



Pustaka Aksara

Pengambilan keputusan dalam manajemen strategi berorientasi pada kepentingan masa depan perusahaan, sehingga keputusan ini akan memerlukan banyak sumber daya perusahaan. Contohnya adalah sumber daya tidak berwujud. Intangible asset ini terdiri dari modal manusia, kemitraan dan kearifan lokal sebagai bentuk proses organisasi yang memiliki modal manusia di dalamnya untuk menjalin kerja sama kemitraan dalam meningkatkan kemampuan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan kearifan lokal.

Melalui manajemen strategi berbasis sumber daya tak berwujud, akan muncul modal manusia dan pengaruhnya yang dianalisis melalui kearifan lokal yang diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan di berbagai Usaha Mikro dan Kecil.

Secara khusus, potensi kekhasan makanan tradisional khas Melayu Riau memiliki nilai dan ciri khas berbeda dibandingkan dengan pesaing produk sejenis karena memiliki heterogenitas tinggi yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan tidak dapat digantikan. Maka, buku ini akan menggunakan UMK makanan khas Riau di Melayu dalam menganalisis manajemen strategi berbasis intangible assets.

## Manajemen Strategi Berbasis Intangible Assets (Sumber daya tidak berwujud)

ISBN 978-623-5964-06-5



Pustaka Aksara

Manajemen Strategi Berbasis Intangible Assets (Sumber Daya Tidak Berwujud)

Dr. Annisa Mardatillah, M.Si

# Manajemen Strategi Berbasis Intangible Assets (Sumber Daya Tidak Berwujud)



Dr. Annisa Mardatillah, M.Si



Pustaka Aksara

**MANAJEMEN STRATEGI  
BERBASIS INTANGIBLE ASSETS  
SUMBER DAYA TIDAK BERWUJUD**

**Dr. Annisa Mardatillah., M.Si**



Pustaka Aksara

**MANAJEMEN STRATEGI BERBASIS INTANGIBLE ASSETS**  
**Sumber Daya Tidak Berwujud**

**Penulis** : Dr. Annisa Mardatillah., M.Si  
**Desain Sampul** : Siti Nurul M.  
**Tata Letak** : Elan Figur

**ISBN : 978-623-5964-06-5**

Diterbitkan oleh : **PUSTAKA AKSARA, 2021**

**Redaksi:**

Jl. Karangrejo Sawah IX nomor 17, Surabaya

Telp. 0858-0746-8047

Laman : [www.pustakaaksara.co.id](http://www.pustakaaksara.co.id)

Surel : [info@pustakaaksara.co.id](mailto:info@pustakaaksara.co.id)

**Anggota IKAPI**

Cetakan Pertama : 2021

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Berlimpah syukur Penulis sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini sesuai harapan. Buku ini adalah karya pemikiran yang Penulis berikan judul “Manajemen Strategi Berbasis Intangible Assets (Sumber Daya Tidak Berwujud)”. Adapun banyak berterima kasih Penulis tujukan kepada semua pihak yang sudah terlibat dalam setiap proses penulisan hingga penyelesaian karya tulisan ini. Dengan keterlibatan semua pihak, buku ini bisa hadir di hadapan para pembaca. Karya ini dibuat dengan kesungguhan pemikiran yang Penulis harapkan dapat berdampak pada perluasan ilmu pengetahuan pembaca.

Buku ini akan menjabarkan bagaimana konsep UMKM di Indonesia, terkhususnya pada UMK makanan khas Melayu Riau. Melalui manajemen strategi berbasis sumber daya tak berwujud, akan ditemukan berbagai pengaruh antara modal manusia, kearifan lokal dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Karya tulisan ini diharapkan bermanfaat dalam perluasan ilmu pengetahuan pembaca. Adapun penulis terbuka dan menerima kritik dan saran yang membangun untuk terus menyempurnakan buku ini dan karya tulisan Penulis di masa depan.

Penulis

**Dr. Annisa Mardatillah., M.Si**

## SINOPSIS

Buku ini akan menjabarkan bagaimana konsep UMKM di Indonesia, terkhususnya pada UMK makanan khas Melayu Riau. Melalui manajemen strategi berbasis sumber daya tak berwujud, akan ditemukan analisis dan modal manusia dan pengaruhnya melalui kearifan lokal untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan di Usaha Mikro dan Kecil makanan tradisional khas Melayu Riau di Pekanbaru, Riau. Secara khusus, potensi kekhasan makanan tradisional khas Melayu Riau memiliki nilai dan ciri khas berbeda dibandingkan dengan pesaing produk sejenis. Makanan tradisional khas Melayu Riau dihasilkan dari kemampuan pengetahuan lokal dan keterampilan lokal yang didapat dari warisan turun-temurun generasi sebelumnya, sehingga memiliki heterogenitas tinggi yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan tidak dapat digantikan.

## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sinopsis</b> .....	<b>iv</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>v</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
Usaha Mikro Kecil dan Menengah.....	1
Peranan dan Tantangan UMKM .....	4
Sumber Daya Manusia UMKM .....	6
<b>UMKM DI INDONESIA</b> .....	<b>8</b>
Perkembangan UMKM di Indonesia .....	8
Persentase Penyebaran UMKM di Kepulauan Sumatra .....	9
Perkembangan UMKM di Provinsi Riau .....	9
Potensi UMKM Bidang Kuliner Kota Pekanbaru .....	13
Studi Strategi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Pada UMKM .....	19
<b>KONSEP MANAJEMEN STRATEGI</b> .....	<b>27</b>
Awal Mula Teori Manajemen Strategi.....	27
Perkembangan Manajemen Strategi Dalam Bisnis .....	27
Tahapan Manajemen Strategi .....	31
<b>KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN</b> .....	<b>34</b>
Konsep Resources Based View (RBV).....	34
Sumber daya Tak Berwujud (Intangible Asset) .....	40
Konsep Knowledge Based View (KBV).....	45
<b>MODAL MANUSIA</b> .....	<b>48</b>
Teori Modal Manusia .....	48
Perkembangan Modal Manusia.....	49
Peran Modal Manusia Pada UMK .....	51
Klasifikasi dan Komponen Modal Manusia .....	53

<b>KEARIFAN LOKAL .....</b>	<b>65</b>
Definisi Kearifan Lokal.....	65
Nilai-Nilai Kearifan Lokal.....	67
Fungsi Kearifan Lokal .....	68
Bentuk Kearifan Lokal .....	69
<b>KOTA PEKANBARU DAN MAKANAN KHAS MELAYU</b>	
<b>RIAU .....</b>	<b>71</b>
Sejarah Kota Pekanbaru .....	71
Usaha Mikro dan Kecil (UMK) Makanan Khas Melayu Riau..	73
Nilai-nilai Keaslian dan Sejarah Pada Budaya Makanan Khas	
Melayu Riau.....	77
Profil Pelaku UMKM Makanan Khas Riau Melayu di	
Pekanbaru .....	80
<b>MODAL MANUSIA PADA UMK MAKANAN KHAS MELAYU</b>	
<b>RIAU .....</b>	<b>86</b>
Pengetahuan .....	86
Pendidikan Bisnis.....	91
Keterampilan .....	94
Kompetensi Keuangan (Kompetensi Finansial ).....	97
Pengalaman.....	100
Kompetensi Manajerial Umum .....	101
Rekapitulasi Modal Manusia Pada UMK Makanan Khas Riau	106
<b>KEARIFAN LOKAL UMK MAKANAN KHAS MELAYU RIAU</b>	<b>107</b>
Pengetahuan Lokal.....	107
Nilai Lokal.....	110
Keterampilan Lokal .....	112
Sumber Daya Lokal.....	114
Solidaritas Kelompok Lokal.....	116
Mekanisme Pengambilan Keputusan Lokal .....	118
Rekapitulasi Kearifan Lokal Pada UMK Makanan Khas Riau	120
<b>KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UMK</b>	
<b>MAKANAN KHAS MELAYU RIAU .....</b>	<b>122</b>
Nilai.....	122

Sumber Daya Langka.....	125
Sulit Ditiru .....	128
Tidak Ada Barang Pengganti.....	131
Rekapitulasi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada UMK Makanan Khas Riau	133

<b>PENGARUH ANTARA MODAL MANUSIA, KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DAN KEARIFAN LOKAL .....</b>	<b>134</b>
Pengaruh Modal Manusia Terhadap Kearifan Lokal .....	134
Pengaruh Kearifan Lokal Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	135
Pengaruh Modal Manusia Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	140
Pengaruh Modal Manusia Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kearifan Lokal.....	142
<b>Tentang Penulis.....</b>	<b>145</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>146</b>



**MANAJEMEN STRATEGI  
BERBASIS INTANGIBLE ASSETS  
SUMBER DAYA TIDAK BERWUJUD**

**Dr. Annisa Mardatillah., M.Si**

## PENDAHULUAN

### **Usaha Mikro Kecil dan Menengah**

Sebagaimana yang sudah tertulis dalam Undang-Undang UKM Nomor 20 Tahun 2008, Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro, yaitu; 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Lalu, ada juga Usaha Kecil yang merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil, yaitu; 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan 2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000,00 (tiga ratus juta) sampai dengan paling banyak Rp.2.500.000.000,00 ( dua milyar lima ratus juta rupiah ).

Selanjutnya ada Usaha Menengah, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Kriteria dari Usaha Menengah yaitu; 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000,00 (dua milyar lima

ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Muditomo (2012:1) menjelaskan bahwa terdapat beberapa definisi yang berbeda-beda tentang UMKM. Pendefinisian ini antara lain dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik, Departemen Koperasi dan UKM, Bank Indonesia, dan juga oleh Bank Dunia. Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU juga memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), Keputusan Menteri Keuangan No 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, dan UU No. 20 Tahun 2008.

Definisi UKM yang disampaikan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, yaitu:

1. Kementerian Menekop dan UKM bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah entitas usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000.
2. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMK berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro tenaga kerja berjumlah >4 orang, Usaha kecil tenaga kerja berjumlah 5-19 orang, usaha menengah tenaga kerja berjumlah 20-99 orang.
3. Usaha Mikro sebagaimana dimaksud menurut Keputusan Menteri Keuangan No.40/KMK.06/2003 tanggal 29 Januari 2003, yaitu usaha produktif milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia dan memiliki hasil penjualan paling banyak Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah) per tahun. Usaha Mikro dapat mengajukan kredit kepada bank paling banyak Rp.50.000.000,-.

Kriteria usaha mikro adalah sebagai berikut:

1. Jenis barang/komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti.
2. Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat.
3. Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha.
4. Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.
5. Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah.
6. Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank.
7. Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

Contoh usaha mikro, yaitu:

1. Usaha tani pemilik dan penggarap perorangan, peternak, nelayan dan pembudidaya.
2. Industri makanan dan minuman, industri meubelair pengolahan kayu dan rotan, industri pandai besi pembuat alat-alat.
3. Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar dll.
4. Peternakan ayam, itik dan perikanan.
5. Usaha jasa-jasa seperti perbengkelan, salon kecantikan, ojek dan penjahit (konveksi).

Jika dilihat dari kepentingan perbankan, usaha mikro adalah suatu segmen pasar yang cukup potensial untuk dilayani dalam upaya meningkatkan fungsi intermediasinya karena usaha mikro mempunyai karakteristik positif dan unik yang tidak selalu dimiliki oleh usaha non mikro, antara lain :

1. Perputaran usaha (*turn over*) cukup tinggi, kemampuannya menyerap dana yang mahal dan dalam situasi krisis ekonomi

kegiatan usaha masih tetap berjalan bahkan terus berkembang.

2. Tidak sensitif terhadap suku bunga.
3. Tetap berkembang walau dalam situasi krisis ekonomi dan moneter.
4. Pada umumnya berkarakter jujur, ulet, lugu dan dapat menerima bimbingan asal dilakukan dengan pendekatan yang tepat.

Namun, masih banyak usaha mikro yang sulit memperoleh layanan kredit perbankan karena berbagai kendala baik pada sisi usaha mikro maupun pada sisi perbankan sendiri.

Usaha kecil merupakan usaha yang integral dalam dunia usaha nasional yang memiliki kedudukan, potensi, dan peranan yang signifikan dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan pembangunan ekonomi pada khususnya. usaha kecil juga merupakan kegiatan usaha dalam memperluas lapangan pekerjaan dan memberikan pelayanan ekonomi yang luas, agar dapat mempercepat proses pemerataan dan pendapatan ekonomi masyarakat. Pengertian usaha kecil telah diatur dalam Bab I Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil yaitu: "kegiatan ekonomi masyarakat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil pendapatan tahunan, serta kepemilikan, sebagaimana yang ditentukan dalam Undang-Undang ini". Pengertian disini mencakup usaha kecil informal, yaitu usaha yang belum di daftar, belum dicatat, dan belum berbadan hukum, sebagaimana yang ditentukan oleh instansi yang berwenang.

### **Peranan dan Tantangan UMKM**

Peranan UMKM sangat penting dalam proses pembangunan perekonomian di semua negara, baik negara maju maupun negara berkembang termasuk di Indonesia, karena sektor ini memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi global yang signifikan, seperti: penciptaan lapangan kerja, meningkatkan distribusi pendapatan, pengentasan kemiskinan, pertumbuhan ekspor produk,

pengembangan kewirausahaan, penyerapan tenaga kerja dan mengatasi masalah pengangguran, serta sebagai salah satu sumber devisa ekspor non-migas di Indonesia dalam rangka mewujudkan sistem ekonomi kerakyatan (Jutla, *et al.*, 2002; Tambunan, 2008).

Persaingan pasar yang semakin ketat seringkali menjadi permasalahan yang ditakuti oleh pelaku usaha karena ketidakmampuannya dalam menetapkan rencana strategi untuk bersaing. Perkembangan pasar di era globalisasi saat ini terjadi sangat cepat terlihat dari kemajuan tingkat kehidupan masyarakat yang mengglobal, serta diikuti dengan perubahan selera pasar terhadap pilihan keputusan pembelian. Keadaan ini menuntut para pelaku usaha untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran demi kepuasan pelanggan lebih tinggi dari pesaing, sehingga harus berfikir lebih strategis, kreatif, inovatif dan konsisten karena tingkat persaingan yang semakin ketat (Ali, 2013).

Menurut Naisbitt (1995), nilai-nilai global dianggap sebagai proses untuk menghilangkan nilai-nilai lokal; sedangkan Giddens (2001) berpendapat bahwa globalisasi merupakan kesempatan untuk membangkitkan kembali identitas budaya lokal agar lebih dikenal di berbagai belahan dunia, karena daya tarik potensi budaya lokal saat ini menjadi penting ditengah kebosanan terhadap homogenitas gaya hidup masyarakat akibat globalisasi. Nilai-nilai lokal mampu menginspirasi tumbuhnya kearifan lokal yang tumbuh dari nilai-nilai kehidupan yang kemudian menjadi makna pada kehidupan.

Berdasarkan pendapat di atas, untuk menghadapi persaingan perlu digagas pemikiran strategi keunggulan bersaing berkelanjutan yang berdasarkan pada kepemilikan sumber daya dengan mengangkat nilai-nilai lokal yang terkandung di dalamnya. Keberadaan sektor usaha mikro dan kecil pada umumnya tidak berbicara tentang keberlanjutan karena biasanya hanya sebatas pada pertahanan usaha saja. Hal ini disebabkan karena terdapatnya hambatan-hambatan yang dihadapi usaha mikro dan kecil ini khususnya di negara berkembang seperti di Indonesia (Tambunan, 2009).

Hambatan umum yang sering terjadi adalah keterbatasan modal kerja dan investasi, masalah pemasaran dan distribusi produk, keterbatasan akses informasi tentang peluang pasar, kualitas sumber daya manusia yang lemah kurang terampil dan kurang berpengalaman, birokrasi yang kompleks akibat peraturan dan kebijaksanaan ekonomi yang tidak jelas, kurangnya kemitraan dan pembinaan dengan pihak terkait, seperti lembaga penyalur keuangan dan praktisi bisnis (Zairani dan Zaimah, 2013), persaingan yang sejenis yang tidak sehat, perhatian kurang dari pemerintah (Indris dan Primiana, 2015; Saleh, *et al.*, 2008; Tambunan, 2008).

### **Sumber Daya Manusia UMKM**

Mayo (2000) mengemukakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh elemen sumber daya manusia, yaitu modal manusia yang merupakan *intangible asset* perusahaan yang akan memberikan nilai tambah berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki perusahaan melalui motivasi kerja, komitmen, keahlian dan efektivitas kerja tim. Sejalan, Qadri dan Waheed (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara modal manusia dengan pertumbuhan ekonomi, khususnya pada negara yang berpendapatan rendah, jika melakukan investasi pada modal manusianya. Kemudian, Vinod dan Kaushik (2007), dalam penelitiannya tentang modal manusia dengan pertumbuhan ekonomi, menunjukkan bahwa investasi modal manusia berpengaruh terhadap tingkat pertumbuhan ekonomi, khususnya di beberapa negara berkembang asia, seperti: Malaysia, Filipina, Thailand dan Cina.

Kepemilikan sumber daya pada usaha sektor mikro dan kecil (UMK) lebih terbatas dan sedikit pengaruhnya di pasar dibandingkan dengan perusahaan besar. Selain itu, UMK memiliki struktur pengambilan keputusan yang lebih sederhana, hanya bergantung pada perencanaan jangka pendek tidak memikirkan perencanaan jangka panjang dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar (Rohde, 2004; Saleh, *et al.*, 2008). Kelangsungan hidup UMK tergantung pada seberapa besar kemampuan mereka

memanfaatkan sepenuhnya sumber daya yang tersedia dan dapat menemukan serta menyesuaikan diri dengan ceruk pasar (Zhang, *et al.*, 2009).

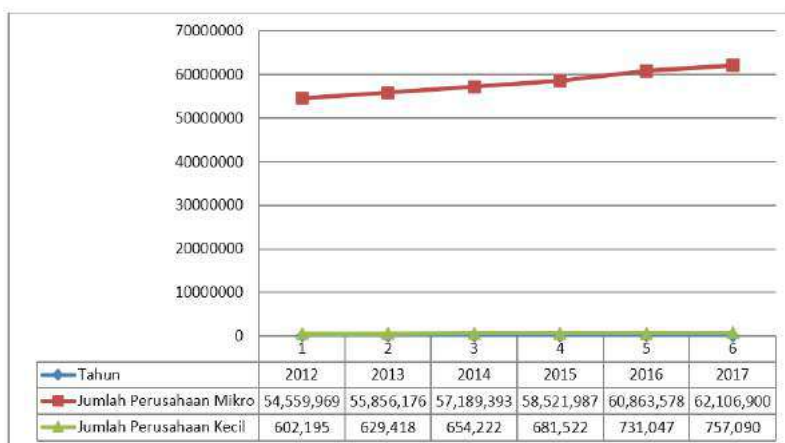


## UMKM DI INDONESIA

### Perkembangan UMKM di Indonesia

Kegiatan perekonomian pada sektor usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia terus meningkat karena banyak masyarakat Indonesia yang menjadikan usaha mikro kecil menengah sebagai tonggak perekonomian kehidupan sehari-harinya. Hal ini terjadi karena rendahnya struktur biaya modal untuk melakukan bisnis ini, sehingga membuat seseorang dapat dengan mudah memulai suatu usaha. Selain itu, kemampuan bertahan menghadapi tantangan lingkungan yang berubah dan persaingan yang tinggi pada usaha mikro dan kecil lebih baik dibandingkan dengan perusahaan besar yang juga menjadikan sektor usaha ini sebagai pilihan sumber kehidupan ekonomi masyarakat (Rohde, 2004).

Jumlah peningkatan usaha mikro, kecil dan menengah, sebagai berikut:



**Gambar 1. Perkembangan UMKM di Indonesia**

(Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia, 2018)

Gambar 1 menunjukkan bahwa usaha sektor mikro dan kecil di Indonesia terlihat terus meningkat. Namun, jumlah perkembangan usaha mikro lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah usaha kecil karena usaha mikro cenderung lebih mudah didirikan, tidak memerlukan perizinan resmi untuk

mendirikannya, dan tidak memerlukan modal usaha yang besar, sehingga lebih memudahkan seseorang untuk memulai usaha sebagai sumber kehidupan ekonomi.

