiki lagi. Setiap selesai tahap produksi, saya cek lagi supaya kualitasnya tidak berubah

Peneliti : Oke, lalu kalau misal saya mengatakan kualitasnya itu sebenarnya, apakah dia berkaitan dengan pengetahuan atau pengalaman awal yang Ibu perlu gitu? Apa dapat menjalankan tanggung jawab Ibu sebagai staf produksi itu?

Narasumber : Yang paling penting itu paham bahan yang dipakai dan cara membuat produknya. Waktu awal bekerja, saya dijelaskan cara memilih bahan,

cara memotong, sampai teknik inusing. Kalau tidak paham dari awal hasilnya pasti tidak sesuai.

Peneliti : Gimana kalau tugas Ibu dan tanggung jawab Ibu ini jalankan sudah jelas? Misalnya kalau misal dipahami sejak awal bekerja, apakah dalam proses bekerja itu ada cara memahaminya atau mempelajarinya Ibu?

Narasumber : Ya jelas, waktu baru masuk dan manajer langsung menjelaskan dan menunjukkan cara kerjanya. Jadi saya belajar dari contoh, langsung dari praktik. Dari situ saya jadi paham apa yang standar yang harus saya ikuti.

2. Skill

Peneliti : Selanjutnya Ibu, Ibu kan sebagai staf produksi. Kalau misal staf produksi kan juga ada rekan kerja, ada pelanggan yang sedang melakukan pembelian. Bagaimana Ibu berkomunikasi dengan rekan kerja atau pernah Ibu komunikasi dengan pelanggan ketika menjalankan tugas sehari-hari Ibu?

Narasumber : Komunikasi itu penting supaya saya tidak salah mengerjakan tugas biasanya manajer atau partner menjelaskan langkah-langkah. Dan kalau ada bagian yang kurang jelas, saya langsung tanya. Kalau kami tidak komunikasi dengan baik hasil produksi, bisa salah ukuran atau tidak rapi

Peneliti : Baik, di situ kan pasti ada yang memimpin kan Ibu? Kalau misal tugas Ibu tidak baik, atau Ibu kurang rapi hasil produksinya. Apakah Ibu bisa menceritakan situasi di mana Ibu sedang memimpin atau mengarahkan rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan Ibu?

Narasumber : Partner dan manajer itu sering memberi contoh langsung, jadi saya tinggal mengikuti caranya. Mereka juga selalu mengecek hasil kerja saya. Dan kalau ada yang kurang rapi, mereka kasih tahu bagaimana yang harus diperbaiki. Itu membantu saya belajar dan meningkatkan ketampilan.

Peneliti : Baik, Apakah pernah Ibu berada dalam situasi yang membutuhkan kemampuan negosiasi Ibu? Bagaimana cara menyelesaikan Ibu kalau ada masalah tersebut?

Narasumber : Kalau negosiasi langsung dengan pelanggan itu bukan tugas saya. Tapi saya sering bantu kalau ada permintaan khusus. Misalnya, pelanggan ingin model tertentu atau warna tertentu, biasanya manajer menyampaikan ke saya. Langsung saya sarankan apakah itu bisa dibuat atau tidak. Jadi, saya lebih memberikan masukan teknik.

Peneliti : Oke. Berarti kan ada permintaan antara pelanggan, mungkin model tertentu yang Ibu katakan tadi. Terus ada biasanya Ibu langsung menyampaikan ke manajer. Apakah ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan tersebut, biasanya apa langkah Ibu untuk memecahkan masalah tersebut?

Narasumber : Kalau ada kesalahan, saya langsung cari penyebabnya. Misalnya, hasil potongan miring. Saya cek apakah alatnya kumpul atau saya kurang. Setelah tahu masalahnya, saya perbaiki. Dan kalau saya ragu, saya tanya lagi ke manajer supaya tidak salah lagi

Peneliti : Oke. Kemudian, kalau semisal Ibu tadi ngomongin tentang kualitas, kemudian barang-barangnya, apalagi owner sama SOP-nya, bagaimana keterampilan komunikasi, kepemimpinan, negosiasi, atau misalnya masalah membantu Ibu untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif?

Narasumber : Saya biasanya belajar dari pengalaman setiap hari. Kalau owner atau manajer menjelaskan sesuatu, saya dengar baik-baik supaya tidak salah. Dari situ, saya jadi lebih paham cara kerja yang benar. Kalau ada hal baru, saya pelajari sambil praktek. Jadi, lama-lama saya terbiasa.

3. Abilities

Peneliti : Oke. Kalau semisal di sini, Ibu, tentang keahlian Ibu, ya. Apa... Ability sini, ya, Ibu. Ngomongin tentang keahlian, apakah komunikasi dengan rekan kerja atau pelanggan itu sebagai tugas sehari-hari Ibu? Atau bagaimana cara Ibu itu berkomunikasi dengan rekan kerja atau pelanggan, Ibu?

Narasumber : Biasanya saya berkomunikasi dengan rekan kerja secara langsung dan sederhana supaya tidak salah paham. Kalau manajer memberi penjelasan, saya ulang lagi untuk memastikan saya benar-benar paham tugasnya. Saya jarang berkomunikasi dengan pelanggan, tapi kalau ada hal khusus, saya tetap menyampaikan informasi dengan jelas sesuai arahan manajer.