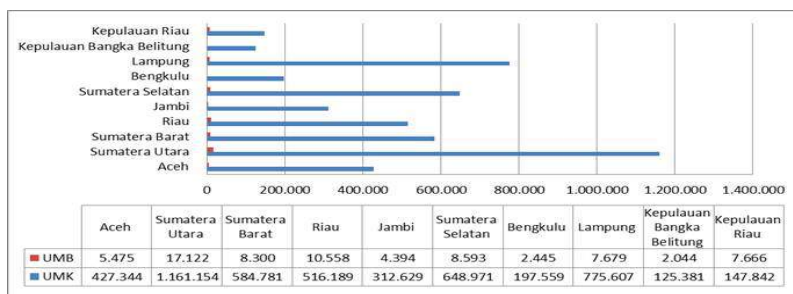
Keberadaan UMK yang terus berkembang di Indonesia diharapkan dapat berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dalam definisinya, PDB adalah jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu negara tertentu atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi. Kontribusi UMKM terhadap PDB Nasional menurut harga berlaku pada tahun 2012 - 2017 mengalami peningkatan dari 57,84% menjadi 60,34%. Jumlah kontribusi usaha kecil di Indonesia terhadap PDB menyumbang lebih besar, yaitu 95,4%. Selanjutnya, di tahun 2018, UMKM memberikan sumbangan 60% ke PDB dari Rp14.000 triliun atau senilai Rp8.400 triliun. Selain itu, jumlah serapan jumlah tenaga kerja juga ikut meningkat dari 96,99% menjadi 97,22% di periode yang sama (Yahya, 2018). Dapat dikatakan bahwa sektor UMK mampu meningkatkan pendapatan masyarakat dan memiliki peran dalam mengatasi masalah pengentasan kemiskinan dan pengangguran.

### **Persentase Penyebaran UMKM di Kepulauan Sumatra**

Indonesia merupakan negara kepulauan yang terdiri dari lima pulau-pulau besar, yaitu: pulau Jawa, pulau Sumatera, pulau Kalimantan, pulau Papua, dan pulau Sulawesi. Pulau Sumatera merupakan pulau terbesar ke enam di seluruh dunia dengan luas sekitar 472.481 km<sup>2</sup>. Di samping itu, Sumatera juga merupakan pulau yang kaya akan hasil bumi karena sumber daya alam yang dimilikinya. Pulau Sumatera terdiri dari 10 provinsi dari seluruhnya 34 provinsi yang ada di Indonesia, yaitu: Nangroe Aceh Darussalam, Sumatera Barat, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Lampung dan Bangka Belitung. Beberapa ibukota di pulau Sumatera merupakan kota perdagangan yang cukup besar, seperti: Palembang (Sumatera Selatan), Pekanbaru (Riau), Bandar Lampung (Lampung), Batam (Kepulauan Riau), Medan (Sumatera Barat) dan Padang (Sumatera

Barat), karena banyaknya perusahaan besar nasional yang berpusat di kota-kota tersebut.

Kelangsungan UMK di Pulau Sumatera menunjukkan jumlah yang cenderung berfluktuasi secara dinamis. Pulau Sumatera merupakan pulau yang kaya akan sumber daya alam, sehingga memiliki potensi yang lebih besar dalam kepemilikan sumber daya yang dapat diolah menjadi produk bernilai ekonomis. Jumlah perusahaan industri mikro dan kecil di seluruh pulau Sumatera, sebagai berikut:



**Gambar 2. Jumlah Usaha Mikro dan Kecil di Pulau Sumatera 2018**

(Sumber: BPS Indonesia, 2018)

Dapat dicermati pada Gambar 2 bahwa jumlah usaha mikro dan kecil di pulau Sumatera tidak menyebar secara merata di setiap provinsi. Provinsi Lampung, jika dibandingkan dengan Provinsi-provinsi lain di Pulau Sumatera, berada pada posisi jumlah terbesar kedua setelah Provinsi Sumatera Utara. Jumlah usaha di Provinsi Lampung mencapai 15,75% dari jumlah usaha yang ada di pulau Sumatera dan jumlah usaha di Provinsi Sumatera Utara mencapai 23,7%. Jumlah usaha yang terkecil adalah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, yaitu sebesar 2,56%. Provinsi Riau berada di posisi 10,29% dari jumlah keseluruhan di pulau Sumatera. Perkembangan jumlah usaha mikro dan kecil ini cenderung bergerak pada tren positif karena semakin meningkatnya minat masyarakat dalam berwirausaha menjadikan sektor usaha mikro dan kecil ini sebagai sumber kehidupan ekonomi sehari-hari yang mudah didirikan.

## **Perkembangan UMKM di Provinsi Riau**

Ibukota provinsi Riau adalah kota Pekanbaru yang merupakan kota terbesar di provinsi Riau, yang juga sebagai pusat budaya Melayu di Indonesia dan salah satu pusat sentra pertumbuhan ekonomi terbesar di pulau Sumatera bagian timur karena keberadaan industri minyak bumi dan kelapa sawit yang terus tumbuh pesat. Letak geografis kota Pekanbaru berada di posisi strategis pada jalur darat lintas timur Sumatera yang terhubung dengan beberapa kota besar, seperti: Medan, Jambi dan Padang. Selain itu, kota Pekanbaru juga berdekatan dengan beberapa negara tetangga lainnya, seperti: Malaysia, Singapura dan Thailand. Dilihat secara geografis dan geoekonomi, Pekanbaru merupakan kawasan berlatar belakang budaya melayu yang dapat berperan penting dalam bidang perdagangan dan ekonomi (Gultom, 2017).

Kontribusi UMK pada sektor perdagangan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Riau dari tahun 2015 sampai 2017 mengalami peningkatan dari 6,5 % di tahun 2016 menjadi 6,6% pada tahun 2016 dan terus naik menjadi 6,7% di 2017. Di samping itu, perkembangan target UMKM di Provinsi Riau tahun 2016 secara umum sebesar 544.281 unit mencapai realisasi sebesar 277.980 atau sama dengan 51,08%. Rincian dari jumlah tersebut adalah sebagai berikut: usaha mikro sebanyak 186.818 unit, usaha kecil sebanyak 87.449 unit dan usaha menengah berjumlah 3.713 unit. Sektor usaha mikro dan kecil menunjukkan jumlah yang lebih besar daripada usaha menengah. Dapat dikatakan bahwa tingkat pertumbuhan sektor usaha mikro dan kecil lebih banyak dipilih oleh para pelaku usaha sebagai pilihan usaha bisnis yang dijalankannya. Hal ini disebabkan karena persyaratan pendirian dan perijinan sektor usaha mikro dan kecil lebih mudah dan tidak membutuhkan biaya besar dalam pendiriannya.

**Tabel 1. Jumlah Tenaga Kerja, dan Nilai Produksi Usaha Mikro dan Kecil Provinsi Riau 2018**

Kabupaten/Kota	Jumlah Tenaga Kerja UMK	Nilai Produksi UMK
Kuantan Singingi	10457	1 572 483 715
Indragiri Hulu	5690	434 686 290
Indragiri Hilir	4508	360 808 200
Pelalawan	2189	355 494 919
Siak	2480	315 871 079
Kampar	6296	1 623 792 992
Rokan Hulu	2774	355 616 395
Bengkalis	7049	561 092 561
Rokan Hilir	7708	1 086 030 524
Kepulauan Meranti	3413	459 356 613
<b>Pekanbaru</b>	<b>21789</b>	<b>4 009 465 045</b>
Dumai	3523	329 556 759

(Sumber: BPS Provinsi Riau, 2018)

Secara geografis dan geoekonomi, jumlah penyerapan tenaga kerja dan nilai produksi pada 12 kabupaten di Provinsi Riau, Pekanbaru memiliki peranan penting dalam bidang perdagangan dan perekonomian, dan terlihat memiliki jumlah tenaga kerja UMK dan nilai produksi paling tinggi. Hal ini menunjukkan pergerakan positif geliat tumbuh kembang ekonomi masyarakat Pekanbaru. Sedangkan, Pelalawan memiliki jumlah tenaga kerja UMK terendah dibandingkan kabupaten lainnya di Provinsi Riau. Pertumbuhan nilai produksi terendah berada pada kabupaten Siak meskipun jumlah perusahaan dan tenaga kerja UMK nya bukan yang terendah.

**Tabel 2. Perkembangan UMKM di Kota Pekanbaru**

Tahun	Jumlah	Perkembangan	
		Unit	Persen
2014	12.167	873	7,18%
2015	12.202	35	0,29%
2016	13.343	1.141	8,55%
2017	15.176	1.833	12,0%
2018	18.252	3.076	16,9%

(Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Pekanbaru, 2018)

Perkembangan UMKM di Pekanbaru selama lima tahun terakhir bergerak secara fluktuatif. Seperti yang terlihat pada tabel

2 yang cenderung mengarah pada peningkatan jumlah UMKM, walaupun pada tahun 2015 menunjukkan jumlah peningkatan yang kurang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh melemahnya gairah dari masyarakat akibat krisis ekonomi 2015 yang menyebabkan daya beli masyarakat melemah dan kemampuan modal usaha pun semakin lemah dan kurangnya motivasi dari pemerintah dan berbagai sektor lain yang terkait dengan perkembangan UMKM.

### **Potensi UMKM Bidang Kuliner Kota Pekanbaru**

Sebaran jumlah usaha mikro dan kecil di kota Pekanbaru tersebar di 12 kecamatan yang ada di kota Pekanbaru, termasuk juga usaha mikro dan kecil yang memproduksi dan memasarkan makanan khas Riau. Jenis usaha mikro dan kecil di kota Pekanbaru ini terdiri dari beberapa bidang usaha, seperti: produksi makanan, konveksi pakaian, kerajinan rumah tangga, rotan, dan jasa. Dari keseluruhan jenis bidang usaha tersebut, sektor usaha mikro dan kecil yang banyak dipilih oleh para pelaku bisnis sektor ini adalah kuliner. Bisnis usaha dalam bidang kuliner dinilai memiliki potensi bisnis yang menjanjikan karena mendirikan usaha makanan dapat membantu pemerintah mengurangi angka pengangguran, menyerap tenaga kerja, serta dapat pula meningkatkan pendapatan masyarakat melalui usaha bisnis ini (Syuhada, 2014).

Usaha Mikro dan Kecil makanan khas Melayu Riau di Kota Pekanbaru saat ini memiliki tempat tersendiri di hati masyarakat, meskipun pesaing yang berasal dari luar Provinsi Riau hingga luar negeri, seperti makanan *import* dari negara tetangga Malaysia, Singapura dan Thailand turut meramaikan persaingan di pasar industri makanan di sini. Meflinda, *et al.*, (2015) mengatakan bahwa produk makanan, dikelompokkan menjadi (1) produk makanan khas Riau dengan bahan dasar khas Riau; (2) produk makanan khas Riau yang berbahan dasar umum; dan (3) produk makanan daerah berbahan dasar umum dan bisa dihasilkan pada beberapa daerah.

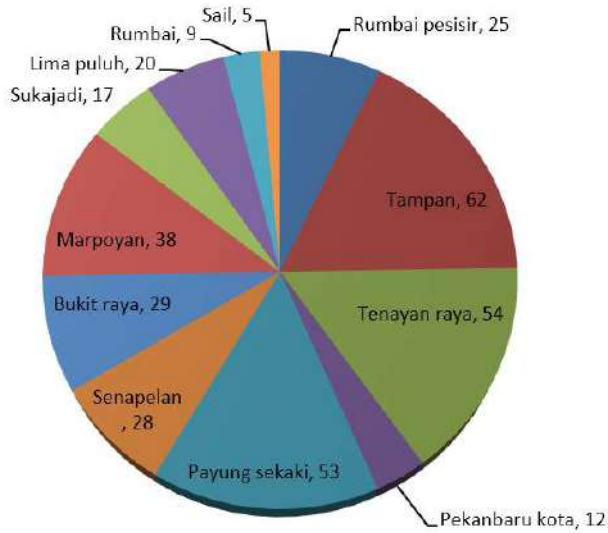
Jenis makanan tradisional yang dipasarkan UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru beraneka macam, mulai dari panganan kudapan hingga camilan kering dan basah. Buku ini

berfokus pada makanan khas Riau berjenis kudapan atau camilan kering dan basah karena produk jenis ini memiliki potensi pasar yang lebih luas untuk menjadi ikon daerah. Makanan khas daerah merupakan ciri khas dan bentuk identitas suatu daerah yang dapat menjadi potensi ekonomi bisnis daerah. Makanan khas daerah biasa dikonsumsi oleh masyarakat daerah setempat kemudian dikenalkan secara langsung maupun tidak langsung kepada para pendatang.

Mayoritas usaha makanan khas Riau di Pekanbaru dilakukan oleh pelaku usaha yang berlatar belakang etnis Melayu. Latar belakang etnis Melayu ini menjadi landasan kekuatan pengetahuan lokal dan keterampilan lokal dalam menghasilkan produk makanan khas Melayu Riau. Sehingga, produk yang dihasilkan memiliki nilai ciri khas unik yang tidak dimiliki oleh pesaing di daerah lain. Makanan khas Melayu Riau pada umumnya dibuat dengan menggunakan cara pengolahan yang masih memiliki nilai cita rasa budaya tinggi, dilihat dari latar belakang sejarah dan ketersediaan bahan baku pada masa itu yang menjadi ciri khas keunikan yang berpadu dengan kreatifitas mengolah bahan baku sumber daya alam daerah yang telah diwariskan turun temurun dari nenek moyang dan dijadikan sebagai pembeda dengan yang lain (Winarno, *et al.*, 1999).

Salah satu makanan khas daerah adalah makanan camilan khas daerah yang disebut juga sebagai kudapan atau makanan ringan. Dalam ilmu antropologi makanan camilan atau kudapan atau makanan ringan dapat berfungsi sebagai media interaksi, yang memiliki fungsi sosial dalam interaksi sesama manusia, seperti kebiasaan berbagi makanan camilan sebagai media mempersatukan silaturahmi.

Potensi perkembangan usaha mikro dan kecil makanan khas daerah khususnya camilan atau kudapan di kota Pekanbaru menunjukkan tren positif, dibuktikan dengan jumlah sebaran UMK makanan khas daerah Riau di kota Pekanbaru tersebar di 12 kecamatan.



**Gambar 3. Sebaran Jumlah UMK Makanan Khas Daerah Riau di 12 Kecamatan, Kota Pekanbaru**

(Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Pekanbaru, 2018)

Data pada Gambar 3, diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Pekanbaru, Provinsi Riau adalah dari keseluruhan data jumlah UMK makanan khas daerah yang tersebar di 12 kecamatan sebanyak 352 Usaha Mikro dan Kecil. Usaha mikro dan kecil tersebut merupakan golongan UMK makanan khas daerah Riau yang ada di Pekanbaru yang terdaftar dari berbagai jenis usaha yang ada di Pekanbaru, Provinsi Riau.

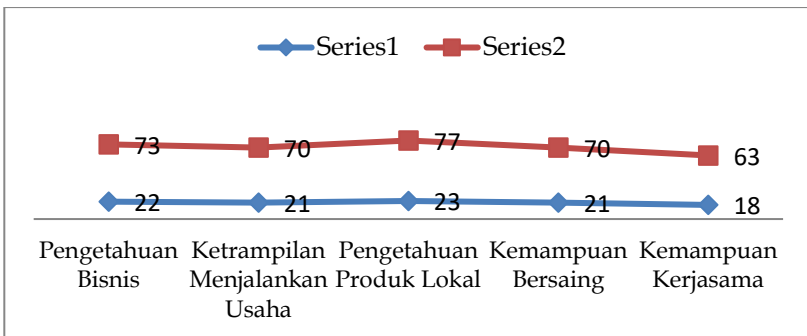
Sektor UMK memberikan kontribusi penyerapan tenaga kerja hingga 97% dari total angkatan kerja yang ada. Asumsinya bahwa 1 unit wirausaha UMK mampu menyerap minimal 3-5 tenaga kerja, sehingga diharapkan akan muncul pelaku usaha baru yang dapat membantu pemerintah menurunkan tingkat pengangguran dan menjaga tingkat pertumbuhan ekonomi (Suroto *et al.*, 2015).

Observasi dan survei awal dilakukan pada bulan Januari - Februari 2018 yang selanjutnya diketahui adanya permasalahan tentang sistem pendataan UMK yang tidak terintegrasi dengan baik, sehingga masih sulit untuk diklasifikasikan berdasarkan profil



usaha, perkembangan usaha, dan produk usaha yang dihasilkan secara spesifik. Selain itu, jumlah dan kondisi UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru yang sedang berjalan serta pertambahan jumlah pelaku usaha baru hingga saat ini juga masih perlu untuk disinkronisasikan ulang dengan semua pihak terkait perolehan *database* yang akurat. Hal ini berguna untuk penentuan program kemitraan dan pembinaan pada pelaku usaha UMK yang tepat sasaran dan berkelanjutan.

Berdasarkan survei awal terhadap 30 responden pelaku usaha mikro dan kecil makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru, dapat diketahui tentang permasalahan yang dihadapi dilihat dari kualitas kemampuan modal manusia (Fatoki, 2011; Mayo, 2000), keunikan produk berdasarkan ciri khas lokal (Barney, 2001; Ife, 2002; Winarno, *et al.*, 1999), kepemilikan sumber daya lokal (Barney, 2001; Ife, 2002; Winarno *et al.*, 1999), kemitraan (Mohr dan Spekman, 1994), seperti yang terlihat pada gambar 4 berikut:



Gambar 4. Hasil Pra Survey Kondisi Pelaku Usaha Usaha Mikro dan Kecil Makanan Khas Riau di Pekanbaru

Sumber : Survei Pendahuluan, 2018

Berdasarkan gambar 4, terlihat kondisi yang dihadapi oleh pelaku UMK Makanan Khas Riau di Kota Pekanbaru. Beberapa di antaranya adalah sebanyak 22 orang atau 73% dari 30 responden pelaku usaha menyatakan bahwa kemampuan pengetahuan dalam mengelola usaha selama ini dilakukan dengan bentuk dan pola sederhana, sehingga masih memerlukan pengetahuan pengelolaan manajemen usaha mikro dan kecil yang lebih optimal.

Keterampilan dalam pengelolaan usaha produk menunjukkan persentase sebesar 70% atau sebanyak 21 orang responden yang menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengolah sumber daya lokal berdasarkan *tacit knowledge* yang dimiliki, tapi masih memerlukan pembinaan dari sektor lain, seperti dari pemerintah maupun swasta. Sejauh ini, berdasarkan tanggapan responden program pembinaan yang dilakukan mitra usaha, pemerintah belum tepat sasaran dan belum berkelanjutan. Hal ini menyebabkan responden masih belum optimal dalam melakukan eksplorasi dan eksploitasi potensi sumber daya lokal yang tersedia. Diharapkan agar responden lebih terampil mengoptimalkan potensi sumber daya lokal menjadi produk ekonomis yang berkelanjutan.

Pengetahuan tentang produk dan potensi sumber daya lokal dinyatakan oleh 23 responden atau sebesar 77% adalah dalam kondisi sudah cukup mampu menciptakan produk dari potensi sumber daya lokal, namun masih memerlukan peningkatan kemampuan untuk menciptakan keunikan produk lebih optimal. Sedangkan, ketersediaan potensi sumber daya lokal di Provinsi Riau sangat banyak namun belum diolah secara optimal. Masih terdapat banyak peluang untuk menghasilkan produk makanan khas Melayu Riau dari ketersediaan potensi sumber daya lokal tersebut. Latar belakang pelaku usaha yang mayoritas beretnis melayu menjadi landasan kekuatan pengetahuan lokal, nilai lokal dan keterampilan lokal yang dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan daya guna menghasilkan produk dengan heterogenitas tinggi. Berdasarkan hal ini, dirasakan masih perlu upaya yang lebih serius untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha untuk menghasilkan produk makanan khas Melayu Riau yang bercita rasa khas dan bernilai unik tinggi yang berbasis potensi sumber daya lokal.

Pola kemitraan UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru sudah terbentuk, namun belum terintegrasi dan sinergi dengan baik. Meskipun pemerintah Pekanbaru sudah melakukan upaya program pembinaan dan bantuan mulai dari program bantuan modal dan pelatihan yang bersinergi dengan mitra usaha

lain, seperti akademisi dan swasta, hal ini masih belum tersentuh secara keseluruhan. Materi pembinaan dari mitra usaha kurang tepat sasaran dan tidak sesuai kebutuhan responden karena *database* pelaku usaha UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru masih belum terklasifikasi dengan baik.

Permasalahan selanjutnya yang terlihat berdasarkan hasil survei awal adalah kemampuan responden dalam hubungan kemitraan yang masih kurang baik. Dapat dilihat bahwa kemampuan responden dalam menghadapi persaingan hanya 18 orang atau sebesar 60%, menyatakan mampu bersaing dengan kondisi yang ada. Sedangkan, kondisi kemampuan kerjasama masih belum baik dinyatakan oleh 21 orang responden atau sebesar 70% yang berarti para pelaku usaha masih kurang optimal dalam membangun hubungan kemitraan dengan sektor lain dalam rangka mengembangkan potensi bisnis yang dilakukan. Permasalahan kemampuan komunikasi bisnis yang mengarah pada transaksi negosiasi kerjasama dengan mitra bisnis menjadi kendala pada responden. Di samping itu, kemampuan atribut kemitraan responden, seperti komitmen dalam bermitra, sudah terbentuk dengan cukup baik, begitu juga dengan kemampuan perilaku berkomunikasi responden, seperti kemampuan untuk berkomunikasi secara terbuka, jujur dapat dipercaya.