Peneliti : Oke, selanjutnya, apakah Ibu pernah berada dalam situasi yang membutuhkan kemampuan negosiasi Ibu antara pelanggan ataupun sama rekan kerjanya, Ibu? Menurut Ibu, bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut, Ibu?

Narasumber : Saya tidak negosiasi langsung dengan pelanggan, tapi saya sering berdiskusi dengan manajer kalau ada produk yang permintanya sulit atau bentuknya rumit, biasanya saya sampaikan apakah bisa atau tidak, lalu kami cari solusi bersama. Jadi bentuk negosiasi saya lebih ke memberikan masukan teknis.

Peneliti : Baik. Semisal dari pelanggan, Ibu, ternyata itu adalah suatu kendala, Ibu. Maksud saya kendala itu kalau Ibu misalnya tidak bisa menyelesaikan dalam pekerjaan itu, bagaimana langkah Anda dalam memecahkan masalah tersebut, Ibu?

Narasumber : Kalau ada masalah, misalnya hasil potongan tidak rapi atau produk tidak simetris, saya cek dulu apakah dari alatnya atau dari cara saya mengerjakannya kalau perlu saya ulang bagian itu. Kalau saya bingung, saya langsung tanya manajer supaya tidak salah lagi, jadi saya lebih ke memperbaiki dari penyebabnya

Peneliti : Oh, berarti masih ada komunikasi. Jadi kalau misalnya Ibunya salah, langsung tanya ke manajer. Kalau misalnya tidak sesuai dengan produknya, misalnya gitu kan, Ibu, tanya apakah saya salah dikerjakannya atau bisa diulang bagian itu. Bagaimana kalau misalnya keterampilan komunikasi, kepemimpinan, negosiasi itu bisa menyelesaikan tugas secara lebih efektif, Ibu?

Narasumber : Cara membantu komunikasi yang jelas membuat saya tidak salah mengerjakan tugas. Sedikit kemampuan memimpin membantu saya saat

bekerja sama dengan rekan lain. Pemecahan masalah membuat pekerjaan lebih cepat selesai meskipun ada kendala. Jadi semua keterampilan itu penting supaya pekerjaan saya tetap sesuai standar.

4. Valuable

Peneliti : Kemudian saya mau kasih beberapa pertanyaan, Ibu, tentang usaha Mikro ini. Yang pertama itu, bagaimana menurut Ibu cara melihat nilai dari genera layanan yang diberikan perusahaan terhadap pelanggan, Ibu?

Narasumber : Menurut saya, layanan yang baik itu dimulai dari hasil produksi yang rapi dan sesuai pesanan, kalau kami membuat produksi dengan kualitas yang konsisten, pelanggan pasti puas. Saya juga selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu supaya bagian pemasaran bisa mengirimkan pesanan sesuai jadwal. Jadi layanan yang baik itu bukan hanya dari komunikasi, tapi dari kualitas hasil kerja kami juga.

Peneliti : Apakah dengan kualitas hasil yang diberikan oleh Ibu sendiri, menurut Anda, apakah keunggulan kompetitif utama itu membuat usaha ini berbeda dari usaha hasil yang serupa, Ibu?

Narasumber : Saya rasa keunggulan kami adalah ketertian dan standar kualitas yang ketat. Partner selalu mengecek hasil kerja dan kami sudah terbiasa mempertahankan kerapian produk. Banyak pelanggan bilang produk kami lebih rapi dibandingkan tempat lain. Itu yang menurut saya jadi pembeda utama.

Peneliti : Kalau Ibu mengatakan hal tersebut, apakah usaha ini ada manfaat peluang baru untuk meningkatkan penjualan atau memperluas pasar, Ibu?

Narasumber : Ketika ada permintaan modal baru atau tren baru, Owner biasanya langsung mengajarkan cara membuatnya kepada kami. Kami juga sering membuat contoh produk baru untuk difoto dan diposting oleh bagian pemasaran. Jadi peluang baru biasanya mungkin dari permintaan pelanggan atau ide produk yang sedang tren

.

5. Rare

Peneliti : Oke. Berarti kan dalam pandangan Ibu ini, sebisa mungkin misalnya manajer kan kalau ada peluang baru atau produk baru, biasanya manajer langsung mengajarkan kepada Ibu gimana caranya produksinya seperti itu kan, Ibu? Dan bagaimana kalau menurut Anda ini membuat layanan usaha ini berbeda atau sesuai ditiru oleh usaha lain, Ibu?

Narasumber : Menurut saya, layanan kami berbeda karena setiap produk dibuat dengan sangat teliti dan mengikuti standar yang sama. Kami tidak hanya mengejar cepat selesai, tapi menjaga kualitas dari awal sampai akhir. Selain itu, kami selalu melakukan pengejakan sebelum produk dikirim. Usaha lain mungkin bisa membuat produk serupa, tetapi menjaga kerapian dan konsistensi seperti yang kami lakukan itu tidak mudah

Peneliti : Oke. Apakah dengan kekuatan khusus atau keahlian khusus segera, Ibu? Apakah dengan kekuatan khusus atau keahlian khusus itu yang tidak mudah dimiliki oleh pesaing, Ibu?