Kondisi lainnya adalah rendahnya kemampuan pelaku usaha membangun hubungan kemitraan dengan pemerintah, swasta, dan akademisi. Hal ini sebaiknya ditingkatkan agar dapat mengoptimalkan nilai-nilai budaya dan sejarah yang terkandung pada produk makanan khas Riau sebagai potensi ekonomi yang baik untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Meskipun demikian, pemerintah sudah menerapkan dukungan kepada UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru dengan mengkedepankan makanan camilan khas Melayu Riau menjadi makanan camilan utama pada setiap acara penting pemerintahan, pernikahan, dan hari raya besar keagamaan. Namun, dirasakan masih perlu dilakukan strategi bisnis lebih lanjut agar keberadaannya semakin unggul berkelanjutan dan mampu

bersaing dengan produk sejenis, sehingga UMK makanan camilan khas Riau dapat menjadi produk unggulan daerah.

Kemampuan produk makanan camilan khas Riau dapat bersaing tidak hanya di daerah, tetapi juga di tingkat nasional dan internasional. Persaingan ini datang dari berbagai macam kelas usaha, mulai dari usaha besar manufaktur hingga usaha rumah tangga. Produk saingan yang sejenis berasal dari negara yang sama, misalnya berasal dari daerah Sumatra Barat, Sumatera Utara, dan Jawa. Sedangkan, produk saingan sejenis yang berasal dari produk import negara tetangga banyak berdatangan dari Malaysia, Singapura dan Thailand.

### **Studi Strategi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Pada UMKM**

Tingkat persaingan bisnis pada usaha mikro dan kecil yang terus meningkat membuat pelaku usaha harus mampu membuat arah strategi perusahaan yang tepat sasaran sehingga siap menghadapi persaingan. Konsep strategi keunggulan kompetitif berkelanjutan bukan sebagai tujuan akhir, namun merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien yang kemudian mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang menghasilkan keuntungan (Ferdinand, 2003).

Pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan menurut Barney (2007:134), ditentukan peran sumber daya yang terdiri modal manusia, modal struktural, dan modal relasional untuk menciptakan nilai yang bermanfaat bagi konsumennya, sulit ditiru oleh para pesaingnya dan didukung oleh manajemen perusahaan. Sumber daya perusahaan akan ada yang sulit ditiru oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya.

Selama beberapa dekade terakhir, telah dilakukan banyak studi tentang keunggulan bersaing berkelanjutan, namun masih sedikit yang membahas tentang keunggulan bersaing berkelanjutan pada UMK. Beaver dan Prince (2004) melihat keunggulan bersaing pada bisnis UMK hanya merupakan alat untuk bertahan hidup bukan sebagai alat untuk tumbuh seperti industri besar.

Para peneliti dalam bidang strategi bersaing berkelanjutan menyatakan pentingnya memiliki tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang terampil, memiliki kemauan dan kemampuan untuk terus belajar mengembangkan diri adalah sebagai penentu keberhasilan usaha mikro dan kecil untuk dapat meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (Kuratko, *et al.*, 2001; Longenecker, *et al.*, 2002; Galabova dan McKie, 2013).

Pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan selain faktor modal manusia terdapat faktor kemitraan sebagai variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (Linton, 1995; Louis *et al.*, 2002; Meyskens, *et al.*, 2010; Peças dan Henriques, 2006; Trim dan Lee, 2008). Selanjutnya, dalam penelitian Rusdiyanto, (2013) dan Mahyarni (2016) dinyatakan bahwa kearifan lokal mampu menciptakan strategi diferensiasi karena keunikan lokal yang tidak dimiliki secara umum akan memudahkan perusahaan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB).

Studi tentang modal manusia yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada sektor usaha mikro dan kecil masih sangat terbatas, hasil empirik sebelumnya banyak yang menghubungkan modal manusia dengan kinerja terhadap kemampuan keunggulan bersaing berkelanjutan. Secara definisi, modal manusia secara umum adalah modal yang dimiliki oleh perusahaan berbasis sumber daya manusia yang dilihat kepada keahlian, pengetahuan, talenta, kompetensi maupun pengalaman karyawan maupun manajer yang berhubungan dengan praktek kerjanya secara langsung (Longo dan Mura, 2007a; Pierre dan Audet, 2011).

Pelaku usaha dari UMK adalah salah satu sumber kunci dan unik yang dapat mempengaruhi organisasi menjadi lebih maju. Di UMK, sumber daya yang dimiliki dalam diri seorang pengusaha menjadi sangat penting sebagai kunci kemajuan usaha, termasuk pengetahuan mereka, pengalaman, keterampilan, kompetensi keuangan dan manajemen serta jaringan hubungan (Ruzzier *et al.*, 2006; Fatoki, 2011). Herrington dan Wood (2003) mengemukakan bahwa kurangnya pengetahuan, pendidikan, keterampilan, pengalaman dan pelatihan telah mengurangi kapasitas manajemen

di UMK di Afrika Selatan. Ini adalah salah satu alasan rendahnya tingkat kegagalan usaha baru yang tinggi.

Penelitian pada UMK di negara barat tentang modal manusia berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dilakukan Hatch dan Dyer (2004), yang menyatakan bahwa modal manusia berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan karena dianggap sebagai sumber daya perusahaan yang unik dilihat dari keahlian dan pengetahuannya, sehingga mampu mempertahankan kemampuan perusahaan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kemudian, Martin dan Hartley (2006) menyatakan bahwa, usaha kecil dan menengah di Inggris sebagai perwakilan contoh kasus di negara Barat, modal manusia dianggap sebagai konsep *People-based intangible assets*, yaitu modal manusia sebagai pengetahuan dan kekuatan tenaga kerja itu dimiliki didalam diri manusia itu sendiri bukan milik perusahaan yang artinya kedua hal ini dapat juga dimiliki oleh perusahaan pesaing. Modal manusia pada dasarnya terdiri dari kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan, pendidikan dan pengalaman (Bontis, *et al.*, 2000).

Perkembangan isu tentang hal tersebut terus dikaji oleh beberapa ahli melalui penelitian karena modal manusia merupakan alat penting untuk usaha kecil dan menengah untuk meningkatkan daya saing usaha mereka (Hayton, 2003; Kuratko, *et al.*, 2001). Pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan selain faktor modal manusia, perlu pengaturan kemitraan yang dikelola secara efektif agar dapat dipahami secara baik oleh pimpinan dalam perusahaan, pendapat ini diungkapkan dalam penelitian Trim dan Lee (2008) yang menggunakan metode kajian literatur yang relevan dan pemikiran kritisnya dengan menekankan pada konsep teori manajemen yang relevan dan konsep pengembangan kemitraan berkelanjutan.

Das dan Teng (2000) menguatkan pendapat sebelumnya bahwa sumber daya perusahaan tidak hanya penting untuk heterogenitas sumber daya berkelanjutan, namun perlu dilakukan pengembangan yang tepat dengan menjadikan kemitraan dan keragaman kemitraan sebagai aspek penting pembentukan aliansi

strategi (*strategic alliance*), sehingga dapat memperbaiki *bottom line* ekonomi usaha mikro dan kecil, dalam penulisan ini menyatakan penting memiliki kemitraan dengan berbagai jenis organisasi karena masing-masing akan memberikan sumberdaya dan kemampuan yang berbeda seperti pengetahuan tambahan, kecanggihan, dan dedikasi untuk usaha dan membantu dalam pemasaran.

Pengembangan usaha sektor mikro, kecil dan menengah dan strategi pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dikaitkan dengan variabel kemitraan, digunakan sebagai sarana untuk memperluas jaringan usaha dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan yang telah dikaji sebagai ekstensif dalam manajemen strategis hal ini telah diungkapkan dalam penelitian (Das dan Teng, 2000; Gulati, 1998; Lavie, 2006; Teng, 2007; Trim dan Lee, 2008).

Studi Chiu, *et al.*, (2007) menunjukkan adanya hubungan positif antara sumber daya internal perusahaan, hubungan jaringan kemitraan dengan pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Begitu juga penelitian kolaborasi kemitraan antara sumber daya dari universitas dengan sektor usaha kecil dan menengah telah pula dilakukan (Meyskens *et al.*, 2010; Peças dan Henriques, 2006), diungkapkan bahwa pencapaian keunggulan bersaing yang positif bagi sektor usaha kecil dan menengah dapat dicapai bila melakukan kolaborasi kemitraan pihak universitas dengan usaha kecil dan menengah karena gabungan pengetahuan terstruktur dan pengalaman empiris akan menghasilkan potensi perbaikan dan inovasi yang besar mendukung tercapainya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pengembangan pengaturan kemitraan perlu memperhatikan pengetahuan teknis dan keterampilan yang dimiliki penting diperhatikan agar mudah mencapai kemampuan keunggulan bersaing yang berkelanjutan serta mampu menguraikan hubungan antara pembelajaran organisasi dan implementasi strategi. Keberlanjutan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada tingkat kepuasan pelanggan saja namun juga pada hubungan kemitraan perusahaan dengan pihak yang terkait baik hubungan

internal dan eksternal perusahaan agar tercapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Kandampully dan Duddy, 1999).

Pola kemitraan yang sudah diterapkan pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru bersama pemerintah adalah adanya pemberian bantuan peralatan produksi, seminar dan pelatihan bisnis. Selain itu bantuan permodalan selama ini didapatkan dari bantuan pemerintah dan swasta seperti perbankan namun hal ini masih menjadi kendala karena kurang permodalan disebabkan sulitnya akses untuk mendapatkan permodalan tanpa jaminan, sulit dalam distribusi pemasaran, masih banyak nya pelaku usaha yang kurang memahami prosedur manajemen keuangan yang tepat untuk dapat diterima oleh perbankan sebagai syarat pengajuan permodalan usaha.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan perusahaan akan diperoleh jika perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat memiliki perbedaan sumber daya dengan perusahaan pesaing. organisasi akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumber daya organisasi yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*in-imitable*) dan sulit digantikan (*nonsubstitutable*) (VRIN). Selain itu, sumber daya juga dapat menekan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan namun dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh perusahaan jika perusahaan tersebut mengimplementasikan strateginya (Barney, 1983; Barney, 2001; Hamel *et al.*, 2003; Itami dan Numagami, 1992; Prahalad, 1993; Teece, 1980; Bromiley dan Rau, 2014; Wernerfelt, 1984, 2013).

*Resources based view* (RBV) sebagai lensa teoritis untuk memberi wawasan tentang bagaimana modal manusia dan kemitraan dapat berfungsi dan memfasilitasi pengembangan strategi usaha. RBV merupakan kerangka kerja yang tepat untuk memahami sumber daya heterogen dapat dikaitkan dengan pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan ketika mereka memiliki karakteristik tertentu: nilai, kelangkaan, tidak mudah ditiru, dan tidak ada barang pengganti (Barney, 1991a, 1991b; Barney, 2001; Wernerfelt, 2013). Pernyataan tersebut dibantah dalam penelitian Priem dan Butler (2001a) yang menyatakan bahwa



sumber daya dari faktor eksternal akan menentukan tingkat bernilainya sumberdaya perusahaan tanpa mempertimbangkan faktor lingkungan internal. Selanjutnya Priem dan Butler (2001a,2001b) mendebat juga dua konstruksi RBV yaitu *rare resources* (kelangkaan) dan *non substitutability* sumber daya yang menurutnya sulit untuk diukur karena tidak menggunakan parameter yang jelas untuk menentukan konsep kelangkaan yang sebenarnya.

Perdebatan tentang RBV masih terus berlanjut, penelitian Connor (2002) menyatakan bahwa RBV sulit dilakukan pada perusahaan kecil karena hanya perusahaan besar yang memiliki kekuatan pasar secara signifikan untuk memiliki sumber daya yang kuat. Perusahaan kecil mungkin memiliki sumber daya yang unik namun akan sulit dicapai oleh perusahaan kecil yang tidak memiliki keinginan untuk bersaing berkelanjutan. Namun, Krainjenbrink, *et al.*, (2010) dalam penelitiannya mengatakan hal yang berbeda bahwa secara generalisasi *sustainability* tidak hanya dapat dilakukan oleh perusahaan besar saja namun juga untuk perusahaan kecil selama perusahaan yang memiliki sumber daya bernilai, langka, tidak mudah ditiru, tidak mudah digantikan berusaha untuk mencapai *sustainability*.

Penelitian tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa sumber daya *valuable, rare resources, inimitable and non substitutable* (VRIN) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja. Namun secara parsial hanya *rare* dan *inimitable resources* yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. *Rare resources* berpengaruh negatif terhadap Kinerja, tetapi jika dimediasi oleh keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh positif. Sedangkan *inimitable resources* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini terjadi karena dalam produksi usahanya tidak memiliki keunikan sumber daya. Peralatan yang digunakan sama dengan peralatan yang digunakan oleh usaha sejenis lainnya, keterampilan pekerja juga dimiliki oleh pekerja di tempat yang lain bahkan keahlian pekerjaanya mudah ditiru oleh pekerja di tempat usaha lain, perusahaan juga belum memiliki sumber daya yang sulit ditiru oleh

pesaing. Peralatan yang dimiliki oleh satu UMK dapat dengan mudah dimiliki oleh UMK lain pada jenis industri yang sama (Campbell dan Park, 2017; Ferreira *et al.*, 2017; Miraza dan Hafza, 2015).

Penelitian sebelumnya ini sejalan seperti yang disampaikan (Barney, 1991a, 1991b; Barney, 2001; Wernerfelt, 2013) bahwa sumber daya perusahaan tidak boleh homogen tetapi heterogen. Heterogenitas sumber daya artinya bahwa dalam sebuah industri tidak mungkin semua perusahaan mampu memiliki sumber daya yang persis sama. Heterogenitas sumber daya ini disebabkan oleh adanya kemampuan perusahaan seperti sumber daya manusia, modal, peralatan produksi, dan masa lalu perusahaan yang saling berbeda. Ada beberapa sumber daya perusahaan yang akan sulit dikopi oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya.

Sumber daya pada setiap daerah atau wilayah pada umumnya memiliki potensi keunikan. Menurut Fiol (1991), Barney (1991) kurang menonjolkan aspek *cultural*. Hal ini sejalan dengan Aaltonen (2015), bahwa budaya menjadi basis mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan disebut dengan kearifan lokal yang memiliki nilai-nilai bermakna, diterjemahkan ke dalam bentuk fisik berupa produk kreatif daerah setempat (Mahyarni, 2016; Meflinda *et al.*, 2015). Begitu pula halnya dengan sumber daya alam dan budaya pada daerah Pekanbaru, Riau berpotensi untuk diangkat dan dikembangkan karena kandungan kearifan lokal yang bernilai budaya tinggi dan unik. Secara khusus, makanan tradisional khas Melayu Riau dihasilkan dari sumber daya lokal, pengetahuan lokal dan keterampilan lokal yang diperoleh secara turun-temurun dari generasi ke generasi sebelumnya. Sehingga dihasilkan sebuah produk lokal yang memiliki heterogenitas tinggi dengan nilai keaslian lokal dari sumber daya lokal yang tidak mudah untuk ditiru maupun digantikan.

Era globalisasi saat ini mengharapkan kemampuan berpikir global dengan tetap mempertahankan nilai lokal (*Think Globally, Act Locally*). Artinya bahwa masyarakat mampu berpikir kreatif dan berkelanjutan dalam memahami perkembangan global dunia

dengan kompleksitas perubahannya dengan berkarya sesuai kebutuhan dan kepentingan masyarakat yang memiliki ciri khasnya masing-masing. Tupamahu (2015) bahwa integrasi budaya menjadi kapabilitas untuk mekanisme tercapainya kemampuan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Heaps (2010) mengungkapkan *"It's really important to recognize that markets are different around the world, and company compensation programs should reflect a balance between global corporate philosophy and local practice and culture"* artinya suatu persaingan yang dihadapi perusahaan memerlukan kemampuan mengadaptasi selera dari konsumen, hukum adat istiadat dan budaya. Sehingga setiap perusahaan tidak dapat memakai strategi yang sama, setiap daerah maupun negara memiliki budaya yang berbeda-beda. Hal ini akan mengarah pada *"Glocalization"* yang merujuk pada kepentingan bisnis usaha, dimana harus mempertimbangkan antara kondisi lokal maupun kondisi global untuk bersaing berkelanjutan (Nicole, 2011).

Penelitian Sartini (2004) dan Rusdiyanto (2013) menyatakan bahwa kearifan lokal mampu menciptakan strategi diferensiasi dalam mencapai keunggulan bersaing dimana pada akhirnya dapat mempercepat tingkat pengembangan usaha kedepannya serta mampu menjadi acuan kedepan untuk pengembangan bisnis yang sejenis sehingga terbentuk sebuah kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

## KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

### Awal Mula Teori Manajemen Strategi

Landasan teori dalam buku ini menggunakan kajian bidang ilmu manajemen strategik (Sanchez, 2008). Menurut Bracker (1980a), konsep strategi menjadi terkenal di konteks militer atau politik, karena hal ini hasil diskusi oleh para penulis terkenal pada saat itu, seperti: Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart, Shakespeare, dan Tolstoy. Konsep strategi mulai dikenal dan diaplikasikan untuk bisnis setelah Perang Dunia II, saat itu banyak terjadi perubahan lingkungan dari yang stabil menjadi lingkungan yang terus bergerak secara kompetitif.

### Perkembangan Manajemen Strategi Dalam Bisnis

Konsep strategi dalam bisnis pertama kali disampaikan oleh Von Neumann dan Morgenstern (1947) dalam *Theory of Games and Economic Behaviour*, dan kemudian terus berkembang hingga saat ini. Tabel di bawah ini menguraikan perkembangan pendekatan manajemen strategi menurut kontribusi pemikiran para ahli.

**Tabel 3. Perkembangan Pendekatan Manajemen Strategi (1947-1979)**

Tahun	Kontributor dan Sumber	Definisi
1947	Von Neumann dan Morgenstern, <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> [hal. 79-84]	Strategi merupakan rangkaian tindakan yang dipilih untuk kemudian diputuskan untuk dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam menghadapi situasi tertentu.
1954	Drucker, <i>The Practice of Management</i> [hal. 17]	Strategi adalah proses menganalisa situasi saat ini dan mengubahnya menjadi lebih memungkinkan. Berusaha pula menemukan sumber daya yang dimiliki seseorang bagaimana mereka seharusnya.
1962	Chandler, <i>Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise</i> [hal. 13]	Strategi adalah penentu tujuan jangka panjang dasar sebuah perusahaan, dan adopsi tindakan dari alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan
1965	Ansoff, <i>Corporate Strategy: An Analytic Approach to</i>	Strategi adalah aturan yang ditentukan oleh ruang lingkup produk / pasar, vektor

	<i>Growth and Expansion</i> [hal. 118-121]	pertumbuhan, keunggulan kompetitif, dan sinergi untuk membuat keputusan.
1968	Cannon, <i>Business Strategy and Policy</i> [hal. 9]	Strategi merupakan keputusan tindakan yang terarah diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara kompetitif.
1969	Learned, Christenson, Andrews, dan Guth, <i>Business Policy: Text and Cases</i> [hal. 15]	Strategi merupakan pola tujuan, tujuan, dan kebijakan dari rencana awal yang digunakan untuk mencapai tujuan, dinyatakan untuk mendefinisikan bisnis apa yang ada di dalam perusahaan dan jenis perusahaan itu apa adanya atau yang akan terjadi.
1971	Newman dan Logan, <i>Strategy, Policy and Central Management</i> [hal. 70]	Strategi merupakan rencana awal perusahaan yang memandang ke depan untuk mengantisipasi perubahan dan memulai tindakan untuk memanfaatkan peluang sesuai dengan konsep dan atau misi perusahaan.
1972	Schendel dan Hatten, <i>Business policy or strategic management, Academy of Management Proceedings</i> [hal.4]	Strategi merupakan tujuan dasar, sasaran, program dan tindakan yang dipilih perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran ini dan ini adalah bentuk utama dari sumber daya yang digunakan untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungan hidup
1973	Uyterhoeven, Ackerman, dan Rosenblum, <i>Strategy and Organization: Text and cases in General Management</i> [hal. 9-10]	Strategi memberikan arah dan panduan pada perusahaan yang terdiri dari beberapa langkah yaitu profil strategis, audit sumber daya, alternatif strategis, tes konsistensi dan pilihan strategi.
1974	Ackoff, <i>Redesigning the Future</i> [hal. 29]	Strategi memperhatikan tujuan jangka panjang dan cara untuk mencapainya yang mempengaruhi sistem keseluruhan.
1975	Paine dan Naumes, <i>Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach</i>	Strategi merupakan tindakan atau pola tindakan awal yang mendukung untuk pencapaian tujuan perusahaan.
1975	McCarthy, Minichiello, dan Curran, <i>Business Policy and Strategy: Concept and Readings</i> [hal. 9]	Strategi adalah analisis lingkungan dan pemilihan pilihan ekonomi yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan sesuai dengan tujuan, sepadan resiko dengan keuntungan dan kelangsungan hidup yang ditawarkan tersebut.