Narasumber : Keahlian yang kami miliki itu termasuk teknik membuat produk yang rapi dan semestris. Teknik ini saya pelajari langsung dari owner dan memang butuh latihan supaya bisa menghasilkan bentuk yang sama setiap kali. Selain itu, kemampuan memahami karakter bahan dan cara pengolahan juga tidak semua orang punya. Jadi, menurut saya, keahlian teknik seperti ini sulit ditiru oleh usaha lain.

6. Imperfect Imitability

Peneliti : Oke. Terus kemudian, kalau menurut Ibu ini, bagaimana cara membuat pelanggan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan ini, Ibu?

Narasumber : Menurut saya, pelanggan percaya karena mereka sudah tahu kualitas hasil produksi kami selalu sama. Setiap produk dicek kembali sebelum dikemas. Jadi, saya jarang ada kesalahan. Selain itu, kami terbiasa mendapat kerapian dan kebersihan ketika bekerja supaya hasil akhirnya lebih maksimal. Konsistensi seperti ini yang membuat pelanggan merasa yakin kalau pesan di sini tidak akan mengecewakan.

Peneliti : Terus kemudian, apakah ada pelanggan yang tetap kembali? Yang sudah beli terus kembali lagi?

Narasumber : Biasanya pelanggan kembali karena mereka merasa hasil produk kami rapi dan sesuai keinginan. Banyak pelanggan yang bilang mereka nyaman karena tidak perlu khawatir soal kualitas. Kami juga sering menyesuaikan detail kecil supaya permintaan pelanggan perhatian seperti itu. Menurut saya, yang membuat mereka tetap kembali dan tidak semua usaha bisa dilakukan.

7. Non-Substatubility

Peneliti : Kemudian ini pertanyaan terakhir Ibu dari saya. Bagaimana menurut Anda ini? Saya ingin tahu dari jawaban Ibu. Apakah kalian yang dimiliki perusahaan ini itu bisa dibilang sulit digantikan dengan usaha lain? Alasannya Ibu, kenapa? Kira-kira?

Narasumber : Keahlian kami terutama di teknik produksi saya sudah terbiasa mengelola bahan, menentukan ketebalan yang pas sampai memastikan bentuknya semestris. Teknik seperti ini tidak bisa dikuasai cepat oleh orang baru. Selain itu, kami juga sudah terbiasa bekerja dengan ritmen tertentu supaya hasil tetap rapi walaupun dikejar waktu. Jadi menurut saya, cara kerja seperti ini sulit ditiru oleh usaha lain.

Nama Informan : Uma Aulia Mahsa (A1)

Jabatan : Staff Pemasaran

Hari, tanggal : 8 November 2025

Transkrip wawancara 4 Staff Pemasaran

Pertanyaan pembuka

Peneliti : Selamat sore, Ibu. Perkenalkan, saya Danung Kuswantoro Putro, mahasiswa tingkat akhir Fakultas Manajemen UII Yogyakarta, izin menyampaikan kepada Ibu bahwa saat ini saya sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir dengan judul Strategi Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan daya saing usaha mikro di PT Beranda Sadawira Utama. Saya mohon kesedian Ibu untuk menjadikan salah satu sumber penelitian saya.

Narasumber : Ya, bisa. Moga dilanjut. Pertanyaan, mau apa yang ingin ditanyakan?

Peneliti : Oke ibu, untuk pertanyaannya ini sebenarnya lumayan banyak, Ibu. Mulai dari tentang strategi kompetensinya yang pertama.

1. Knowledge

Peneliti : Menurut Ibu, bagaimana memahami tanggung jawab utama dalam posisi Ibu di perusahaan ini?

Narasumber : Ya, tanggung jawab saya adalah menjelaskan produk ke pelanggan, melayani pertanyaan, dan memastikan pesanan sesuai permintaan. Saya harus memahami detail produk supaya tidak salah memberi informasi. Jadi, fokus saya memastikan pelanggan mendapatkan pelayanan yang jelas dan benar.

Peneliti : Baik, Ibu. Untuk tugas-tugasnya itu, apakah Anda bisa jelaskan, Ibu?

Narasumber : Bisa. Tugas saya meliputi membalas pesan pelanggan, menjelaskan detail produk, mencatat pesanan, dan mengatur pengiriman. Kadang saya juga membantu menjelaskan perbedaan bahan atau ukuran produk. Semua itu harus saya pahami dulu sebelum disampaikan ke pelanggan.

Peneliti : Apakah menurut Ibu bagaimana memastikan bahwa tugas itu sudah sesuai dengan standar perusahaan?

Narasumber : Saya memastikan informasi yang saya berikan sesuai SOP dan arahan dari Owner dan Manager. Kalau ada hal yang saya ragu, saya tanya dulu supaya tidak salah. Saya juga memastikan pelanggan paham sebelum mereka memesan.

Peneliti : Kalau dilihat-lihat, Ibu, tadi kan memastikan pelanggan, berarti kan Ibu sudah ada bentuk pengetahuan atau pemahaman awal yang Ibu perlakukan agar dapat menjalankan tanggung jawab Ibu itu dengan tugas-tugas seperti itu. Apakah tanggung jawab Anda dapat menjalankan dengan baik, Ibu, tanggung jawabnya?