1976	Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action</i> , edisi kedua [hal.3]	Strategi merupakan satu kesatuan, yang komprehensif, dan terintegrasi dibuat untuk agar perusahaan mudah mencapai tujuannya.
1977	McNichols, <i>Policy Making and Executive Action</i> , edisi kelima [hal. 9]	Strategi merupakan perumusan kebijakan yang terdiri dari rangkaian keputusan yang mencerminkan keputusan penentu tujuan dasar bisnis yang memanfaatkan dari keahlian dan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.
1979	Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> [hal.25]	Strategi adalah usaha mediasi antara organisasi dan lingkungan internal dan eksternal yang merupakan pola konsisten dalam pengambilan keputusan organisasi dalam mengatasi lingkungan perusahaan.
1979	Schendel dan Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> [hal.516]	Strategi merupakan arahan untuk organisasi dalam mencapai tujuannya, saat yang sama merespon kesempatan dan ancaman di lingkungannya.

(Sumber: Bracker, 1980)

Perkembangan pendekatan manajemen strategi dalam bisnis dimulai sejak awal 1947 hingga saat ini. Para ahli memiliki sudut pandang yang sama, khususnya pada era 1970-an di mana pemikiran strategi dialihkan oleh filsafat positivistik, yang secara hati-hati memisahkan fakta dari nilai-nilai (Guillén dan Mele, 2006). Perspektif positivisme dapat mengurangi etika terhadap subyektivitas, namun menurutnya, untuk urusan tujuan administrasi perusahaan dapat digunakan meskipun membatasi pengetahuan secara empiris dapat mengabaikan aspek realitas secara langsung tidak dapat diamati dan diukur.

Pada tahun 1980-an, strategi dominan mengarah pada pemikiran keunggulan kompetitif. Model Porter (1985) yang mengedepankan gagasan dari industri organisasi ekonomi yang mengukur kinerja perusahaan oleh kekuatan daya tarik struktur industri bergantung pada lima kekuatan, yaitu: ancaman masuk, tingkat intensitas persaingan, tekanan dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, dan daya tawar pemasok. Teori Porter masih terus berlanjut hingga era tahun 1990-an. Meskipun demikian, konsep strategi terus mengalami perkembangan di mana

pada era 1990-an pendekatan konsep strategi mengarah pada kepemilikan sumber daya dan lebih spesifik menghubungkan sumber daya sebagai elemen penting dalam pencapaian kesuksesan mencapai tujuan perusahaan (Barney, 1991a).

Pada era 2000 dengan transformasi digital, teknologi meningkatkan peluang perusahaan di berbagai aspek, selanjutnya lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, dan potensi inovasi menjadi lebih besar dari sebelumnya (Hamel, *et al.*, 2003). Hal ini menyebabkan pelaku usaha harus memikirkan rencana strategi yang tidak hanya melihat pada subyektifitas kepentingan perusahaan saja. Wheelen dan Hunger (2012) berpendapat bahwa manajemen strategi merupakan keputusan manajerial dan pengambilan keputusan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, melakukan formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Pengambilan keputusan dalam manajemen strategi berorientasi pada kepentingan masa depan perusahaan, sehingga akan memerlukan banyak sumber daya perusahaan. Peran manajemen puncak sangat penting dalam proses ini dengan melibatkan manajer pada semua tingkatan perusahaan. Perusahaan yang melakukan formulasi strategi yang tepat akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, tidak hanya pada kinerja keuangan namun juga non-keuangan (Pearce II, 2008). Menurut Mudrajad (2006), manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Hubeis dan Najib (2008:18) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi, yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

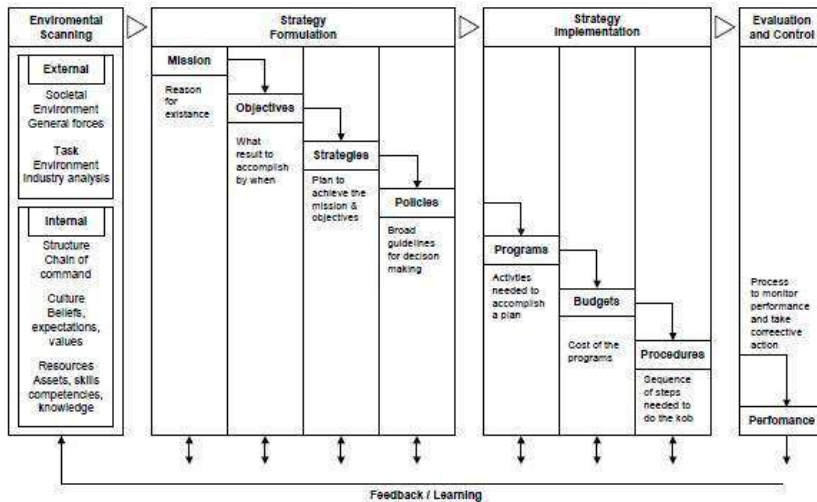
Memadukan variabel-variabel internal perusahaan merupakan tujuan utama dari manajemen strategis dengan memberikan kompetensi unik yang dimiliki perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Wheelen dan Hunger, 2002).

Berdasarkan beberapa definisi manajemen strategi yang disampaikan oleh para ahli di atas, dapat dikaji bahwa terdapat beberapa persamaan definisi manajemen strategi yang memiliki sudut pandang yang sama (Pearce II, 2008:13; Mudrajad, 2006:7; Wheelen dan Hunger, 2002, 2012:53; Hubeis dan Najib, 2008:18). Persamaan definisi tersebut dapat dikaji bahwa manajemen strategi adalah suatu perumusan atau tindakan manajerial yang digunakan untuk merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan perusahaan dalam mencapai tujuannya untuk mencapai keberhasilan keunggulan bersaing. David (2010) menambahkan bahwa penerapan manajemen strategis perusahaan diperlukan sumber daya manusia atau modal manusia yang berpendidikan dan memiliki pengetahuan manajemen bisnis dipadukan dengan seni sebagai keterampilan merencanakan perumusan strategi yang baik serta pengetahuan manajemen dalam memutuskan pilihan alternatif strategi yang tepat. Kemampuan pengambilan keputusan yang tidak tepat akan berakibat pada sulitnya perusahaan mencapai tujuannya.

### **Tahapan Manajemen Strategi**

Menurut Wheelen dan Hunger, elemen proses tahapan manajemen strategi dimulai dengan "*environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation dan evaluation and control*" (2012:63).





Gambar 5. Model Proses Tahapan Manajemen Strategik  
(Sumber: Wheelen dan Hunger [2012:63])

Manajemen strategi memiliki sejumlah tahapan yang saling memiliki interaksi dan timbal balik. Sejumlah tahapan-tahapan berproses dengan saling berkaitan dan berurutan. Proses tahapan adalah sebagai berikut:

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Strategy*), yaitu tahapan yang memonitor, mengevaluasi dan mencari informasi lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang akan menentukan masa depan perusahaan.
2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*), yaitu tahapan pengembangan rencana jangka panjang, seperti: menentukan visi dan misi perusahaan, menentukan tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi dan kebijakan.
3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), yaitu proses yang mewujudkan strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*), yaitu tahapan yang mengevaluasi dan mengontrol.

Selain itu, menurut Kuncoro (2006), proses tahapan manajemen strategi pergerakannya bersifat dinamis, meliputi

langkah pengambilan keputusan dan komitmen yang akan menghasilkan perumusan dan implementasi rencana strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Konsep Resources Based View (RBV)

*Grand Theory Resources Based View* (RBV) dijadikan fokus kajian manajemen strategi. Pandangan RBV merupakan konsep teori berbasis sumber daya yang proposisi utamanya menjelaskan bahwa jika perusahaan ingin mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan harus memiliki kekuatan pada sumber daya internal perusahaan yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak ada barang penggantinya (Penrose [1959]; Barney [1991a], [1991b]; Barney, [2001]; Barney and Clark [2007]).

Studi tentang Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (KBB) secara konsep teoritis pertama kali disampaikan dalam artikel Barney (1991a), dimana karya ini memiliki dasar pemikiran yang sama dengan pendahulunya (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Penrose mempelopori *Resource-Based View* (RBV) pada publikasi ilmiahnya dengan judul *The Theory of the Growth of the Firm*. Selanjutnya diikuti para peneliti-peneliti lainnya, seperti Porter ([1979]; [1980]; [1985]), Wernerfelt (1984), Stalk (1988), Ansoff (2005), Covin and Slevin (1989), Freeman (1984), Rumelt *et al.*, (1991), dan Teece *et al.*, (1997).

Pendekatan sumber daya perusahaan mengalami perubahan sejak akhir dekade 1980-an dan awal dekade 1990-an. Keunggulan bersaing menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan dengan penekanan pada aspek internal perusahaan yang lebih ditekankan oleh (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad dan Hamel, 1990; Stalk, 1988; Wernerfelt, 1984). Namun Porter (1979, 1980, 1990) lebih menekankan pada pendekatan aspek eksternal dan tidak mengacu pada aspek internal perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemikiran Porter ini dilatarbelakangi dari pemikiran Bain (1956, 1959) dan Mason (1939) mengenai *structure-conduct-performance paradigm*, kemudian bergerak pada *transaction cost* dan *agency theory*. Porter menganalisis tentang perilaku kinerja, kerangka strategis kelompok perusahaan industri secara homogen. Selain itu Porter menerapkan pendekatan ini dengan menggunakan metode analisis deduktif pada perusahaan industri besar. Sehingga

teori Porter dianggap kurang relevan jika diterapkan pada usaha mikro, kecil dan menengah.

Para peneliti pendukung RBV berpendapat bahwa sumber daya sangat penting sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya tersebut disebut sebagai aset strategis (Amit dan Schoemaker, 1993), kompetensi inti (Prahalad dan Hamel 1994) dan *Distinctive Competencies* (Papp dan Luftman, 1995). Penemuan empiris pada bidang keunggulan bersaing berkelanjutan UMK menunjukkan bahwa kemampuan menciptakan daya saing ditentukan oleh seberapa jauh perusahaan mampu mengelola sumber dayanya (*firm resources*).

Wernerfelt (1984) dalam artikelnya "*A Resource-based View of the Firm*", menyatakan bahwa perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing harus memiliki sumber daya yang terikat dimana hal ini sejalan dengan pendapat Penrose (1959). Perkembangan perusahaan merupakan evolusi dan proses kumulatif pembelajaran sumber daya, terjadi peningkatan pengetahuan sumber daya perusahaan untuk menciptakan langkah ekspansi ke depan dengan penerapan sumber daya yang tepat (Penrose, 1959). Penrose (1959) menganggap perusahaan bukan sekedar unit administratif namun lebih daripada itu dan juga merupakan sebuah pengumpulan sumber daya produktif termasuk sumber daya manusia, yaitu :

*"The services yielded by resources are a function of the way in which they are used?exactly the same resources when used for different purposes or in different ways and in combination with different types of or amounts of other resources provide a different service or set of services. The important distinction between resources and services is not their relative durability; rather it lies in the fact that resources consists of a bundle of potential services and can, for the most part, be define independently of their use, while services cannot be so defined, the very word 'service' implying a function, an activity...it is largely in this distinction that we find the source of the uniqueness of each individual firm"* (Penrose, 1959:25)

Berdasarkan pendapat Penrose (1959) tersebut dapat diketahui bahwa konsep kemampuan atau kapabilitas adalah kapasitas tegas untuk mengonversi sumber daya yang perusahaan miliki menjadi layanan yang baik, layanan dapat diproduksi oleh sumber daya yang baik, selanjutnya dapat diketahui bahwa perbedaan, atau keunikan suatu perusahaan sebagian besar berasal dari kemampuan ini (Akio, 2005).

Artikel karya (Barney, 1991a, 1991b) "*Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*" dijelaskan *firm resource* membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Menurut Barney ([1991a]; [1991b]) keunggulan kompetitif bersaing berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan memiliki sumber daya yang heterogen dan tak bergerak. Perkembangan selanjutnya Prahalad (1990) mengemukakan bahwa kompetensi inti (*core competence*) merupakan sumber daya yang kritis bagi perusahaan.

Klasifikasi sumber daya pada awalnya hanya terbagi menjadi tiga kategori yaitu fisik, moneter dan manusia Ansoff (1965). Selanjutnya oleh Hofer dan Schendel (1978) klasifikasi sumber daya berevolusi menjadi sumber daya organisasi (keterampilan dan pengetahuan) dan teknologi (*technical know-how*). Amit dan Schoemaker (1993) mengemukakan klasifikasi sumber daya berdasarkan taksonomi yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, kapabilitas serta teknologi. Selain itu perusahaan juga harus memiliki sumber daya tambahan yaitu *physical capital resources*, *human capital resources* dan *organizational capital resources*, semua aset, kapabilitas, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, proses organisasi dan sumber daya lain yang mampu dikendalikan oleh perusahaan memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan (Barney, 1991a).

Sumber daya merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan terbagi menjadi dua yaitu sumber daya aset berwujud (*tangible*) dan aset tak berwujud (*intangible*) yang digunakan untuk memahami dan menerapkan strategi perusahaan. Keuntungan kompetitif perusahaan akan diperoleh jika perusahaan memiliki kemampuan memiliki perbedaan sumber daya dengan perusahaan

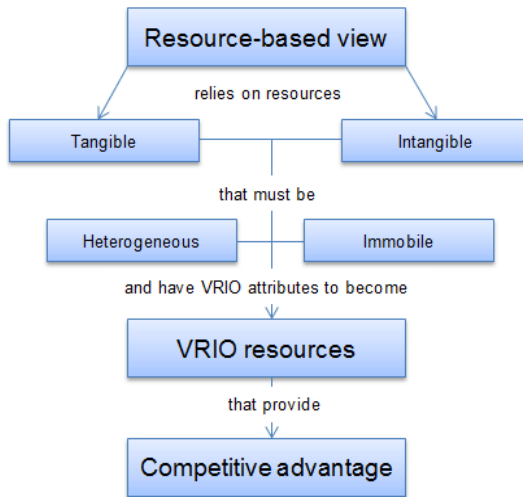
pesaing selanjutnya sumber daya tersebut dapat menekan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan namun dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh perusahaan jika perusahaan tersebut mengimplementasikan strateginya (Barney, 1983; Barney, 2001; Hamel *et al.*, 2003; Itami dan Numagami, 1992; Prahalad, 1993; Teece, 1980).

Sumber daya aset berwujud (*tangible*) berasal dari pengembalian hasil di atas hitungan rata-rata perusahaan sedangkan sumber daya aset tidak berwujud (*intangible*) diperoleh dari urutan sejarah unik dan terdiri dari dimensi sosial yang kompleks dan mampu menciptakan serta mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan (Barney, 1991).

Kemampuan perusahaan secara fundamental tidak sama karena dilihat dari kepemilikan sumber dayanya yang khas berupa sumber daya aset berwujud (*tangible*) dan sumber daya aset tidak berwujud (*intangible*) serta kapabilitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya aset tersebut. Barney (1991) mengatakan bahwa sumber daya tidak hanya terbatas pada tradisional faktor ekonomi produktif saja melainkan juga termasuk pada sumber daya sosial yang beraneka ragam seperti hubungan interpersonal, budaya perusahaan atau reputasi dengan pemasok atau pelanggan.

Kapabilitas menjadi penting ketika dilakukan perpaduan unik dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk menciptakan kompetensi inti yang bernilai keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1983; Barney, 2001; Hamel *et al.*, 2003; Itami dan Numagami, 1992; Prahalad, 1993; Teece *et al.*, 1997). Kapabilitas dinamis perusahaan ini kemudian dikenal sebagai perpanjangan RBV. *Dynamic capabilities* atau kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi sumber daya internal dan eksternal dalam mengatasi perubahan lingkungan yang cepat untuk prasyarat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Teece *et al.*, 1997) berada di jantung bisnis untuk mampu bersaing mengeksplorasi dan mengeksploitasi pencapaian tujuan bisnis (O'Reilly dan Tushman, 2007).

RBV pada dasarnya adalah salah satu dari *business level strategy* yang bertujuan untuk mendapatkan KKB berbeda dengan keunggulan bersaing (KB) pada beberapa hal. KKB saat pesaing sudah tidak mampu lagi meniru atau membuat pengganti dari sumber daya yang dimiliki organisasi yg memiliki KB.



**Gambar 6. The Resource Based View**  
 Sumber: (Barney, 1991a; Prahalad, 1990)

Gambar 6 tentang RBV menurut Grant (1999); Wernerfelt (1984); Prahalad (1990); dan Barney (1991a), dapat dilihat bahwa RBV sangat bergantung pada sumber dayanya, yaitu:

1. *Tangible assets*, adalah sumber daya nyata yang dapat diamati dan lebih mudah diukur. Sumber daya dalam bentuk fisik memberikan keuntungan bagi pesaing karena sumber daya ini dapat dengan mudah dibeli dipasaran.
  - Sumber daya ini dibagi menjadi empat kategori :
    - a. Sumber daya dan Kemampuan Keuangan : Kemampuan menghasilkan dana internal dan meningkatkan modal eksternal.
    - b. Sumber daya dan Kemampuan Fisik : Lokasi tanah atau gedung usaha, peralatan bahan baku, tanah.

- c. Sumber daya dan Kemampuan Teknologi : Aset yang menghasilkan produk dan layanan yang didukung dengan hak paten, merek dagang dan hak cipta.
  - d. Sumber daya dan Kemampuan Organisasi : Perencanaan, perintah dan kontrol sistem
2. *Intangible asset*, suatu aset yang tidak berbentuk fisik. Contoh sumber daya tidak berwujud dapat dibagi menjadi tiga kategori :
- a. Sumber daya manusia dan Kemampuan : Pengetahuan, kepercayaan, bakat tertanam dalam perusahaan dan tidak dapat ditangkap sistem formal. Pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, dan wawasan individu dan sumber daya modal organisasi, misalnya, budaya perusahaan, struktur pelaporan resmi, formal dan perencanaan informal, pengendalian dan koordinasi sistem, dan hubungan informal di antara kelompok-kelompok di dalam perusahaan dan antara perusahaan dan orang-orang di lingkungannya
  - b. Sumber daya dan Kemampuan Inovasi : Aset dan keterampilan perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan serta berinovasi.
  - c. Sumber daya dan Kemampuan reputasi : Kemampuan perusahaan mengembangkan dan memanfaatkan reputasi sebagai penyedia produk dan layanan serta tanggung jawab sosial.

Sumber daya–sumber daya strategik tersebut kemudian terdistribusi secara:

- a. Heterogen. Organisasi diharuskan untuk memiliki sumber daya yang berbeda dari yang dimiliki organisasi lain. Contohnya kemampuan (*skill*). Kemampuan yang dimiliki sumber daya organisasi harus berbeda. Dengan perbedaan itu maka akan muncul strategi yang berbeda pula dan tentu saja hasil yang berbeda.

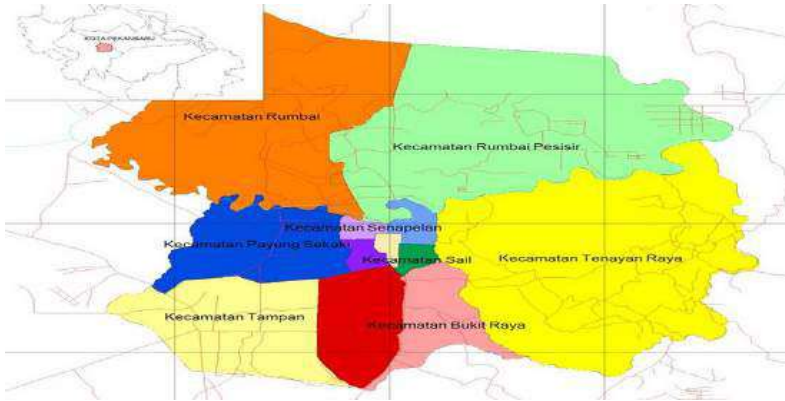


b. *Immobile*. Asumsi kedua dari *resource-based view* adalah bahwa sumber daya tersebut tidak sepenuhnya *mobile* dan tidak pindah dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain. Sehingga diharapkan sumber daya tersebut tidak dapat ditiru oleh organisasi lain, begitu pula dengan implementasi strategi organisasi. Sumber daya tidak berwujud (*Intangible resources*) seperti *brand equity*, proses, pengetahuan atau intelektual biasanya *immobile*. (Barney dan Clark [2007])

### Sumber daya Tak Berwujud (Intangible Asset)

Tabel 4. Definisi *Intangible Asset* (Sumber Daya Tak Berwujud)

Peneliti	Kategori Sumber Daya	Deskripsi
Sveiby (1997)	Sumber Daya Tak Berwujud	Sumber daya tak berwujud merupakan aset yang meliputi kompetensi karyawan, struktur internal dan struktur eksternal Intelektual
Sullivan (1998)	Sumber Daya Tak Berwujud	Pengetahuan itu bisa dikonversi menjadi laba. Modal intelektual Istilah yang diberikan untuk aset tak berwujud gabungan yang memungkinkan perusahaan berfungsi, yang terdiri dari aset pasar, aset properti intelektual, aset yang berpusat pada manusia, dan aset infrastruktur
Johanson (2000)	Sumber Daya Tak Berwujud	Mencakup semua pengeluaran jangka panjang oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja di masa depan selain dengan pembelian aset tetap.
Blair dan Wallman (2001)	Sumber Daya Tak Berwujud	Faktor non-fisik yang berkontribusi atau digunakan dalam memproduksi barang atau menyediakan layanan, atau yang diharapkan untuk menghasilkan manfaat produktif di masa depan bagi individu atau perusahaan yang mengendalikan penggunaan faktor-faktor tersebut
Upton (2001)	Sumber Daya Tak Berwujud	Skor indeks, rasio, jumlah, dan informasi lain yang tidak disajikan dalam laporan keuangan dasar. Aset yang tidak berwujud maupun instrumen keuangan; item yang tidak sesuai dengan definisi aset, tetapi



**Gambar 14. Peta Pekanbaru**

(Sumber: Peta RT/RW Pekanbaru, 2013-2033)

Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 1987 pada tanggal 7 September 1987 menjelaskan Kota Pekanbaru memiliki luas dari  $\pm 62,96 \text{ Km}^2$  menjadi  $\pm 446,50 \text{ Km}^2$ , yang memiliki 8 Kecamatan dan 45 Kelurahan. Berdasarkan hasil dari pengukuran oleh BPN Tingkat I Provinsi Riau ditetapkan selanjutnya luas Kota Pekanbaru adalah sebesar  $632,26 \text{ Km}^2$  yang kemudian lahir Perda Kota Pekanbaru No 4 Tahun 2013 untuk menciptakan ketertiban pemerintahan dan pembinaan tata kota wilayah menjadi 12 Kecamatan yaitu Pekanbaru Kota, Tampan, Marpoyan Damai, Bukit Raya, Senapelan, Lima Puluh, Sail, Payung Sekaki, Rumbai, Tenayan Raya dan Rumbai Pesisir dan Kelurahan baru sebanyak 58 Kelurahan dengan Perda No 4 Tahun 2003 sebagaimana yang terlihat di gambar 4.1.

Kota Pekanbaru merupakan ibukota Provinsi Riau yang berada strategis di jalur lintas timur Sumatera terhubung langsung dengan Medan, Padang dan Jambi. Wilayah administrasi Pekanbaru berbatasan dengan Kabupaten Siak pada sisi sebelah utara dan timur, sedangkan sisi barat dan selatan dengan Kabupaten Kampar. Negeri Riau sendiri terjadi sejak 27 September 1673 atas perintah dari Sultan Johor, Abdul Jalil Syah III (1623-1677). Selanjutnya dinobatkan Sultan Sulaiman Badrul Alamsyah sebagai Sultan Riau yang pertama yang kemudian nama Riau digunakan

untuk menunjukkan satu dari empat nama daerah yaitu Johor, Pahang, Riau dan Lingga.

Pekanbaru sebagai ibukota provinsi Riau menjadi pusat budaya Melayu di Indonesia dan sebagai sentra pusat pertumbuhan ekonomi terbesar di pulau Sumatera bagian timur. Hal ini disebabkan karena keberadaan industri yang terus meningkat diberbagai sektor mulai dari industri kelapa sawit dan minyak bumi hingga sektor usaha mikro dan kecil di daerah ini. Pekanbaru juga terletak berdekatan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, juga Thailand. Berdasarkan hal secara letak geografis dan geoekonomi.

Latar belakang adat budaya Melayu yang kental di Pekanbaru melahirkan beragam hasil budaya khas Riau Melayu mulai dari kerajinan sandang seperti kain tenun hingga budaya warisan kuliner Melayu. Makanan khas Riau Melayu berkembang sejak lama hingga kini masih terus bertahan dengan ciri khas dan keunikannya. Persaingan pasar semakin tinggi di era globalisasi saat ini membuat makanan-makanan yang berasal dari luar Provinsi Riau maupun dari negara tetangga seperti Malaysia, Singapura dan Thailand menjadi mudah masuk dan meramaikan persaingan bisnis kuliner.

### **Usaha Mikro dan Kecil (UMK) Makanan Khas Melayu Riau**

Jenis UMK yang ada di Pekanbaru terdiri dari beberapa bidang dan jenis usaha seperti makanan, pakaian, kerajinan tangan, rotan, kerajinan rumah tangga dan jasa. Jumlah UMK tersebut tersebar pada 12 kecamatan di Pekanbaru termasuk juga jenis dan bidang UMK makanan khas Riau. Bidang usaha kuliner merupakan bisnis yang berpotensi menjanjikan karena dapat mengurangi angka pengangguran, menyerap tenaga kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat serta menonjolkan identitas daerah melalui makanan.

Pekanbaru memiliki potensi sumber daya alam yang cukup berlimpah baik itu sumber daya alam nabati dan hewani yang berasal dari tumbuh-tumbuhan, kacang-kacangan, buah-buahan, udang dan ikan. Kekayaan sumber daya alam ini menjadi sumber

bahan baku utama yang kemudian diolah menjadi beraneka ragam jenis makanan khas Melayu Riau.

Produk makanan khas Melayu Riau dikelompokkan menjadi (1) produk makanan khas Riau dengan bahan dasar khas Riau, (2) produk makanan khas Riau yang berbahan dasar umum, dan (3) produk makanan daerah berbahan dasar umum dan bisa dihasilkan pada beberapa daerah (Meflinda *et al.*,2015), seperti pada tabel berikut:

**Tabel 6. Makanan Khas Riau Yang Menggunakan Bahan Dasar Khas Riau**

No	Nama Produk	Bahan Dasar Produk	Asal Daerah
1	Nugget	Ikan Lomek,Patin	Kuansing, Dumai, Kampar
2	Kerupuk Sagu	Sagu	Kuansing
3	Mie Sagu	Sagu	Kepulauan Meranti,Inhu
4	Kue Bangkit	Sagu/Tapioka	Kepulauan Meranti,Inhil,Siak
5	Sagu Rendang	Sagu	Kepulauan Meranti
6	Sagu Lemak	Sagu	Kepulauan Meranti
7	Sagon Sagu	Sagu	Kepulauan Meranti
8	Keripik Nenas	Nenas	Kampar, Rohil
9	Keripik Nangka	Nangka	Kampar, Rohil
10	Ebi/Udang Pukul	Udang	Dumai, Rohil
11	Amplang Udang	Udang	Inhil
12	Cake and Bakery Viena	Tepung terigu,Ikan Patin dan Sayuran	Pelalawan
13	Sirup Mangrove	Buah Mangrove	Kepualauan Meranti

(Sumber: Meflinda *et al.*, [2015])

Makanan khas Riau dengan bahan dasar khas Riau memiliki arti bahwa produk makanan tersebut berasal dari olahan bahan baku berasal dari Riau langsung dari alam atau hasil alam yang sudah diolah kemudian memberikan nilai tambah. Bahan dasar khas Riau tersebut tersebar di beberapa daerah kabupaten di Provinsi Riau dan pada hakikatnya, sejarah makanan tersebut berasal dari asal daerah yang telah disebutkan sesuai tabel 6.

**Tabel 7. Nama Makanan Khas Riau dengan Bahan Dasar Umum**

No	Nama Produk	Bahan Dasar Produk	Asal Daerah
1	Bolu Kemojo	Tepung terigu, gula, santan	Pekanbaru
2	Bolu Cermai	Tepung terigu	Pekanbaru
3	Kelamai	Tepung Terigu	Pekanbaru, Pelalawan
4	Kue Bolu Kuok	Tepung Terigu	Kuansing, Kampar
5	Lopek Bugis	Tepung Terigu dan Tepung Ketan	Kampar
6	Kue Talam Kuansing	Tepung terigu, gula merah, ubi	Kuansing
7	Lempuk Durian	Durian, gula	Bengkalis
8	Kerupuk Begadang	Tepung terigu dan kanji	Inhu
9	Wajik Lopur dan Takiak Ketan	Ketan	Kuansing
10	Lemang	Ketan	Kampar
11	Tauco Kedelai	Kedelai	Rohil
12	Aneka Dodol	Durian, Nanas, Tapai, Lidah buaya, Bunga Rosela, Kedodong	Bengkalis, Kuansing, Kampar, Siak, Rohil, Inhu, Kepulauan Meranti
13	Kacang Pukul	Kacang	Rohil
14	Kerupuk Udang	Tepung terigu, udang	Kepulauan Meranti, Dumai
15	Terasi Udang	Udang	Rohil
16	Kopi Luwak	Kopi	Kepulauan Meranti
17	Keripik Cabe Ubi	Ubi/Singkong	Dumai, Pekanbaru
18	Bolu Berendam	Tepung Terigu, Santan	Rengat

(Sumber: Meflinda *et al.*, [2015])

Bahan baku tersebut dapat diperoleh langsung dari alam maupun yang telah diolah dari daerah sekitaran provinsi Riau maupun diluar provinsi Riau.

**Tabel 8. Nama Makanan Daerah Berbahan Dasar Umum dan Bisa Dihasilkan pada Beberapa Daerah**

No.	Nama	Bahan Dasar Produk	Asal
1	Rengginang Ubi	Ubi K ayu	Kuansing, Siak Hulu
2	Kerupuk Ubi/ Kerupuk Cabe	Ubi K ayu	Kuansing, Siak Hulu, Inhu, Kampar, Dumai, Rohul
3.	Kue B awang	Tepung terigu, bawang	Inhil, Inhu
4	Lanting Ub i	Ubi K ayu	Inhu
5	Remes	Ubi Rambut	Inhu
6	Susu Bubuk Kedelai	Kedelai	Kampar
7	Kerupuk Tempe	Tempe	Siak, Inhil, Dumai, Rohul
8	Nuget Jamur	Jamur Tiram	Kampar, Dumai
9	Krispi jamur tiram	Jamur Tiram	Dumai
10	Keripik Pisang	Pisang	Meranti, Inhu
11	Ting-ting Jahe	Jahe	Rohul, Inhil
12	Minuman sar i jahe instan	Jahe	Rohul
13	Ro ma Jahe	Jahe	Inhil
14	Gula Aren / gula mer ah	Nira Enau	Rohul, Inhil, Inhu
15	Lavico	Kelapa Tua	Inhil
16	Keripik Daun Sirih	Daun Sir ih	Dumai
17	Emping Melinjo	Melinjo	Inhu
18	Nutrisari Kedondong	Kedondong	Inhu
19	Madu	Madu	Kuansing, Kampar, Rohul
20	Ikan Asin	Ikan Laut	Rohul, Rohil
21	Ikan Asin Lele	Ikan Lele	Kampar
22	Bakso I kan	Ikan Tongkol	Rohul
23	Sawo ( cake, sirop, manisan )	Sawo	Kuansing

(Sumber: Meflinda *et al.*, [2015])

Makanan cemilan basah dan kering khas Riau di Pekanbaru, terdiri dari Kue Bangkit, Kue Bolu Kemojo, Lempuk, Aneka Dodol, Wajik, Kue Talam, Keripik Nanas, Kerupuk Sagu, Kue Bolu Kuok, Kue Asidah, Kue Bolu Berendam, Amplang Udang, Kue Satu, Keripik Durian dan Keripik Ubi dan lain sebagainya.

## **Nilai-nilai Keaslian dan Sejarah Pada Budaya Makanan Khas Melayu Riau**

Budaya makanan baik dari perspektif makanan sebagai budaya identitas dan perusahaan yang menekankan budaya makanan sebagai keuntungan bagi keberlanjutan dalam kompetisi global. Pembahasan ini menekankan nilai warisan keaslian sebagai budaya makanan yang merupakan kebiasaan unik bagi kehidupan manusia yang memiliki perbedaan di setiap wilayah. Dalam konteks budaya makanan Melayu di Riau, ada cara kebiasaan disebut budaya makanan dalam mengolah dan memakan makanan, warisan budaya yang diperoleh dari warisan budaya masa lalu sebagai nilai warisan dari generasi ke generasi.

Makanan khas Melayu umumnya muncul pada abad ke-15 di era Kesultanan Melaka sebagai pusat kekuatan perdagangan di kepulauan Melayu. Namun, keaslian masakan Melayu diyakini sebelum era Kesultanan Melaka, karena bentuknya dianggap telah ada bersamaan dengan munculnya masyarakat pada waktu itu, bukan dengan naiknya kesultanan ke kekuasaan. Masakan Melayu juga ditemukan di Malaysia, Singapura, dan Brunei Darussalam, yang dikenal berada di kepulauan Melayu yang sama.

Makanan khas Melayu berpedoman pada diet Islam yang tegas mengkedepankan kehalalan. Jadi sumber proteinnya dipilih dari daging sapi, ayam, kerbau, dan kambing, dan alkohol tidak ada, dilarang dalam masakan Melayu. Setiap wilayah tradisional Melayu memiliki masakan tradisionalnya sendiri. Fitur umum utama adalah rasa yang kaya dan penggunaan rempah-rempah yang berlimpah dan mengkedepankan cita rasa dari komposisi ramuan alam lokal yang khas dan alami tanpa pengawet yang berasal dari sumber daya tumbuhan-tumbuhan maupun sumber hewani lokal.

Pada konteks memahami nilai-nilai keaslian, orang Melayu Riau tidak makan daging babi atau minyak babi dalam makanan mereka, tidak ada campuran alkohol atau sejenisnya. Karena terkait dengan agama Islam yang mereka yakini melarang mereka mengonsumsi makanan ini. Makanan halal menurut kepercayaan agama Islam adalah pilihan wajib yang diprioritaskan dalam

konsumsi sehari-hari. Makna dari nilai kesederhanaan dan kebersamaan untuk menjaga keharmonisan antar manusia tercermin pada tata cara proses pengolahan yang dilakukan bersama-sama dan begitu juga saat mengkonsumsinya. Selain itu budaya makanan Melayu tidak dapat dipisahkan dari hukum agama Islam karena makanan Melayu Riau harus memprioritaskan halal sebagai nilai yang terkandung dalam Syariah Islam. Oleh sebab itu, produk Makanan khas Melayu Riau tidak menggunakan bahan pengawet atau pewarna makanan kimia karena orang Melayu Riau percaya bahwa memilih makanan sehat untuk menghasilkan tubuh dan jiwa yang sehat.

Budaya makanan sebagai kebiasaan manusia yang dipersiapkan bagaimana memakan makanan mereka menjadi budaya identitas regional yang terbentuk dari proses kepercayaan, nilai-nilai, norma dan kelas sosial yang mengidentifikasi budaya itu sebagai bagian dari diri manusia itu sendiri. Untuk masyarakat asli Melayu Riau, makanan menciptakan identitas budaya Melayu di mana mereka percaya bahwa rasa yang khas akan mencerminkan identitas budaya masyarakat Melayu Riau yang kuat.

Jenis makanan yang dipilih untuk makanan seseorang mencerminkan identitas mereka. Sejalan dengan Kittler *et al.*, (2012) menekankan bahwa makanan berfungsi sebagai simbol penting dari budaya identitas. Selain itu, Kittler *et al.*, (2012) menambahkan pilihan makanan yang tepat dalam kebiasaan masyarakat setiap komunitas budaya sering berhubungan dengan kepercayaan agama atau perilaku etnis, itu menandakan penegasan identitas budaya terkait dengan pilihan makanan yang juga menandakan asosiasi kolektif sebagai kombinasi dari identitas budaya di luar identifikasi diri.

Konteks makanan Melayu Riau, diketahui bahwa keaslian makanan Melayu Riau berasal dari komposisi bahan-bahan dasar yang tumbuh subur dan berasal dari tanah dan alam riau, seperti: sagu, tepung tapioka, durian, sumber ikan, yang merupakan ikan patin dan ikan selais, merupakan sumber utama makanan pokok yang merupakan makanan etnis Melayu Riau. Serta bumbu dan



daun pandan yang sering menjadi pewarna alami dalam makanan etnik Melayu Riau.

Setiap wilayah menyediakan bahan lokal yang berbeda menurut kondisi geografis. Seperti dalam makanan Melayu Riau, sumber bahan baku lokal untuk makanan etnis Melayu Riau tidak hanya dapat diperoleh dari sumber geografis lokal dan sementara juga disediakan dari luar wilayah geografis Melayu Riau secara umum. Namun, pengetahuan lokal dalam proses pengolahan dan penyajian makanan etnis Melayu Riau sebagai kekuatan nilai warisan keaslian berasal dari sejarah masa lalu yang diturunkan dari generasi ke generasi. Makanan etnis memiliki identitas unik termasuk makanan Melayu Riau memiliki daya tarik yang berasimilasi dengan budaya melalui pengalaman masa lalu.

Kondisi saat ini, makanan tradisional Melayu Riau sedang mengalami komodifikasi karena mencari tempatnya di dunia beragam makanan di era global. Lebih dari seabad yang lalu, tradisi seleksi kuliner masih didasarkan pada indikator stratifikasi sosial. Dari nilai historis ini, jenis makanan tradisional muncul dalam konteks kerajaan, yang mempertahankan kebiasaan menyajikan makanan ini pada perayaan seremonial tertentu selama berabad-abad.

Praktik ini muncul sehubungan dengan stratifikasi dasar masyarakat Melayu Riau menjadi dua kelas sosial: masyarakat biasa, dan kelas penguasa, kaum bangsawan, kelas sultan. Pengaturan ini membawa konsekuensi bagi kehidupan sehari-hari masyarakat, termasuk dalam pilihan makanan. Semakin tinggi kelas sosial, semakin besar hak istimewa, dan semakin banyak pilihan dalam pemilihan kuliner. Namun saat ini, makanan tradisional Melayu Riau sedang mengalami transformasi. Transformasi makanan tradisional Melayu Riau sedang dibawa oleh komodifikasi era global yang diperlukan sebagai bagian dari kelangsungan hidup dengan adaptasi terhadap kepentingan pasar sambil memerangi kekuatan modernisasi dan komersialisasi yang dapat mengarah pada hilangnya makanan tersebut.

Era globalisasi telah memasuki kancah persaingan dengan cepat, membawa perubahan besar dalam setiap aspek dan bidang

kehidupan. Perlindungan terhadap warisan budaya tak benda ini secara khusus melindungi dari proses globalisasi dan transformasi sosial, dan sebanding dengan intoleransi ancaman terhadap sumber daya alam, dan hilangnya dan perusakan warisan budaya tak benda dalam menghadapi efek homogenisasi globalisasi (UNESCO, 2003). Sehubungan dengan masalah ini, pelestarian dan perlindungan warisan makanan tradisional Melayu Riau mulai dianggap lebih serius. Secara umum, makanan tradisional Melayu Riau menjadi topik perdebatan yang menarik, karena menelusuri asal-usul sejarah umumnya kembali ke negara-negara Asia lainnya seperti Malaysia, Singapura, dan India (Raji *et al.*, 2017).

### Profil Pelaku UMKM Makanan Khas Riau Melayu di Pekanbaru

Pada buku ini, diperoleh dari penyebaran angket kepada 188 pelaku usaha mikro dan kecil makanan tradisional khas Riau di Pekanbaru. Gambaran umum deskriptif profil dari pelaku usaha yang mengisi angket adalah sebagai berikut.

**Tabel 9. Profil Pelaku usaha Pelaku Usaha Usaha Mikro dan Kecil Makanan Khas Riau Melayu di Pekanbaru**

Identitas Pelaku usaha	Kategori	F	%
Usia (Tahun)	61-70	11	5,8 %
	51-60	37	19,8 %
	41-50	69	36,7 %
	31- 40	61	32,4%
	21-30	10	5,3%
Pendidikan Terakhir	SD	4	2,1%
	SMP	38	20,2%
	SMA/SMK	102	54,2%
	Akademi/ Diploma	18	9,6%
	S1	26	13,9%
	Lainnya	0	0%
Jenis Produk	Cemilan Kering	112	59,6%
	Cemilan Basah	52	27,7%
	Lainnya	24	12,7%
Jenis Kelamin	Laki laki	66	35,1%
	Perempuan	122	64,9%
Lama Usaha	< 12 Bulan	0	0,0%
	1 - 2 Thn	6	3,2%
	> 2 Thn - 3 Thn	33	17,6%

	3 - 5 Tahun	53	28,2%
	> 5 Tahun	96	51,1%
<b>Modal</b>	< 500	4	2,1%
	510 - 1000	12	6,4%
	1100 - 3000	58	30,9%
	3100 - 5000	53	28,2%
	Lainnya	60	31,9%
		> 1000	0
<b>Penghasilan/Bulan</b>	1100 - 10.000	12	6,4%
	11.000 - 20.000	70	37,2%
	21.000 - 30.000	32	17,0%
	Lainnya	74	39,4%
		1 - 2 Org	69
<b>Jumlah Karyawan</b>	3 - 5 Org	71	37,8%
	5 - 10 Org	23	12,2%
	> 10 Org	7	3,7%
	Lainnya	18	9,6%
		1 - 2 Kali	49
<b>Usaha Sebelumnya</b>	2 - 3 Kali	9	4,8%
	>3 Lainnya	130	69,1%
		Pemerintah	149
<b>Mitra Kerja</b>	Swasta	45	23,9%
	Bank	15	8,0%
	Media Massa	11	5,9%
	Akademisi	17	9,0%

(Sumber: Data Primer Hasil Penelitian yang diolah [2019])

Terdapat pelaku usaha berusia 60 tahun ke atas yang masih menjalankan usahanya walaupun dibantu oleh karyawan lainnya. Pelaku usaha lainnya tersebar dari rentang umur 20-70 tahun. Pelaku usaha tersebut masih menjalankan usahanya karena kecintaannya pada usaha makanan khas Riau ini sehingga masih tetap bersemangat dalam aktivitas usaha yang dilakukan sehari-hari. Meskipun tingkat penjualan saat ini menurun dibanding sepuluh tahun sebelumnya karena banyaknya persaingan, hal ini tidak menyurutkan semangat mereka untuk tetap menjalankan usaha makanan khas Riau ini. Mereka berharap dengan usaha ini, makanan khas Riau dapat terus dilestarikan dari generasi ke generasi. Beberapa diantara pelaku usaha tersebut tidak

menjalankan usaha tersebut sendirian namun dibantu oleh anak maupun karyawan.