Narasumber : Ya, yang utama itu harus paham detail produk seperti bahan, ukuran, dan kualitasnya. Tanpa itu, saya tidak bisa menjelaskan dengan benar ke pelanggan. Jadi, sebelum saya mulai kerja, saya belajar dulu dari Owner dan Manager tentang produknya. Baik, Ibu. Untuk kualitasnya, ukuran, dan bahan juga, apakah dengan tugas dan tanggung jawab.

Peneliti : yang Ibu jalankan selama ini, apakah sudah jelas dan dapat dipahami sejak awal bekerja, Ibu? Bagaimana proses Anda untuk mempelajarinya, Ibu?

Narasumber : Ya, sudah jelas. Waktu awal bekerja, saya langsung dijelaskan oleh Owner dan Manager. Mereka tunjukkan cara menjelaskan

produk, cara membalas pelanggan, sampai SOP pengiriman. Dari situ, saya belajar dan sekarang sudah terbiasa

2. Skill

Peneliti : Baik, Ibu. Selanjutnya, menurut Ibu, bagaimana kemampuan komunikasi membantu Ibu dalam menjalankan pekerjaan pemasaran setiap hari?

Narasumber : Untuk komunikasi itu hal paling penting di bagian saya. Saya harus bisa menjelaskan produk ke pelanggan dengan jelas, baik lewat chat maupun langsung. Kalau penjelasannya tidak lengkap, pelanggan bisa salah paham dan komplain. Jadi, saya selalu pastikan bahasa saya sopan, jelas, dan tidak bertele-tele.

Peneliti : Baik, berarti komunikasi ini merupakan salah satu hal yang paling penting dari PT Beranda ini untuk di staff pemasaran. Menurut Ibu, bagaimana peran kepemimpinan Owner dan Manager ini dalam membantu tugas Ibu untuk menjalankan sebagai staff pemasaran?

Narasumber : Untuk Owner dan Manager, sering memberi arahan cara menjawab pelanggan. Terutama kalau ada pertanyaan yang agak rumit, mereka juga kasih contoh cara menghadapi komplain. Saya supaya bisa mengikuti, jadi saya merasa diarahkan dengan baik, tidak dibiarkan sendiri.

Peneliti : Apakah dalam pekerjaan Anda, negosiasi juga diperlukan? Kalau ada, bagaimana contohnya?

Narasumber : Saya sering bernegosiasi dengan pelanggan, misalnya soal harga, kosir, waktu mengerjakan, atau permintaan khusus. Saya biasanya jelaskan kondisi yang sebenarnya, batasan produksinya, bagaimana kualitasnya, bagaimana dan apakah permintaannya bisa dipenuhi. Jadi, saya negosiasikan sambil menjaga kualitas tetap sesuai standar.

Peneliti : Lantas bagaimana Ibu menyelesaikan masalah tersebut ketika pelanggan ada yang mengajukan keluhan atau kesalahan dalam proses komunikasi tersebut?

Narasumber : Kalau ada yang komplain, saya cek dulu masalahnya di mana. Misalnya, pelanggan salah paham karena penjelasan saya kurang lengkap, saya perbaiki informasinya. Kalau masalahnya dari produksi, saya tanya ke manajer dulu supaya jawabannya benar. Intinya, saya harus tetap tenang dan jelaskan dengan sopan sampai pelanggan paham.

Peneliti : Menurut Ibu sendiri, bagaimana keterampilan komunikasi, kepemimpinan, negosiasi, atau pemancahan masalah dapat membantu Ibu menyelesaikan tugas secara lebih efektif?

Narasumber : Saya banyak belajar dari arahan owner dan manajer. Setiap kali ada situasi yang sulit, saya perhatikan cara mereka menjelaskan atau merespon pelanggan. Dari situ, saya tiru dan praktikan. Lama-lama saya jadi bisa menangani sendiri tanpa harus tanya terus.

3. Abilities

Peneliti : Kemudian saya ingin bertanya, kalau ada kasus bagaimana komunikasinya dengan rekan kerja atau pelanggan ketika menjalankan tugas sehari-hari?

Narasumber : Saya berkomunikasi dengan pelanggan menggunakan bahasa yang sopan, jelas, dan langsung pada intinya, supaya mereka cepat paham. Kalau dengan rekan kerja, terutama manajer dan staff produksi, saya memastikan informasi, pesanan, atau permintaan pelanggan saya sampaikan.

Peneliti : Bolehkah Ibu menceritakan situasi di mana Ibu sedang memimpin atau mengarahkan rekan kerja Ibu, terutama dalam staff pemasaran ini, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan Ibu?

Narasumber : Biasanya saya tidak memimpin secara langsung, tapi ketika ada pesanan khusus dari pelanggan, saya sering mengarahkan staff produksi mengenai detail yang diinginkan pelanggan. Contohnya, warna, ukuran, atau desain tertentu. Saya jelaskan kembali sesuai pembicaraan saya dengan pelanggan supaya produksinya tidak salah.

Peneliti : Baik, berarti apakah pernah Ibu dalam situasi yang membutuhkan kemampuan negosiasi Ibu? Terus bagaimana caranya Ibu menyelesaikan?