Mayoritas pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru adalah perempuan, yaitu sebanyak 64.9%. Jenis usaha makanan khas Riau ini memerlukan kesabaran dan ketelitian dalam menjalankannya. Sehingga jenis usaha ini tidak mengherankan jika lebih banyak dilakukan perempuan, karena perempuan cenderung memiliki tingkat kesabaran dan ketelitian lebih besar dibanding laki-laki. Selain itu, alasan pelaku usaha perempuan ini menjalankan usahanya adalah untuk membantu meningkatkan perekonomian rumah tangganya disela kewajiban utamanya sebagai ibu rumah tangga. Lalu, pelaku usaha berjenis kelamin laki-laki terdapat sebanyak 35.1%, dalam menjalankan usahanya pun mayoritas dari pelaku usaha laki-laki tidak terlepas dari keterlibatan istrinya yang turut membantu kegiatan usaha tersebut.

Dilihat dari aspek pendidikan, pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru didominasi sebanyak 54.2% berpendidikan terakhir SMA/SMK. Tingkat pendidikan formal adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia. Pada konteks UMK makanan khas Riau di Pekanbaru ini, tingkat pendidikan pelaku usahanya tidak berkategori rendah tapi sedang, sehingga dapat dikatakan kualitas sumber daya manusianya di bidang manajemen masih belum begitu baik. Tingkat pendidikan seseorang akan mempengaruhi kemampuannya dalam bidang manajemen.

Kegiatan usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru mengandalkan tenaga kerja sebagai karyawan dari hubungan keluarga dan masyarakat tempatan atau lokal. Jumlah karyawan pada usaha mikro mayoritas terdiri dari 1 sampai 2 orang, dan dilihat pada tabel 9 terdapat sebanyak 36.7%, namun ada juga yang memiliki karyawan hingga 1<4 orang. Selanjutnya, untuk usaha kecil mayoritas memiliki jumlah karyawan sebanyak 3 sampai 5 orang, sebanyak 37.8% dan sisanya ada yang berjumlah lebih dari 5 orang hingga lebih dari 10 orang. Hal ini menandakan bahwa usaha mikro tidak memiliki kemampuan memperkerjakan karyawan dengan jumlah yang lebih besar daripada usaha kecil. Ini

disebabkan karena jumlah penghasilan kotor usaha mikro UMK makanan khas Riau di Pekanbaru mayoritas diantara Rp.11.000.000,- hingga Rp.20.000.000,- per bulan, sedangkan usaha kecil UMK makanan khas Riau di Pekanbaru bisa mencapai diatas Rp.20.000.000,- per bulan.

Pelaku usaha yang memiliki penghasilan diatas RP.20.000.000,- ini biasanya sudah memiliki pelanggan tetap misalnya rutin mengisi untuk *snack* hotel atau pun pesanan acara-acara khusus seperti acara pernikahan, rapat kantor pemda maupun swasta. Jumlah penghasilan yang tinggi akan lebih meningkatkan kemampuannya dalam mempekerjakan karyawan dalam jumlah yang lebih banyak.

Jumlah penghasilan ini bisa bertambah secara signifikan pada saat *moment* khusus seperti hari raya ataupun pada saat peringatan hari besar Provinsi Riau. Biasanya beberapa pelaku usaha UMK makanan khas Riau ini akan mendapatkan orderan dengan jumlah berkali-kali lipat dari biasanya untuk memenuhi kebutuhan *moment* tersebut. Pemerintah Provinsi Riau biasa menjadikan makanan khas Riau ini sebagai hidangan wajib dan *goody bag* yang akan diberikan kepada para tamu undangan di hari jadi Provinsi Riau setiap tahunnya, khususnya kue bangkit, kue satu dan bolu kemojo. Ketika jumlah permintaan meningkat tidak jarang pelaku usaha akan menggunakan tenaga kerja tambahan yang dibayar secara *freelance*.

Kendala pelaku usaha dalam menjalankan usahanya adalah karena pelaku usaha yang belum mampu menjalin kemitraan dengan keseluruhan mitra usaha. Dari keseluruhan mitra kerja yang terdiri dari *penta helix* yaitu, pemerintah, perbankan, swasta, media massa dan akademisi belum ditemukan bahwa pelaku usaha sudah mampu menjalin kemitraan dengan keseluruhan lini mitra kerja tersebut. Mayoritas masih memiliki hubungan kemitraan dengan 1 atau 2 sektor mitra kerja saja seperti pemerintah sebanyak 79.3 % dan swasta sebanyak 23.9%.

Hubungan kemitraan dengan pemerintah dapat terjalin secara otomatis ketika pelaku usaha melaporkan perijinan usahanya kepada pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UMKM

di Pekanbaru. Sedangkan kemitraan dengan sektor swasta biasanya mereka gunakan untuk menjalin hubungan suplai bahan baku dan pemasaran produk. Pada tabel 9 ini diketahui hanya sebesar 23.9% yang memiliki kemitraan dengan swasta, namun masih ada pelaku usaha yang belum menyadari bahwa hubungannya dengan supplier bahan baku juga merupakan hubungan kemitraan dengan sektor swasta.

Rendahnya kemampuan pelaku usaha dalam menjalin hubungan kemitraan ini menjadi kendala yang perlu ditangani cukup serius karena jika tidak ditangani akan menghambat kemajuan dan kemampuan UMK untuk bersaing unggul berkelanjutan. Kemitraan merupakan salah satu faktor dari *intangible asset* yang dapat mempengaruhi keunggulan berkelanjutan bagi suatu perusahaan. Sedangkan hubungan kemitraan dengan sektor perbankan hanya 0.8% yang sudah memanfaatkan modal usaha melalui kredit lunak dari perbankan. Pelaku usaha mayoritas menggunakan modal awal dari sumber keuangan pribadi tanpa akses dari perbankan. Hal ini disebabkan karena sebagian pelaku usaha beralasan takut berurusan dengan bank dan kurangnya pemahaman tentang cara mengakses sumber modal dari perbankan.

Mayoritas pelaku usaha juga belum paham apa manfaatnya menjalin hubungan kemitraan selain dengan pemerintah, seperti dengan sektor akademisi. Sedangkan kita ketahui bahwa sektor akademisi dapat membantu pengembangan riset produk dan pemasaran untuk UMK kedepannya. Melalui hasil-hasil riset tersebut maka diharapkan akan menghasilkan suatu konsep strategi dan kebijakan bisnis untuk kemajuan UMK kedepannya. Namun hal ini tidak bisa berjalan sebelah pihak, sektor akademisi diharapkan lebih proaktif melakukan pendekatan jemput bola dengan sektor UMK makanan khas Riau di Pekanbaru ini.

Pengembangan riset produk dan pemasaran diharapkan dapat mengoptimalkan potensi sumber daya lokal yang tersedia sehingga menjadi lebih bernilai dan unik. Potensi sumber daya lokal yang tersedia di Provinsi Riau seperti sumber daya alam dan tenaga kerja menjadi peluang fokus riset. Hal ini dapat dilakukan secara

bersama tidak hanya dengan sektor akademisi saja tetapi juga sinergi dengan sektor lain seperti pemerintah, swasta, perbankan dan media massa. Sehingga diharapkan potensi sumber daya tersebut dapat teroptimalkan menjadi sebuah produk yang bernilai heterogenitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.

Mayoritas pelaku usaha mengetahui dan menyadari atas ketersediaan potensi sumber daya yang ada di Provinsi Riau ini, namun pengetahuan tersebut tidak cukup menghasilkan suatu produk yang memiliki nilai heterogenitas tinggi tanpa adanya proses riset dan pengembangan produk yang lebih lanjut. Proses pengembangan produk yang tersebut diharapkan tetap mengkedepankan nilai-nilai keaslian daerah sebagai kekayaan warisan budaya kuliner secara turun temurun sejak dulu. *Authenticity* atau nilai keaslian otentik lokal menjadi ciri khas unik yang bersifat heterogen dimana hal ini tidak dimiliki oleh pesaing.

## MODAL MANUSIA PADA UMK MAKANAN KHAS MELAYU RIAU

### Pengetahuan

Pengetahuan merupakan sumber berharga yang melekat dalam suatu perusahaan dan di setiap anggota perusahaan tersebut. Pengetahuan dalam organisasi dilihat secara jelas melalui berbagai aturan, bahasa, konsep maupun prosedur yang dijalankan karyawan, sedangkan pengetahuan pada individu melekat di dalam pengetahuan yang dimilikinya. Pada dasarnya pengetahuan merupakan hasil dari refleksi dan pengalaman individu seseorang yang selanjutnya pengetahuan selalu dimiliki oleh individu atau kelompok tersebut (Fernandez dan Sabherwal, 2001).

Pengetahuan merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Kane dan Levine, 2005). Bahkan beberapa penelitian sebelumnya mengatakan pengetahuan lebih bernilai daripada *financial asset* maupun *material asset* (Ahangar, 2011; Torres dan Rodrigues, 2016; Yaseen *et al.*, 2016).

Pengetahuan dalam konteks perusahaan dapat dibedakan menjadi dua dimensi kritikal, yaitu pertama, pengetahuan yang eksis didalam diri setiap individu, kelompok atau perusahaan; kedua, pengetahuan merupakan sesuatu yang mampu dilihat sebagai proses untuk mengetahui suatu hal yang dapat disimpan.

Pengetahuan dapat dibedakan menjadi dua yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* mengartikan *tacit knowledge* sebagai pengetahuan yang spesifik, personal, sulit diformalisasi dan disampaikan pada pihak lain karena pengetahuan tersebut berasal dari pengalaman dan kegiatan-kegiatan yang pernah dilakukan (Nonaka, 1994; Nonaka dan Takeuchi, 1995).

*Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang berasal dari hasil formulasi dalam bentuk peraturan, konsep maupun referensi bentuk tulisan lainnya. *Explicit knowledge* memerlukan proses penyebaran berbagi pengetahuan untuk dapat diketahui oleh anggota perusahaan sehingga dapat membantu mencapai tujuan organisasi.



Pengetahuan dan modal intelektual dapat meningkatkan penambahan pendapatan perusahaan, yang merupakan pengetahuan berasal dari sumber daya perusahaan tersebut sehingga akan meningkatkan pengetahuan perusahaan sebagai aset yang penting (Kianto *et al.*, 2014). Maka selanjutnya perusahaan tersebut akan dengan mudah mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991;2001;2007).

**Tabel 10. Distribusi Jawaban Dimensi Pengetahuan**

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Pengetahuan (MM1)</b>									
MM 1.1	Pengetahuan mengelola usaha sendiri	0	0	0	16	172	924	4.9	sangat tinggi
		0.0 %	0.0 %	0.0 %	8.5 %	91.5 %			
MM 1.2	Pengetahuan Produksi	0	0	0	32	156	908	4.8	sangat tinggi
		0.0 %	0.0 %	0.0 %	17.0 %	83.0 %			
MM 1.3	Pengetahuan pemasaran	0	0	0	15	173	925	4.9	sangat tinggi
		0.0 %	0.0 %	0.0 %	8.0 %	92.0 %			
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Pengetahuan</b>		0	0	0	63	501	2157	<b>4.8</b>	<b>sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil olah data primer [2019])

Pelaku usaha memiliki kemampuan pengetahuan yang sangat tinggi dalam menjalankan usahanya. Notoatmodjo (2003) mengatakan bahwa usia, pendidikan dan pengalaman termasuk faktor yang mempengaruhi pengetahuan seseorang. Karakteristik pelaku usaha berdasarkan usia terlihat yang terbanyak adalah 69 orang, kategori usia 41 sampai 50 tahun, diikuti sebanyak 61 orang berusia 31 hingga 40 tahun, usia 51 sampai 60 tahun sejumlah 37 orang, usia 21 hingga 30 tahun sebanyak 10 orang.

Kondisi usia produktif dan tingkat pendidikan pada pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru untuk saat ini menunjukkan kategori usia yang produktif karena menurut BPS (2015) mereka yang berada dalam rentang batas usia mulai 15 tahun hingga 64 tahun masuk ketegori usia produktif. Dan menurut

Notoatmodjo (2003) semakin tinggi usia seseorang maka akan semakin tinggi pula tingkat pengetahuannya akan sesuatu hal.

Pelaku usaha pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru dianggap memiliki pengetahuan sangat tinggi untuk melakukan mengelola usaha sendiri dan aktivitas kegiatan pemasaran. Pengetahuan pemasaran pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru sudah terbentuk dengan ciri khas gaya sederhana mereka sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru, produk Bolu Kemojo:

*“pemasaran yang biasa kami lakukan ya memasarkan produk kami ke pelanggan saja, kalo saya masarkannya secara langsung saja tidak pakai agen atau apalah. Saya ada juga menitipkan dagangan ke beberapa toko oleh-oleh. inti nya produk saya laku tapi alhamdulillah produk saya laris jadi oleh-oleh ataupun untuk dimakan hari-hari, malahan sering dapat pesanan jumlah besar saat hari raya”* (Hasil wawancara dengan ibu mimi, September, 2018)

Hasil wawancara ini menjawab bahwa pelaku usaha UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru menunjukkan hasil temuan konteks pemasaran yang berbeda pada UMK dibandingkan dengan industri besar. Sehingga dapat dikatakan pelaku usaha UMK makanan khas Melayu Riau menampilkan bentuk cara pemasaran yang khas sederhana sesuai konteks usaha mikro dan kecil. Meskipun diketahui konsep pemasaran tidak hanya berbicara sebatas penjualan dan promosi karena hal ini hanya sebagian kegiatan dari pemasaran (Kotler dan Keller, 2016). Konsep pemasaran menjelaskan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan serta memberikan kepuasan pada konsumen secara efektif dan efisien daripada pesaingnya. Identifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, pengembangan produk, penetapan harga, distribusi dan promosi harus dilakukan dalam kegiatan pemasaran agar pelaku usaha mudah dalam memasarkan produknya.

Permasalahan ditemukan bahwa pengetahuan pemasaran pelaku usaha beberapa diantara yaitu, pertama, pengetahuan tentang pengembangan produk, minimnya kemitraan dengan sektor akademisi yang hanya sebesar 5,9 % sesuai tabel 10 membuat pelaku usaha tidak memiliki banyak pengetahuan untuk mengembangkan produk karena masih rendahnya sosialisasi saling berbagi pengetahuan yang diperoleh dari hasil riset pengembangan produk yang merupakan *explicit knowledge*.

Sektor akademisi dari perguruan tinggi memiliki *tacit knowledge* yang berasal dari pengalamannya melakukan riset pengembangan produk dan *explicit knowledge* dari melakukan riset dan pengembangan produk. Temuan-temuan dari hasil riset sebelumnya melalui pengamatan atau observasi yang dilakukan akademisi kemudian dikonversi menjadi bentuk tulisan-tulisan yang dapat diketahui dan dipahami oleh banyak pihak, dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* diharapkan dapat dibagi dan disebarkan ke pelaku usaha agar pelaku usaha dapat merasakan manfaat dari hasil riset dan pengembangan produk tersebut. Sehingga selanjutnya pelaku usaha dapat menentukan pengembangan produk seperti apa yang tepat sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen saat ini.

Identifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen tidak bisa dilakukan sendiri oleh para pelaku usaha karena hal ini memerlukan pengetahuan khusus berdasarkan riset dan pengembangan produk. Keterbatasan pendidikan yaitu sebesar 54,2% berlatar belakang pendidikan SMA/SMK sederajat dan sisanya adalah diploma (9,6%), S1 sederajat (13,9%), SMP (20,2%) dan SD (2,1%) yang tidak semuanya memiliki pendidikan bisnis sebelumnya, apalagi pengetahuan melakukan riset dan pengembangan produk. Kedua, adalah pengetahuan pemasaran dalam distribusi, ditemukan masih terbatasnya jaringan distribusi yang digunakan pelaku usaha dalam memasarkan produknya. Sebanyak 23,9 % sesuai tabel 10 pelaku usaha sudah memanfaatkan jaringan mitra swasta untuk saluran distribusinya seperti supermarket besar, dan menitipkan produk pada toko-toko khas makanan oleh-oleh Riau di Pekanbaru maupun diluar Pekanbaru.

Namun hal ini belum dilakukan secara optimal karena masih banyak yang memilih melakukan distribusi secara langsung ke konsumen, artinya pelaku usaha masih terbatas dalam menggunakan saluran distribusi pemasaran. Pelaku usaha yang melakukan distribusi langsung ke konsumen biasanya menggunakan media sosial seperti *facebook* dan *instagram* untuk mempromosikan dan memasarkan produknya.

Saluran distribusi memiliki peran sangat penting baik bagi konsumen maupun produsen. Bagi konsumen saluran distribusi memberikan jaminan ketersediaan produk yang dibutuhkan dan bagi produsen saluran distribusi akan memudahkan dalam memasarkan produk. Pemilihan saluran distribusi yang tepat diperlukan agar tidak menggagalkan tujuan perusahaan. Karena pemilihan saluran distribusi yang tidak tepat akan mengakibatkan pengeluaran biaya yang boros. Hal ini lah menjadi alasan pentingnya pelaku usaha harus memiliki pengetahuan pemasaran termasuk tentang saluran distribusi untuk menghindari kesalahan dalam menentukan saluran distribusi yang akan digunakan.

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki kemampuan pengetahuan produksi yang sangat tinggi. Sebanyak 69,1% pelaku usaha pernah menjalankan usaha sendiri sebelum usaha sekarang, ini artinya pelaku usaha tersebut sudah memiliki *tacit knowledge* yang dapat diterapkan pada usahanya saat ini. Mereka memiliki pengalaman dan aktivitas berbisnis yang pernah dilakukan sendiri sehingga kemudian menjadi *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* untuk diterapkan dan dibagikan dalam pengelolaan usahanya saat ini. Pengetahuan yang pelaku usaha peroleh dari usaha sebelumnya memberikan pengalaman dalam menjalankan usahanya saat ini. Mereka mengakui bahwa kegagalan pada usaha sebelumnya memberikan pengetahuan berharga untuk usahanya saat ini. Hal ini diperkuat oleh (Prahalad dan Hammel, 1990) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa manajemen pengetahuan adalah sumber utama dari kapabilitas dan keunggulan kompetitif.

Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan modal manusia merupakan sumber kekuatan perusahaan yang paling penting

untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Mcfadyen *et al.*, 2004; Ling *et al.*, 2008). Oleh sebab itu pengetahuan modal manusia dalam perusahaan memerlukan perlindungan khusus dari tindakan ilegal yang tidak bertanggung jawab.

Perlindungan pengetahuan merupakan proses mengamankan aset pengetahuan modal manusia dan menyimpannya secara aman yang tidak dapat diakses oleh sembarang pihak atau petugas melainkan hanya pihak atau petugas yang memiliki kewenangan untuk hal tersebut (Zaied *et al.*, 2012). Berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi maka selanjutnya pengetahuan-pengetahuan yang sudah dimiliki perusahaan tersebut harus dikelola dengan efektif untuk memperoleh manfaat yang optimal. Manfaat yang besar akan menyadarkan kepada kita pengetahuan itu penting dimiliki dan dikembangkan.

### **Pendidikan Bisnis**

Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kualitas pendidikan yang diperolehnya. Pendidikan dalam pembahasan ini adalah terkait dengan pendidikan bisnis yang pernah diperoleh sebelumnya. Usaha Mikro dan Kecil (UMK) sering dianggap memiliki produktivitas yang lemah karena sumber dayanya yang rata-rata tidak berpendidikan tinggi baik itu pendidikan formal maupun nonformal. Sehingga hal ini dianggap pelaku usaha akan sulit mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dalam menghadapi persaingan pasar.

Karakteristik pendidikan pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru didominasi oleh tamatan SMA/SMK yaitu sebesar 102 atau 54.2% dan sangat jarang yang melanjutkannya ke pendidikan selanjutnya. Pelaku usaha yang berlatar belakang pendidikan diploma hanya sebesar 9.6% dan S1 sebesar 13.9%. berdasarkan tingkat pendidikan pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru berada pada tingkat pendidikan menengah karena berdasarkan UU No 20 Tahun 2003 kategori pendidikan rendah yaitu tingkat SD/SMP, kategori pendidikan menengah

yaitu tingkat SMA/SMK dan kategori pendidikan tinggi adalah D3/S1.