Narasumber : Tolong diulang pertanyaan Mas Danung

Peneliti : Dalam hal permasalahan tersebut, Ibu tadi menceritakan tentang kalau ada yang pesanan khusus dari pelanggan, Ibu kan pastikan ada permasalahan di situ. Apakah dalam pesanan khusus pelanggan itu pastikan kita butuh kemampuan negosiasi kan Ibu ya? Negosiasi itu kayak misal kita memberitahu ke Ibu yang tadi mengarahkan staff produksi, terus memberikan contoh-contoh warna dan apa itu yang selanjutnya Ibu tadi jelaskan. Pertanyaannya saya adalah, apakah Ibu dalam situasi tersebut membutuhkan kemampuan negosiasi? Jika iya, bagaimana Ibu menyelesaikannya?

Narasumber : Ya, sering misalnya ada pelanggan yang ingin harga lebih murah, waktu mengerjakan lebih cepat, atau detail produk yang berbeda. Biasanya saya jelaskan kondisi sebenarnya, seperti batasan waktu produksi dan kualitas bahan. Saya cari jalan tengah supaya pelanggan tetap puas tanpa mengganggu standar perusahaan.

Peneliti : Baik, misal Ibu menghadapi kendala dalam pekerjaan, bagaimana langkah Ibu untuk memecahkan masalah tersebut Ibu?

Narasumber : Kalau ada komplain pelanggan, saya lihat dulu masalahnya apakah dari komunikasi saya atau dari proses produksi. Kalau dari saya, saya jelaskan ulang dengan lebih jelas. Kalau dari produksi, saya koordinasi dulu dengan manajer supaya jawabannya tidak salah. Setelah itu, baru saya sampaikan solusinya ke pelanggan.

Pertanyaan Pembuka

Peneliti : Baik Ibu, saya lanjutkan pertanyaan Ibu. Tadi terpotong adzan ya Ibu, mohon maaf. Untuk pertanyaan selanjutnya tentang usaha mikro, Ibu.

4. Valuable

Peneliti : Menurut Ibu, bagaimana melihat nilai dari kinerja layanan ini yang diberikan oleh perusahaan terhadap pelanggan Ibu?

Narasumber : Kinerja layanan itu sangat menentukan bagaimana pelanggan menilai usaha kami. Saya selalu berusaha membalas pesan dengan

cepat dan memberikan penjelasan yang lengkap supaya pelanggan tidak bingung. Kalau pelanggan merasa dilayani dengan baik, mereka biasanya kembali lagi untuk merekomendasikan ke orang lain. Menurut saya, pelayanan yang sopan itu dapat responsif adalah nilai utama kami.

Peneliti : Apakah dengan pelayanan yang baik merupakan keunggulan kompetitif utama yang membuat usaha ini berbeda dari usaha yang lain, Ibu? Apakah ada kualitas yang Ibu bicarakan tadi?

Narasumber : Untuk keunggulan kami itu terlihat dari kualitas produk yang rapi dan konsisten. Banyak pelanggan yang bilang produksi kami lebih kuat dan lebih bersih finishing-nya dibandingkan toko-toko lain. Selain itu, kami juga cepat menanggapi pertanyaan pelanggan. Jadi komunikasi kami lebih responsif. Dua hal ini membuat pelanggan merasa nyaman dan terpercaya.

Peneliti : Lantas bagaimana cara Ibu ini membuat usaha ini memanfaatkan peluang baru? Bagaimana menurut Ibu usaha ini dapat memanfaatkan peluang baru untuk meningkatkan penjualan atau memperluas pasar?

Narasumber : Tolong diulang pertanyaan Mas Danung, kurang jelas.

Peneliti : Untuk pertanyaan yang ini, seperti tugasnya staf pemasaran, saya ingin tahu apakah dalam usaha ini dapat memanfaatkan peluang baru untuk meningkatkan penjualan atau memperluas pasar?

Narasumber : Kami memanfaatkan peluang dengan memaksimalkan media sosial. Terutama ketika ada model atau tren baru, setiap ada produk baru atau contoh baru dari owner dan tim produksi, saya langsung foto dan unggah-unggah. Sebagai katalog dari situ banyak pelanggan baru yang tertarik, termasuk dari luar daerah. Jadi peluang baru biasanya datang dari tren dan dari aktivitas pemasaran online.

5. Rare

Peneliti : Baik, terima kasih Ibu. Kemudian tentang keahlian menurut Ibu sendiri, apakah keahlian itu menjadi kekuatan khusus yang tidak mudah dimiliki oleh pesaing?

Narasumber : Untuk keahlian yang menurut saya sulit ditiru adalah kemampuan membaca karakter pelanggan dan menyesuaikan cara pendekatan. Kami terbiasa memahami apa yang pelanggan mau hanya dari cara mereka bertanya. Selain itu, saya juga terbiasa menjelaskan produk dengan bahasa yang mudah dimengerti. Tidak semua usaha punya staff pemasaran yang bisa menjelaskan dengan sabar dan memberikan induksi seperti ini

Peneliti : Oke, berarti kurang lebih seperti komunikasi ya Ibu? Berarti menurut Ibu sendiri komunikasi adalah salah satu keahlian yang sulit ditiru.

6. Imperfect Imitability

Peneliti : Lalu menurut Ibu sendiri, apa yang membuat pelanggan memiliki kepercayaan tinggi terhadap perusahaan ini?

Narasumber : Pelanggan percaya karena setiap kali mereka bertanya, kami selalu memberikan informasi yang jelas dan apa adanya. Tidak ada yang ditutupi. Kami menjelaskan mulai dari bahan, proses produksi, waktu

mengerjakan, sampai estimasi pengiriman. Selain itu, kami juga selalu merespon tepat, jadi pelanggan merasa tidak dibiarkan menunggu. Sikap transparan dan responsif inilah yang membuat mereka yakin terhadap perusahaan kami.

Peneliti : Lalu menurut Ibu sendiri, apa yang membuat pelanggan kembali dan menjadi loyal, Ibu?

Narasumber : Biasanya pelanggan kembali karena mereka nyaman dengan cara kami melayani. Kami tidak hanya menawarkan produk, tapi juga mengingatkan kebutuhan mereka. Misalnya, kalau ada pesanan rutin atau momen tertentu, kami juga selalu menanyakan apakah pesanan sebelumnya memuaskan. Perhatian seperti ini membuat pelanggan merasa dihargai. Tidak semua usaha bisa konsisten memberikan perhatian seperti ini.

Peneliti : Baik, Ibu. Sebenarnya kemarin saya juga pernah ke sini, Ibu, observasi kemarin dan sempat tanya-tanya sama Owner juga. Katanya banyak juga yang balik-balik, Ibu. Makanya saya juga penasaran bagaimana caranya Ibu, setelah pemasaran, kok bisa pelanggan balik. Mungkin pertanyaan selanjutnya, Ibu. Menurut Ibu sendiri, apakah melihat keahlian yang dimiliki perusahaan ini sebagai sesuatu yang sulit, Ibu, kalau ditiru oleh usaha lain?

Narasumber : Keahlian kami terutama ada pada kemampuan memahami pelanggan dan menjelaskan produk dengan bahasa yang mudah dimengerti. Tidak semua orang bisa menyesuaikan cara bicara dengan setiap jenis pelanggan. Selain itu, kami juga sudah terbiasa bekerja sama dengan bagian produksi, maksud saya. Jadi kami tahu detail produk dan bisa menjawab pertanyaan dengan tepat. Pengetahuan dan pengalaman seperti ini sulit ditiru oleh usaha baru.

7. Non-Substitutability

Peneliti : Oke, menurut Ibu sendiri, ini merupakan pertanyaan yang, menurut Ibu bagaimana, saya ingin tahu jawaban Ibu, bagaimana pelanggan tetap bertahan dan loyal menggunakan produk dari pesan ini, Ibu?

Narasumber : Menurut saya, pelanggan tetap bertahan karena mereka merasa pelayanannya yang kami berikan itu kemasistemen, ramah dan tidak ribet. Kami selalu memberikan informasi yang jelas tentang produk dan membantu mereka memilih sesuai kebutuhan mereka. Banyak pelanggan bilang kalau mereka merasa nyaman karena setiap kali berkomunikasi. Respon kami cepat dan surutin. Pelanggan seperti ini yang membuat mereka tetap kembali dan sulit mencari pengganti.

Peneliti : Oke, Ibu. Terima kasih, Ibu, sudah sampai penghujung pertanyaan.

1.2 Data Reduction

Jawaban Wawancara Informan	Tema	Topik	Sub Tema
...model seperti ini ga cantik, cantik gini saya ngomong apa adanya (N1)	Pengetahuan	1. Tugas pekerjaan	1. Proses kerja 2. komunikasi pelayanan
.. usahanya itu terkait dengan souvenir tentu harus memiliki pengetahuan dan pemahaman terkait produk, bahan baku dan tahapan pekerjaannya...(P1)	Pengetahuan	1. Tugas pekerjaan	1. Standar Kualitas Produk 2. Proses kerja/tanggung jawab kerja
.. memilih bahan, memotong, merakit, sampai finishing produk (T1)	Pengetahuan, skills, abilities	1. Tugas Pekerjaan 2. Tanggung jawab	1. Proses kerja 2. Standar kualitas produk
.. membalas pesan pelanggan, menjelaskan detail produk, mencatat pesanan, dan mengatur pengiriman (U1)	Pengetahuan, skills, abilities, Rare, imperfect imitability	1. Tugas Pekerjaan 2. Tanggung jawab	1. Proses kerja 2. Tanggung jawab kerja 3. Komunikasi pelayanan
.. standar kualitas yang diharapkan oleh Owner sehingga dengan adanya target dari Owner saya yang mengatur, mengorganisir, memberikan arahan baik itu berupa arahan langsung maupun kontrol atau pengendalian (P1)	Pengetahuan, skills, abilities, imperfect imitability, Non-Substitutability	1. Tugas Pekerjaan 2. Tanggung jawab 3. Pemecahan masalah 4. komunikasi 5. Kepemimpinan 6. Etika	1. Tanggung jawab kerja 2. Komunikasi 3. Kepemimpinan 4. Standar kualitas produk
..harus bisa memproduksi souvenir-souvenirnya itu sesuai SOPnya yang	Pengetahuan	1. Tugas pekerjaan 2. Tanggung jawab	1. Standar Kualitas produk sesuai SOP Perusahaan