Penelitian Nainggolan (2016) menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya pendidikan formal seorang pelaku usaha tidak menjamin kemampuan dalam memperoleh penghasilan. Bahkan hanya untuk sekedar memperoleh penghasilan UMR pelaku usaha tidak perlu memiliki pendidikan formal yang tinggi. Hal ini terbukti dengan sebanyak 37.2% pelaku usaha yang memiliki penghasilan per bulan sebesar Rp.11.000.000,- hingga Rp. 20.000.000,- bahkan diatas Rp. 30.000.000,- per bulan sebanyak 39.4%. Meskipun menurut UU No 20 Tahun 2008 tentang UMKM menyatakan bahwa penghasilan pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru ini masih ada yang belum mencapai Rp.300.000.000,- per tahun untuk usaha mikro dan Rp. 300.000,000- hingga Rp. 2,5 Milyar per tahun untuk usaha kecil.

**Tabel 11. Distribusi Jawaban Dimensi Pendidikan Bisnis**

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Pendidikan Bisnis (MM2)</b>									
MM 2.1	Mengikuti kegiatan seminar mengelola bisnis.	0	0	5	27	156	903	4.8	sangat tinggi
		0.0%	0.0%	2.7%	14.4%	83.0%	100.0%		
MM 2.2	Mengikuti kegiatan workshop strategi bisnis	0	0	5	27	156	903	4.8	sangat tinggi
		0.0%	0.0%	2.7%	14.4%	83.0%	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Pendidikan</b>		0	0	10	54	312	1086	<b>4.8</b>	<b>sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil olah data primer [2019])

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan seminar bisnis dan pelatihan bisnis ini dari program yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau dan juga dari mitra bisnis swasta lainnya seperti kegiatan seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Bank Indonesia dan Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP). Hal ini seperti yang disampaikan pula oleh mitra usaha kepada penulis saat melakukan wawancara.

*“pemerintah secara berkala memberikan pelatihan dan juga seminar bekerja sama dengan swasta untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan pelaku usaha dalam menjalankan usahanya. Materinya beragam seperti dari pemasaran dan keuangan manajemen usaha kecil. (Hasil wawancara dengan Bapak Afrizal, Kabag UMKM Pekanbaru, September 2018)*

Pendidikan bisnis nonformal sangat penting untuk meningkatkan kemampuan menjalankan usaha untuk mempermudah pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun masih terdapat beberapa keluhan yang menyatakan bahwa pemerintah masih kurang tepat sasaran dalam membuat kegiatan seminar maupun pelatihan bisnis. Materi seminar dan pelatihan yang kurang tepat sasaran pada akhirnya kurang memberikan tambahan pengetahuan dan keterampilan. Selain itu keluhan dari pelaku usaha lainnya adalah pemerintah kurang *update* terhadap kondisi kebutuhan pelaku usaha, seringkali ditemukan data pelaku usaha yang tidak diperbaharui. Sehingga materi seminar dan pelatihan tersebut kurang memberikan pencerahan yang berarti bagi kemajuan usaha. Hal ini seperti yang disampaikan dari hasil wawancara dengan pemilik usaha kue satu di Pekanbaru yang menyatakan bahwa :

*“Pemerintah memang ada mengundang kami untuk mengikuti kegiatan seminar atau pelatihan tetapi sayangnya materi seminar atau pelatihan yang diberikan sering tidak sesuai untuk kami yang bukan bisnis start up. Kami membutuhkan materi yang bukan sekedar materi dasar lagi. Selama ini tidak ada dibedakan pelaku usaha yang masih pemula dengan yang sudah lama berdiri. Kami yang sudah lama ini perlu materi yang lebih terbaru untuk mendukung perkembangan usaha. Misalnya bagaimana melakukan strategi pemasaran online yang efektif, ilmu tentang ekspor produk.” (Hasil wawancara dengan ibu Suparni, pada tanggal 4 Agustus 2018)*

Berdasarkan hal ini maka diketahui bahwa kegiatan seminar dan pelatihan bisnis tidak serta merta berdampak pada peningkatan pengetahuan pelaku usaha karena faktor isi materi yang kurang tepat sasaran. Diperlukan identifikasi yang lebih serius tentang kebutuhan materi pendidikan bisnis non formal seperti apa yang harus diberikan antara pelaku usaha yang baru berdiri dengan mereka yang sudah lama melakukan usaha. Hal ini diakui oleh Pemerintah bahwa mereka belum melakukan identifikasi kebutuhan khusus pelaku usaha UMK makanan khas Melayu Riau karena keterbatasan sumberdaya mereka. Padahal pendidikan bisnis non formal ini sangat dibutuhkan oleh pelaku usaha untuk pengembangan bisnisnya agar mampu bersaing dan menonjolkan heterogenitas sumber daya yang dimiliki.

### **Keterampilan**

Keterampilan adalah kemampuan yang merupakan hasil dari pengembangan pelatihan (*training*) dan pengalaman yang pernah diperoleh sebelumnya sehingga akan mempermudah dalam melakukan suatu pekerjaan secara cermat yang membutuhkan kemampuan dasar. Keterampilan pelaku usaha memiliki kaitan dengan kemampuan untuk dapat merubah sesuatu menjadi lebih baik.



Tabel 12. Distribusi Jawaban Dimensi Keterampilan

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban						Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Keterampilan (MM3)</b>										
MM 3.1	Keterampilan berhubungan dengan orang lain.	0	0	0	10	178	930	4.9	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	94.7%	100.0%			
MM 3.2	Keterampilan mengolah bahan baku	0	0	0	13	175	927	4.9	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	6.9%	93.1%	100.0%			
MM 3.3	Keterampilan memasarkan produk	0	0	0	32	156	908	4.8	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	17.0%	83.0%	100.0%			
MM 3.4	Keterampilan memimpin usaha	0	0	0	32	156	908	4.8	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	17.0%	83.0%	100.0%			
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Keterampilan</b>		0	0	0	87	665	3673	<b>4.9</b>	<b>sangat tinggi</b>	

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Keterampilan yang dimiliki oleh pelaku usaha ini diperoleh selain dari pengetahuan dan pengalaman juga berasal dari pendidikan bisnis yang diperoleh. Kegiatan seminar dan pelatihan yang pernah diikuti beberapa diantaranya tentang materi pemasaran, manajemen usaha mikro dan kecil, perencanaan keuangan. Materi seminar dan pelatihan ini diberikan oleh pemerintah selaku mitra usaha pelaku usaha meskipun temuan pelaku usaha masih mengeluhkan materi yang diberikan perlu dievaluasi agar lebih tepat sasaran.

Keterampilan pelaku usaha secara mayoritas sudah menunjukkan bentuk kemampuan keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi dengan karyawan dan konsumen. Bentuk keterampilan berhubungan dengan orang lain pada pelaku usaha terlihat lebih kekeluargaan dan sederhana namun tetap hangat sehingga maksud dan tujuan dari komunikasi yang dibangun tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien. Namun pada faktanya masih terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam hal *oral communication skill* dengan pihak eksternal seperti mitra usaha.

*Oral communication skill* adalah salah satu keterampilan teknis yang menjadi modal sangat penting bagi pelaku usaha dalam rangka membangun interaksi dengan berbagai pihak baik itu pihak internal maupun eksternal (Hisrich, *et al.*, 1989) dan (Muhyi, 2012). Dengan demikian diharapkan pelaku usaha tidak hanya mampu berkomunikasi dan berinteraksi hanya dengan karyawan dan konsumen saja tetapi juga dengan mitra usaha. Hal ini diperlukan untuk membangun jaringan bisnis karena dalam membangun jaringan bisnis pelaku usaha tidak hanya berhubungan dengan konsumen saja melainkan juga dengan pihak-pihak lain yang terkait seperti, sektor swasta, perbankan, pemerintah, media massa, dan akademisi. Sesuai pada tabel 12 pelaku usaha masih kurang terampil dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan pihak mitra usaha karena masih 23.9% yang bermitra dengan sektor swasta 8% dengan perbankan, 5.9% dengan media massa dan 9% dengan akademisi.

Keterampilan mengolah bahan baku sangat tinggi karena mayoritas pelaku usaha memperoleh keterampilan tersebut dari hasil turun temurun orang tua dan keluarga sejak lama selain itu pelaku usaha yang berlatar belakang etnis melayu sudah tidak asing dalam mengolah makanan khas daerah mereka yang sudah mereka kenal sejak kecil ditambah dengan hasil pelatihan yang pernah diberikan oleh mitra usaha.

Pelaku usaha sudah memiliki kemampuan memasarkan produk dengan cara sederhana sesuai kemampuan modal yang dimilikinya. Meskipun belum optimal karena belum terampil menguasai keseluruhan jenis saluran distribusi pemasaran. Selain itu keterampilan pemasaran juga sangat penting dimiliki pelaku usaha dalam rangka untuk menarik minat konsumen untuk membeli.

Masih terdapat pelaku usaha yang menggunakan cara standar dalam memasarkan produknya, seperti kurang terampil memanfaatkan jaringan media saluran pemasaran modern seperti *facebook* dan *instagram* bahkan *website*. Meskipun beberapa diantara pelaku usaha terbantu dengan jaringan pemasaran *on line* yang dilakukan toko oleh-oleh tempat pelaku usaha menitipkan

produknya untuk dipasarkan. Bahkan ada pelaku usaha yang sudah bergabung dengan kelompok mitra usaha yang menyediakan layanan website pemasaran untuk pelaku usaha UMK sehingga dapat memasarkan produknya lebih luas melalui *market place*.

Keterampilan memimpin usaha, pelaku usaha pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru mayoritas terlihat sudah terampil dalam memimpin usahanya. Meskipun demikian, beberapa diantaranya masih ada yang harus berperan ganda yaitu sebagai pembuat kebijakan dan pengelola kebijakan usaha yang sudah dibuat tersebut. Bahkan ditemukan pula gaya otoriter dalam memimpin usahanya, hal ini terjadi karena UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru merupakan organisasi bisnis kecil dan sederhana. Seringkali dijumpai karyawan yang terlibat tidak jarang masih memiliki hubungan keluarga atau kekerabatan seperti pasangan hidupnya, anak, adik, orangtua, kakak bahkan saudaranya. Sehingga pelaku usaha lebih leluasa dalam mengatur karyawan dan membuat kebijakan usahanya.

### **Kompetensi Keuangan (Kompetensi Finansial )**

Kompetensi finansial merupakan kemampuan mengatur keuangan perusahaan meliputi mengatur perencanaan pembelian dan penjualan, pembukuan, penghitungan laba/rugi termasuk kemampuan memperoleh modal usaha. Hal ini dapat dilakukan jika pelaku usaha tersebut memiliki kompetensi yang baik tentang pengelolaan keuangan, kemampuan ini disebut literasi finansial. Literasi finansial dapat terwujud ketika seorang pelaku usaha memiliki keahlian dan kemampuan memanfaatkan ketersediaan sumber daya yang tersedia untuk tujuan yang efektif dan efisien agar mendapat keuntungan maksimal.

Tabel 13. Distribusi Jawaban Dimensi Kompetensi Mengatur Keuangan

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Kompetensi mengatur keuangan (MM4)</b>									
MM 4.1	Kemampuan membuat perencanaan keuangan.	0	0	5	27	156	903	4.8	Sangat tinggi
		0.0%	0.0%	2.7%	14.4%	83.0%	100.0%		
MM 4.2	Kemampuan membuat laporan keuangan laba rugi	0	0	5	27	156	903	4.8	sangat tinggi
		0.0%	0.0%	2.7%	14.4%	83.0%	100.0%		
MM 4.3	Kemampuan memperoleh dana modal usaha.	0	0	17	31	140	875	4.7	sangat tinggi
		0.0%	0.0%	9.0%	16.5%	74.5%	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Kompetensi Mengatur Keuangan</b>		0	0	27	85	452	2681	<b>4.8</b>	<b>sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Pelaku usaha memiliki kemampuan terampil dalam membuat perencanaan keuangan dan juga laporan laba rugi meskipun masih dalam konteks keuangan sederhana. Mayoritas pelaku usaha memiliki kemampuan dalam mengatur keuangan usaha.

Keterampilan perencanaan keuangan dan laporan laba rugi pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru sudah terbentuk walaupun relatif masih dalam bentuk sederhana. Pelaku usaha belum membuat laporan berbentuk neraca keuangan. Mereka mencatat secara sederhana transaksi harian karena lebih praktis dan mudah. Catatan transaksi tersebut ada yang berwujud catatan melalui buku sederhana, sobekan nota sederhana bahkan ada di papan tulis. Pelaku usaha merasakan hal tersebut cukup menunjukkan kondisi keuangan usahanya. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara mayoritas dari mereka menyatakan tidak memahami cara membuat neraca dan merasa tidak memerlukannya. Namun ternyata menurut Kuswadi (2005), pelaporan keuangan yang baik bukan hanya dibuat sekedar menampilkan angka-angka tanpa makna tetapi harus memiliki

informasi. Informasi tersebut akan menjelaskan posisi keuangan usaha yang dapat menyediakan informasi pada pemakai laporan.

Laporan keuangan merupakan kebutuhan internal UMK untuk mengevaluasi kinerja usaha, membantu mengambil keputusan, syarat untuk pengajuan kredit ke pihak bank atau badan keuangan lain seperti koperasi. Selain itu juga untuk kebutuhan eksternal yaitu sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada calon investor atau kreditor (Suad Husnan., 2000).

Pelaku usaha UMK yang memiliki kemampuan manajemen finansial yang lebih baik akan memiliki alternatif pembiayaan modal usaha yang lebih baik (Fatoki, 2015). Selama ini pelaku usaha menggunakan pembiayaan modal usaha dari dana pribadi dan memutar pemasukan laba usaha untuk proses modal usaha berikutnya. Meskipun sudah ada yang mendapatkan bantuan modal usaha dari beberapa lembaga keuangan dan modal usaha dari perusahaan swasta seperti PT. Riau Pulp Andalan Paper (RAPP) dan PT. Chevron Indonesia.

Ibu Sri Bulan, salah satu pelaku usaha kue bangkit syempana menyatakan bahwa beliau dan mayoritas pelaku usaha lainnya memperoleh modal usaha awal dari modal pribadi. Keuntungan dari modal awal tersebut selanjutnya diputar untuk menjadi modal berikutnya. Ada beberapa dari pelaku usaha tersebut yang memilih mengajukan pinjaman ke bank dengan memanfaatkan program pinjaman tanpa agunan untuk kredit mikro dan kecil. Program pinjaman seperti ini hanya bisa dilakukan oleh pelaku usaha yang minimal sudah 2 tahun berdiri usahanya dengan kondisi keuangan perusahaan yang sehat. Hambatan pelaku usaha UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru dalam memanfaatkan program pinjaman kredit lunak usaha mikro dan kecil seringkali disebabkan karena tidak memiliki laporan keuangan usaha yang sesuai dengan syarat perbankan. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa laporan keuangan dapat digunakan sebagai syarat untuk mengajukan tambahan modal usaha kepada kreditor.

## Pengalaman

Pengalaman adalah sumber pengetahuan masa lalu dengan cara mengulang lagi pengetahuan sebelumnya untuk memecahkan masalah yang pernah dihadapi saat masa lalu maupun untuk kedepannya. Pengalaman merupakan alat prediktor terbaik bagi pelaku usaha dalam menentukan keberhasilannya menjalankan usaha agar unggul bersaing berkelanjutan. Selain itu pengalaman di bisnis yang sama akan menjadi kekuatan bagi pelaku usaha dalam memahami sistem bisnis yang dijalankannya (Barkah dan Raharja, 2018). Total rata-rata skor untuk dimensi pengalaman yaitu skor 4.7 kategori sangat tinggi. Artinya adalah pengalaman pelaku usaha sangat tinggi dalam menjalankan usaha, membangun hubungan/relasi bisnis dan menciptakan produk.

**Tabel 14. Distribusi Jawaban Dimensi Pengalaman**

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban						Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Pengalaman (MM5)</b>										
MM 5.1	Pengalaman mengelola usaha	0	0	23	4	161	890	4.7	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	12.2%	2.1%	85.6%	100.0%			
MM 5.2	Hubungan relasi/jaringan.	0	6	17	18	147	870	4.6	sangat tinggi	
		0.0%	3.2%	9.0%	9.6%	78.2%	100.0%			
MM 5.3	Pengalaman menciptakan produk	0	0	5	38	145	892	4.7	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	2.7%	20.2%	77.1%	100.0%			
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Pengalaman</b>		0	6	45	60	453	2652	<b>4.7</b>	<b>sangat tinggi</b>	

(Sumber: Hasil Data Olahan [2019])

Kondisi usaha mereka saat ini berada pada kondisi yang lebih unggul berkelanjutan daripada usaha sebelumnya. Hal ini sesuai dengan penelitian Hisrich dan Brush (1983) bahwa keberhasilan usaha saat ini biasanya bukan usaha pertama kali yang dilakukannya. Dan sebanyak 51.1% pelaku usaha telah memiliki pengalaman menjalankan usaha yang sekarang diatas lima tahun, 28.2% di atas 3 tahun, 17.6% antara 2 hingga 3 tahun.

Usia pelaku usaha juga mencerminkan pengalaman usaha yang menentukan keberhasilan usaha (Staw, 1991). Mengacu pada sebelumnya, karakteristik pelaku usaha berdasarkan usia hanya 5.3% yang berada pada rentang usia 21 hingga 30 tahun, selebihnya diatas 30 tahun hingga 60 tahun adalah 88.9%. Artinya berdasarkan hal ini kondisi pengalaman pelaku usaha berdasarkan usia adalah sangat tinggi karena semakin tinggi usia seseorang akan mencerminkan pengalaman usahanya untuk pencapaian keberhasilan usaha. Pelaku usaha yang sudah diatas 61 tahun masih tetap eksis dan berlanjut menjalankan usahanya karena alasan untuk mempertahankan budaya warisan kuliner khas Melayu Riau. Meskipun saat ini dalam pengelolaan teknis pemasaran mereka tidak melakukannya sendirian tetapi sudah diteruskan oleh anak dan cucu mereka sebagai *top manager* usaha tersebut.

Semakin tinggi pengalaman pelaku usaha maka akan semakin tinggi kemampuannya menjalin relasi bisnis. Namun, hal ini tidak terbukti karena kemampuan pengalaman menjalin relasi bisnis masih terbatas hal ini lebih disebabkan karena keterampilan berinteraksi dan berkomunikasi nya yang masih kurang.

Pelaku usaha beranggapan bahwa hubungan kemitraan yang ideal masih belum dijalin dengan banyak sektor karena ketidakmampuan membangun hubungan kemitraan. Hubungan dengan konsumen, hubungan dengan *supplier* bahan baku dan hubungan dengan distributor sudah cukup ideal bagi pelaku usaha. Sedangkan terampil dalam menjalin hubungan dengan mitra usaha akan memberikan keuntungan dan kemampuan dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Mohr dan Speakman, 1994).

### **Kompetensi Manajerial Umum**

Kompetensi manajerial umum merupakan kemampuan yang harus dimiliki pelaku usaha dalam menjalankan usahanya. Kompetensi manajerial umum bagi pelaku usaha UMK diperlukan sebagai modal untuk mengetahui dan menerapkan dasar-dasar manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling* (POAC). Fungsi manajemen POAC diperlukan dalam pengelolaan

usaha sebagai cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama-sama (Terry, 1958).

Pelaku usaha dalam hal ini adalah pemilik usaha yang merupakan pemimpin tertinggi pada perusahaannya, berperan sebagai *top manager*. Pelaku usaha pada UMK memiliki peran dalam menentukan tujuan usahanya. Seringkali pelaku usaha pada UMK menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan dua peran sekaligus yaitu sebagai *top manager*, yang membuat kebijakan dan sebagai pengelola yang menjalankan kebijakan tersebut.

**Tabel 15. Distribusi Jawaban Dimensi Kompetensi Manajerial Umum**

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban						Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Kompetensi Manajerial Umum (MM6)</b>										
MM 6.1	Kemampuan mengkonsep perencanaan awal usaha.	0	0	0	21	167	919	4.9	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	11.2%	88.8%	100.0%			
MM 6.2	Kemampuan mengorganisasikan usaha	0	0	0	43	145	897	4.8	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	22.9%	77.1%	100.0%			
MM 6.3	Kemampuan menggerakkan usaha.	0	0	0	32	156	908	4.8	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	17.0%	83.0%	100.0%			
MM 6.4	Kemampuan mengontrol/mengevaluasi perkembangan usaha	0	0	0	32	156	908	4.8	sangat tinggi	
		0.0%	0.0%	0.0%	17.0%	83.0%	100.0%			
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Kompetensi Manajerial Umum</b>		0	0	0	128	624	3632	<b>4.8</b>	<b>sangat tinggi</b>	

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Pelaku usaha telah memiliki kemampuan manajerial dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Pelaku usaha juga sudah melakukan perencanaan bisnis dalam menjalankan usahanya. Bentuk perencanaan yang dilakukan berbeda dari yang dilakukan perusahaan besar dalam proses operasional usahanya, seperti perencanaan dalam menentukan jenis produk apa yang akan diproduksi, perencanaan harga jual berdasarkan modal produksi dan perencanaan membuat kemasan produk namun konsep



perencanaan bisnis yang mereka lakukan masih dalam kategori sederhana.