rapi, cepet, terutama cepet.. (N1)			
Saya harus memastikan hasilnya rapi, bersih, dan sesuai kualitas yang diminta. Jadi fokus saya menjaga kualitas produksi... (T1)	Pengetahuan, skills, abilities, Valuable, Rare	1. Tanggung jawab 2. Proses Kerja 3. Tugas yang diberikan	1. Standar Kualitas Produksi sesuai SOP Perusahaan
Saya biasanya jelaskan kondisi yang sebenarnya, batasan produksinya, bagaimana kualitasnya, bagaimana dan apakah permintaannya bisa dipenuhi (U1)	Pengetahuan, skills, abilities, Valuable, Rare, Non-substitutability	1. Tanggung Jawab 2. Tugas yang diberikan 3. Negosiasi 4. Komunikasi	1. Standar Kualitas Produksi sesuai SOP Perusahaan 2. Pelayanan
.. komunikasi itu kunci utama dalam usaha di bidang ini baik itu kita komunikasi ke end user atau langsung ke pelanggan (P1)	Pengetahuan, Skills, Rare, Non-substitutability	1. Tanggung jawab 2. Tugas yang diberikan 3. Komunikasi 4. Negosiasi	1. Komunikasi 2. Keahlian bidang
Komunikasi itu penting supaya saya tidak salah mengerjakan tugas biasanya manajer atau partner menjelaskan langkah-langkah (T1)	Pengetahuan, Skills, Non-substitutability	1. Tanggung jawab 2. Tugas yang diberikan 3. Pemecahan masalah 4. komunikasi	1. Komunikasi 2. Pemecahan masalah
..komunikasi itu hal paling penting di bagian saya. Saya harus bisa menjelaskan produk ke pelanggan dengan jelas, baik lewat chat maupun langsung (U1)	Pengetahuan, skills, Non-Substitutability	1. tanggung jawab 2. tugas yang diberikan 3. komunikasi 4. pemecahan masalah	1. komunikasi 2. pemecahan masalah

Kalau saya perlu membantu, saya siap membantu. Kalau saya pas di sini ya, kalau kebetulan saya pas di sini ada, sekiranya untuk negosiasi kok rada alot, ya saya membantu (N1)	Pengetahuan, Skills, Abilities	1. tanggung jawab 2. tugas yang diberikan 3. komunikasi 4. pemecahan masalah 5. Negosiasi	1. komunikasi 2. pemecahan masalah 3. negosiasi
...saya memantau itu biasanya sebulan ini masih baik-baik saja sesuai standar yang saya berikan..(N1)	Pengetahuan, skills, abilities, Valuable, Non-substitutability	1. Keunggulan Kompetitif 2. Kinerja layanan	1. komunikasi 2. keunggulan PT Beranda Sadawira Utama 3. Standar SOP PT Beranda Sadawira Utama
..kinerja layanan bagi kami itu untuk menentukan apakah pelanggan ini repeat order atau tidak saya tentu menjaga hubungan baik dengan para pelanggan apakah itu pelanggan secara individu atau pelanggan perusahaan.. (P1)	Pengetahuan, skills, abilities, Rare, Valuable	1. Keunggulan Kompetitif 2. Kinerja layanan	1. komunikasi layanan 2. keunggulan PT Beranda Sadawira Utama
Satu hari jadi. Itu layanan satu hari jadi..(N1)	Rare, imperfect imitability	1. Keunggulan Kompetitif 2. Keahlian bidang	1. keunggulan PT Beranda Sadawira Utama 2. Kinerja layanan
produknya itu kualitasnya terjaga, layanannya cepat dan hubungan dengan para pelanggan (P1)	Rare, imperfect imitability	1. Keunggulan Kompetitif 2. Keahlian bidang	1. keunggulan PT Beranda Sadawira Utama 2. Kinerja layanan
Yang penting kita menjaga hubungan baik, kita ramah. ya itu tadi, menjaga hubungan baik,	imperfect imitability , Non-Substitutability	1. loyalitas pelanggan 2. Keahlian bidang 3. Emosional	1. keunggulan PT Beranda Sadawira Utama 2. Keahlian bidang

silaturahmi yang baik..(N1)			
kemampuan memahami karakter bahan dan cara pengolahan juga tidak semua orang punya..(T1)	Non-Substitutability	1. loyalitas pelanggan 2. Keahlian bidang 3. Emosional	1. keunggulan PT Beranda Sadawira Utama 2. Keahlian bidang
Kalau ada komplain pelanggan, saya lihat dulu masalahnya apakah dari komunikasi saya atau dari proses produksi. Kalau dari saya, saya jelaskan ulang dengan lebih jelas (U1)	Abilities	1. komunikasi	1. Kinerja layanan
Kami tidak hanya mengejar cepat selesai, tapi menjaga kualitas dari awal sampai akhir. Selain itu, kami selalu melakukan pengejakan sebelum produk dikirim. Usaha lain mungkin bisa membuat produk serupa, tetapi menjaga kerapian dan konsistensi seperti yang kami lakukan itu tidak mudah (T1)	Imperfect imitability	1. kinerja layanan 2. komunikasi 3. Keahlian bidang	1. keahlian bidang 2. kinerja layanan

1.3 Data observasi

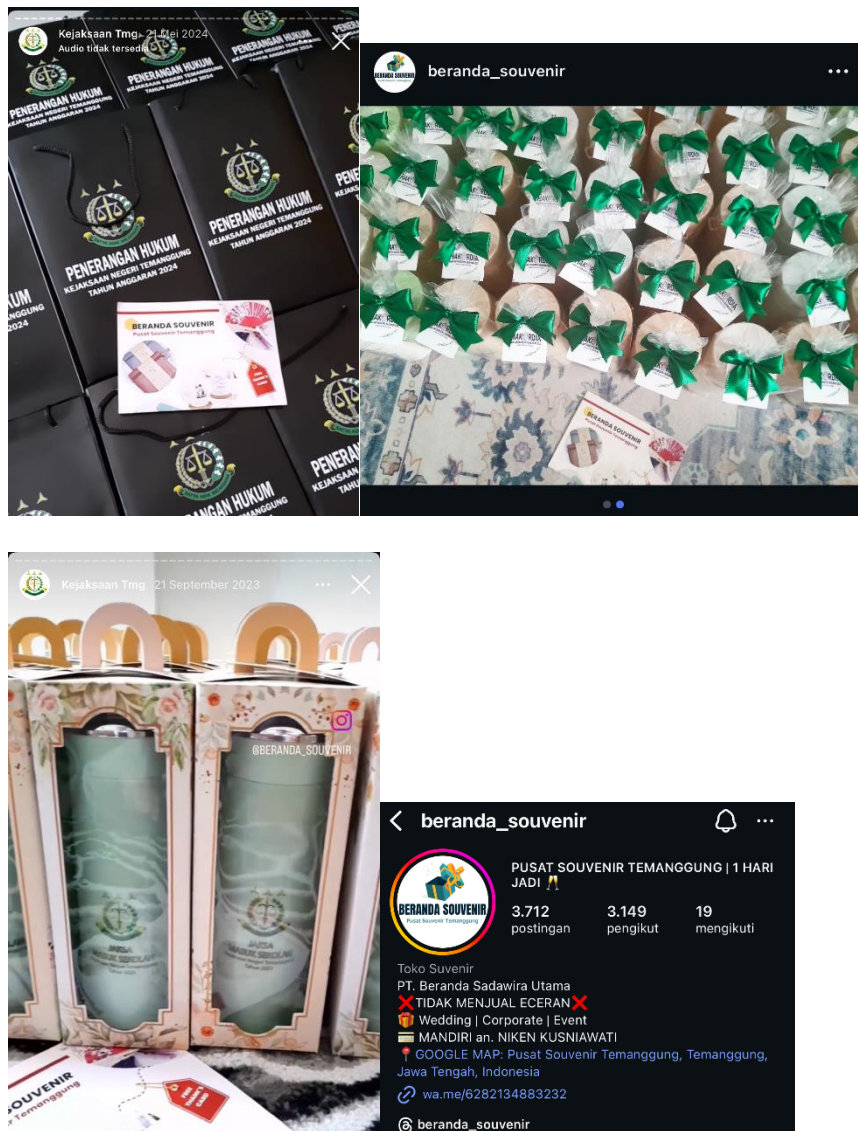
Lampiran Observasi Foto di lapangan (PT Beranda Sadawira Utama)

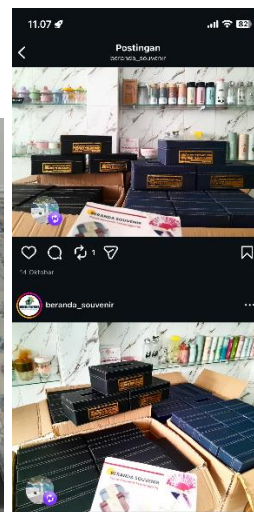


1.4 Data Dokumentasi Chat berupa tangkapan layar antara PT Beranda Sadawira utama kepada calon pelanggan



1.5 Data Dokumentasi Pada Media Sosial Instagram @beranda_souvenir

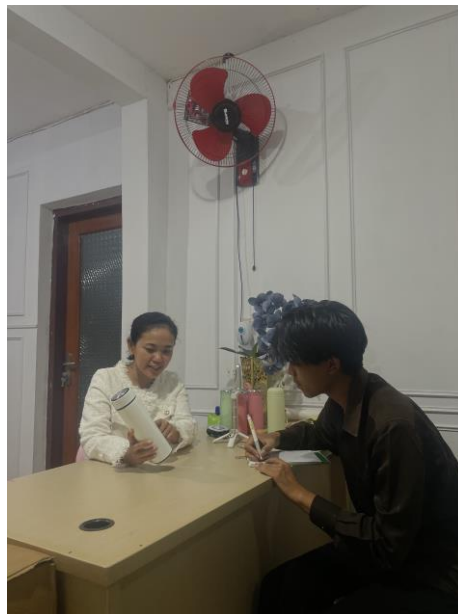




1.6 Data Dokumentasi Wawancara terhadap informan



Gambar 5. 1 Foto Wawancara Tri Harningsih (T1) Staff Produksi



Gambar 5. 2 Foto Wawancara bersama Niken Kusniawati (N1) Owner PT Beranda Sadawira Utama



Gambar 5. 3 Foto Wawancara bersama Uma Aulia Mahsa (UI) Staff Pemasaran



Gambar 5. 4 Foto Wawancara bersama Piput Milandsari (P1) Manajer