Hasil kutipan wawancara berikut ini tentang konsep perencanaan yang dilakukan oleh Ibu Yunita, pelaku usaha kue Bolu Kemojo :

*“Sebelum memulai usaha saya membuat rencana apa-apa saja yang akan saya lakukan nanti, seperti jenis produk apa yang akan saya buat, harganya berapa berdasarkan harga bahan baku dipasar dan dayabeli konsumen nanti, berapa modal saya begitu. Harapan saya kue ini bisa jadi kue khas untuk oleh-oleh.”* (Hasil wawancara Dina pada tanggal 23 September 2018).

Pada faktanya, mayoritas pelaku usaha makanan khas Riau di Pekanbaru melakukan perencanaan secara sederhana. Pelaku usaha melakukan perencanaan dengan melakukan survei sederhana, mengamati dan membandingkan dari kondisi yang sedang berlangsung. Misalnya pelaku usaha sebelum memulai usaha mengamati tren selera konsumen untuk menyesuaikan cita rasa produk agar dapat diterima konsumen.

Sebelum memulai usaha, pelaku usaha sudah melakukan tes uji dapur terhadap resep makanan yang akan dipasarkan untuk memastikan produk tersebut layak untuk dipasarkan. Selain itu pelaku usaha juga mengamati daya beli konsumen untuk menentukan perencanaan harga jual. Pelaku usaha merencanakan saluran distribusi pemasaran yang akan digunakan dan merencanakan secara sederhana media promosi yang akan digunakan untuk mempromosikan produknya. Secara ideal memang dapat dikatakan pelaku usaha belum memahami konsep perencanaan bisnis yang tepat seperti tidak melakukan perencanaan survey pasar dan tidak melakukan perencanaan uji kelayakan pasar seperti yang dilakukan perusahaan atau industri besar. Hal ini disebabkan keterbatasan pengetahuan, akses data informasi dan biaya terkait perencanaan survey pasar dan uji kelayakan pasar yang ideal.

Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang telah menentukan tujuan tepat dari beberapa alternatif perkiraan-perkiraan asumsi masa depan dengan merumuskan hal-hal apa saja yang diperlukan (Terry, 2000). Selain itu perencanaan yang baik juga memerlukan banyak informasi dan data untuk menentukan dalam penentuan keputusan yang akan diambil sehingga tidak salah untuk kebutuhan yang akan datang. Sehingga berdasarkan dua hal ini, perencanaan itu pada intinya harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas yang dimaksud adalah tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Karena perencanaan berguna sebagai alat kendali saat pengawasan dilakukan. Merujuk pada hasil observasi dan wawancara sebelumnya diketahui bahwa pelaku usaha mayoritas masih belum melakukan perencanaan yang jelas dilihat dari tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Mayoritas dari mereka hanya membuat tujuan jangka pendek saja. Padahal, perencanaan yang baik akan berguna bagi perusahaan untuk menghindari pemborosan biaya yang tidak efektif dan efisien (Siagian, 2014:88).

Pelaku usaha telah memiliki kemampuan yang sangat tinggi dalam menggerakkan usahanya. Menurut Terry (2000) pengorganisasian sulit untuk diwujudkan jika tidak ada penetapan tugas-tugas untuk setiap masing-masing unit kerja.

Pelaku usaha sudah melakukan pengorganisasian sederhana dengan menetapkan bagian dan tugas karyawan meskipun kondisi UMK makanan khas Riau di Pekanbaru pada faktanya ditemukan masih terdapat pelaku usaha yang berperan ganda dalam menjalankan tugasnya selain sebagai administrator dan *top manager* pembuat kebijakan dan pengambil keputusan tetapi juga berperan sebagai pelaksana kebijakan tersebut. Hal ini terjadi karena mayoritas UMK tidak memiliki jumlah tenaga kerja yang banyak. Jumlah tenaga kerja pada UMK ini mayoritas rata-rata sekitar 1 hingga 5 orang.

Pembagian tugas ini dilakukan untuk mempermudah pencapaian tujuan sehingga penempatan karyawan, wewenang dan penyediaan keperluan kerja yang diperlukan sudah dilimpahkan ke masing-masing unit. Sehingga tidak ada pekerjaan

yang tumpang tindih antara satu unit kerja dengan unit kerja yang lain. Mengacu pada sebelumnya tentang karakteristik pelaku usaha diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang terbanyak berjumlah 3 sampai 5 orang sebesar 37,8% dan 1 hingga 2 orang tenaga kerja sebanyak 36,7%. Hal ini terjadi karena UMK merupakan organisasi kecil yang kemampuannya terbatas untuk mempekerjakan banyak tenaga kerja. Tidak jarang tenaga kerja yang terlibat masih memiliki hubungan kekeluargaan.

Pelaku usaha sudah melakukan perencanaan dalam melaksanakan usahanya namun mayoritas masih perencanaan sederhana jangka pendek. Pelaku usaha juga menyadari pentingnya perencanaan awal usaha dan mereka sudah berupaya melakukannya dengan mendorong tenaga kerja mereka untuk bekerja sesuai dengan perencanaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari pemborosan biaya dari hal-hal diluar perencanaan awal. Meskipun pada faktanya tidak jarang mereka tidak menggerakkan usahanya sesuai dengan perencanaan awal hal ini disebabkan minimnya informasi dan data yang mereka miliki saat merancang perencanaan awal. Sehingga pemilihan keputusan dan kebijakan yang diambil kurang tepat sasaran.

Pelaku usaha terlihat mengontrol usahanya secara langsung. Namun proses kontrol yang dilakukan masih menggunakan standar operasional prosedur sederhana sebagai dasar pengawasan. Misalnya pelaku usaha hanya mengontrol jumlah produksi tanpa mengontrol kualitas produk secara sungguh-sungguh. Hal ini terjadi karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilan pelaku usaha dalam membuat standar apa yang harus dilakukan untuk menilai pelaksanaan dan rumusan perbaikan-perbaikan sehingga sesuai dengan rencana. Menurut Terry (2000), proses pengawasan yang baik itu harus ditentukan capaian standar minimum dasar tentang apa yang sedang dilakukan, misalnya tentang pelaksanaan, menilai hasil pelaksanaan dan bagaimana melakukan perbaikan ke depan sesuai dengan rencana.

## Rekapitulasi Modal Manusia Pada UMK Makanan Khas Riau

Modal manusia pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru masuk pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan hal ini, modal manusia UMK makanan khas Riau di Pekanbaru dilihat dari hasil rekapitulasi adalah sangat tinggi dengan tampilan bentuk sederhana khas sektor UMK. Pelaku usaha pada UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru menampilkan tampilan kemampuan modal manusia yang berbeda dengan perusahaan atau industri besar pada umumnya. Tampilan berbeda ini menunjukkan ciri khas modal manusia pada sektor UMK yang dapat disimpulkan bahwa pelaku usaha sudah memiliki kemampuan dimensi modal manusia pada umumnya dengan konteks sederhana. Meskipun demikian masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Hal tersebut seperti kemampuan keterampilan *oral communication* agar lebih terampil dalam berkomunikasi dan berinteraksi tidak hanya dengan konsumen tetapi juga mitra usaha. Sehingga kedepannya diharapkan pelaku usaha dapat memiliki jaringan mitra usaha yang lebih luas untuk memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan bisnis unggul berkelanjutan.

Tabel 16. Rekapitulasi Distribusi Jawaban Variabel Modal Manusia

Item	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
MM1	Pengetahuan	2157	4.8	sangat tinggi
MM2	Pendidikan Bisnis	1086	4.8	sangat tinggi
MM3	Keterampilan	3673	4.9	sangat tinggi
MM4	Kompetensi Keuangan	2681	4.8	sangat tinggi
MM5	Pengalaman	2652	4.7	sangat tinggi
MM6	Kompetensi Manajerial Umum	3632	4.8	sangat tinggi
<b>Rata-rata Variabel Modal Manusia</b>		17201	4.8	<b>sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Terdapat pelaku usaha yang baru menjalankan usaha karena sebelumnya dikelola langsung oleh generasi sebelumnya. Sehingga pengalaman serupa masih belum dimiliki secara optimal. Artinya pengalaman modal manusia pelaku usaha masih perlu ditingkatkan untuk memberikan kualitas pengalaman bisnis yang lebih optimal.

## KEARIFAN LOKAL UMK MAKANAN KHAS MELAYU RIAU

Istilah kearifan lokal disebut juga *local genius* atau sekarang lebih dikenal dengan istilah *local wisdom* pertama kali disampaikan oleh (Wales, 1948), menurutnya *local genius* adalah ciri khas keseluruhan dari budaya setempat yang dimiliki oleh masyarakat yang diperoleh dari hasil pengalamannya selama hidup.

Kearifan lokal merupakan bagian dari bentuk budaya masyarakat yang didasari atas nilai-nilai yang dipercaya dan biasa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sejak dulu hingga berlanjut secara turun temurun (Ife, 2002). Hal ini terwujud karena berasal dari pola pikir dan perasaan mendalam cinta terhadap daerah kelahiran. Filosofi pemikiran tentang tabiat dan kebiasaan yang mendarah daging menimbulkan rasa keinginan besar untuk terus menjalankan adat isitiadat tersebut secara turun temurun.

Hasil nilai rata-rata skor untuk variabel kearifan lokal berada pada skor 4.0, masuk kategori tinggi. Kategori tinggi ini mengartikan bahwa pola pikir, perasaan dan sikap pelaku usaha UMK makanan khas Riau terhadap budaya setempat adalah tinggi. Hal ini diwujudkan melalui penilaian pengetahuan lokal, nilai-nilai lokal, keterampilan lokal, sumber daya lokal, solidaritas kelompok lokal dan mekanisme pengambilan keputusan lokal

### **Pengetahuan Lokal**

Pengetahuan lokal merupakan pengetahuan khas yang dimiliki suatu kelompok masyarakat berdasarkan lingkungan alam, sosial dan budaya yang telah ada sebelumnya dan berkelanjutan penggunaannya ditransmisikan dari generasi ke generasi (Daes, 2008). Sistem dan aktivitas utamanya adalah upaya untuk mempertahankan hidup. Nygren (1999) mengatakan pengetahuan lokal sebagai suatu permasalahan yang problematik. Pengetahuan lokal dibedakan dalam dua bentuk yaitu pragmatis dan supranatural.

Tabel 17. Distribusi Jawaban Lokal Dimensi Pengetahuan Lokal

Item	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Pengetahuan Lokal (KL1)</b>									
KL 1.1	Pengetahuan budaya daerah	0 0.0 %	0 0.0 %	0 0.0 %	21 11.2 %	167 88.8 %	919 100.0%	4.9	sangat tinggi
KL 1.2	Perkembangan kehidupan masyarakat	0 0.0 %	0 0.0 %	0 0.0 %	31 16.5 %	157 83.5 %	909 100.0%		
KL 1.3	Kondisi geografi daerah	0 0.0 %	0 0.0 %	0 0.0 %	9 4.8 %	179 95.2 %	931 100.0%	5.0	sangat tinggi
KL 1.4	Pengetahuan tentang kondisi demografi	0 0.0 %	0 0.0 %	0 0.0 %	27 14.4 %	161 85.6 %	913 100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Pengetahuan Lokal</b>		0	0	0	88	664	8690	<b>4.9</b>	<b>sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Pengetahuan yang berbentuk pragmatis terkait dengan pengetahuan yang berhubungan dengan pemanfaatan sumber daya alam, sedangkan bentuk supranatural adalah berhubungan dengan sesuatu yang tidak ilmiah. Pengetahuan lokal masyarakat diperoleh dari pengalaman masa lalunya yang kemudian melahirkan keahlian dan keterampilan lokal berdasarkan potensi sumber daya yang tersedia pada daerahnya (Ife, 2002).

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki pengetahuan lokal geografis yang sangat tinggi, artinya mereka sangat mengetahui kondisi geografis alam setempat. Potensi sumber daya alam apa saja yang terkandung di bumi lancang kuning ini diketahui dengan sangat tinggi oleh pelaku usaha.

Pengetahuan pelaku usaha tentang warisan budaya setempat sangat tinggi karena pelaku usaha memang memiliki latar belakang etnis melayu yang sejak lahir sudah terbiasa dengan kebudayaan asli lokal. Begitu juga halnya dengan pengetahuan demografi pelaku usaha berada pada kondisi sangat tinggi karena kondisi

demografi setempat menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari diperoleh melalui pengalaman maupun informasi dari orang-orang sekitarnya. Pelaku usaha juga mengetahui perkembangan sistem kemasyarakatan setempat.

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru yang memiliki latar belakang etnis melayu asli turun temurun dari orang tuanya memperoleh pengetahuan lokal secara *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Mereka memperoleh pengetahuan lokal berdasarkan apa yang mereka alami dan rasakan sendiri sejak lahir hingga saat ini. Pengalaman-pengalaman yang mereka alami dan rasakan tumbuh dan mendarah daging dan melekat kuat hingga saat ini. Selain itu, cerita masa lalu dari nenek moyang mereka menjadi sumber pengetahuan *explicit knowledge* yang hingga saat ini diturunkan terus menerus ke generasi berikutnya, hal ini sejalan dengan pemikiran Ife (2002).

Kekuatan pengetahuan lokal ini membuat pelaku usaha lebih percaya diri dalam menghadapi persaingan karena pengetahuan lokal yang mereka miliki akan berbeda tidak dapat dimiliki oleh pesaing produk sejenis dari luar daerah bahkan produk import. Persaingan harga cenderung lebih sering dibahas namun menurut pelaku usaha harga produk mereka masih bisa bersaing dengan produk pesaing. Terkait hal ini, penulis telah melakukan wawancara dengan salah satu pesaing makanan khas Melayu Riau yang berasal dari daerah sumatra barat, berikut kutipannya:

*“Persaingan sekarang memang lumayan apalagi soal harga. Kalau soal rasa masing-masing punya lah ciri khas. Konsumen kalau sedang mau cari makanan melayu pergi lah dia ke sana, kalau mau beli panganan import ya pergi lah dia ke saya.”* ( Ibu Yus, Penjual makanan import, 22 September 2018)

Persaingan harga lebih mengkhawatirkan bagi pesaing makanan *import* dari negara tetangga dalam menghadapi produk makanan khas Melayu Riau, di Pekanbaru. Pengetahuan lokal yang dimiliki pelaku usaha memberikan kekuatan pada rasa cinta kekayaan warisan budaya Melayu, Riau sehingga membuat mereka

ingin mempertahankan dan melestarikannya. Salah satu caranya adalah melalui usaha bisnis makanan khas Riau yang mereka jalankan saat ini. Mayoritas pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memperoleh pengetahuan tentang warisan budaya makanan khas Riau ini dari orang tua atau leluhur mereka.

Berdasarkan hal tersebut maka pengetahuan lokal yang dimiliki pelaku usaha ini menjadi ciri khas *culture identity* yang sangat kuat sehingga mereka mampu menyerap dan mengolah kebudayaan asing sesuai dengan watak, karakter, kebiasaan dan kemampuannya (Ayatrohaedi., 1986:18-19). Selanjutnya, ditegaskan oleh Kwon (2015) bahwa kemampuan pengetahuan lokal dalam memproses sumber daya lokal seperti bahan baku untuk bahan dasar bahan makanan melalui tanaman dan sumber hewani menjadi makanan etnis yang diterima oleh konsumen di luar etnis kelompok menghasilkan makanan etnis yang khas dan unik.

Pelaku usaha tidak mudah latah mengubah ciri khas identitas lokal hanya karena masuknya budaya-budaya asing modern akibat globalisasi (Giddens, 2001). Hal ini sesuai dengan ciri-ciri kearifan lokal sebagai unsur budaya lokal yang potensial sehingga dengan memiliki kekuatan pada unsur ini akan mampu bertahan terhadap budaya asing, mampu mengakomodasi unsur-unsur pada budaya asing, mampu mengendalikannya dan mengintegrasikan unsur budaya asing ke dalam budaya lokal.

### **Nilai Lokal**

Nilai lokal budaya pada suatu bangsa dapat dilihat pada keberagaman dan kerumitan seni budaya dalam segala aspek kehidupannya. Makanan khas tradisional merupakan warisan budaya *intangible* lahir dari usaha masyarakat kala itu. Mereka membangun pengetahuan lokal/tradisional berdasarkan pada pendekatan bagaimana memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia secara komprehensif bagi kehidupan manusia untuk bertahan hidup (Maclean *et al.*, 2007).

Makanan sebagai warisan budaya merupakan penanda identitas suatu etnis saat ini menjadi sangat penting untuk dibahas



lebih lanjut ketika era globalisasi membuat fenomena komodifikasi makanan tradisional bisa saja menghilangkan nilai-nilai keasliannya. Ancaman terhadap masalah keaslian makanan tradisional menjadi objek menarik yang mendorong banyak pihak lebih menjaga dan melestarikannya (Stiles *et al.*, 2011).

Makanan khas daerah dianggap memiliki nilai kualitas lebih tinggi karena dilihat dari proses sejarah yang terkandung di dalamnya (Chambers *et al.*, 2007). Karena makanan tradisional yang memiliki cita rasa yang khas mampu menyatukan emosi yang kuat, pengalaman dan sensasi diantara orang-orang tersebut hingga akhirnya menyatukan rasa bersama-sama sebagai individu secara kolektif dengan pengalaman masa lalu (Di Giovine dan Brulotte, 2014). Makanan khas daerah merupakan produk makanan yang menurut gastronomi tanpa melalui manipulasi pengolahan (Guerrero *et al.*, 2009), dan sesuatu yang biasa digunakan pada masa lalu dan masih dipakai hingga saat ini (Timothy, 2011).

**Tabel 18. Distribusi Jawaban Dimensi Nilai Lokal**

Item	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Nilai Lokal (KL2)</b>									
KL 2.1	Nilai keaslian lokal	0	0	0	21	167	919	4.9	sangat tinggi
		0.0 %	0.0 %	0.0 %	11.2 %	88.8 %	100.0 %		
KL 2.2	Nilai Kepopuleran lokal	0	0	0	17	171	923	4.9	sangat tinggi
		0.0 %	0.0 %	0.0 %	9.0 %	91.0 %	100.0 %		
KL 2.3	Nilai Keberagaman lokal	0	0	35	39	114	831	4.4	sangat tinggi
		0.0 %	0.0 %	18.6 %	20.7 %	60.6 %	100.0 %		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Nilai Lokal</b>		0	0	35	77	452	2673	<b>4.7</b>	<b>sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Mayoritas pelaku usaha memberikan tanggapan bahwa nilai keunikan yang terkandung pada makanan khas Riau menjadi pembeda identitas dengan makanan dari daerah lain. Pelaku usaha UMK makanan khas Riau memiliki komitmen menjaga nilai-nilai

keaslian yang terkandung dalam makanan khas Riau. Mereka tidak dengan gegabah menghilangkan unsur-unsur keaslian cita rasa, cara pengolahan hingga bentuk makanan demi menjaga keaslian sejarah masa lalu.

Jati diri bagi orang Melayu, Riau, diartikan sebagai nilai-nilai luhur yang melekat dalam diri seseorang pada suatu kaum, suku, menjadi acuan, pedoman yang dipakai sejak dulu hingga saat ini secara terus menerus (Effendy, 2013). Begitu pula halnya dengan nilai keunikan pada makanan khas Riau melekat ciri khas jati diri nilai-nilai luhur melayu pada masa lalu. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Cheung (2013) bahwa pemahaman warisan makanan sebagai warisan *intangible* perlu memperhatikan peran individu dalam berkomitmen menjaga nilai-nilai yang terkandung didalamnya untuk menjaga kelestarian warisan makanan ini.

### **Keterampilan Lokal**

Keterampilan lokal adalah kemampuan seseorang berdasarkan akal pikiran dan kumpulan pengetahuan lokal, nilai-nilai lokal, sikap perilaku dan cara pandang lokal terhadap suatu obyek menjadi lebih bermakna dan memiliki nilai melalui ketersediaan unsur-unsur potensi sumberdaya lokal. Menghargai sumber daya lokal dengan turut pula menghargai keterampilan lokal (Ife,2002).

Pada hakikatnya masyarakat asli Melayu Riau memiliki cara pandang yang kuat dalam menghargai dan menjaga kelestarian budayanya, termasuk dalam hal makanan. Nilai-nilai dalam makanan tradisional Melayu Riau tergambar dalam adat dan adab kesehariannya, mulai dari tata cara penentuan bahan baku, pengolahan, prosedur cara mengolah hingga menjadikan cita rasa khas dalam makanan sebagai identitas dan jati diri sebagai Melayu Riau.

Penghargaan orang Melayu Riau dalam adat dan adab tata cara proses persiapan, pengolahan, penyajian hingga cara makannya dapat juga dilihat dari kemampuan seorang dalam menyiapkan menu makanan khas Riau tersebut. Tata cara proses persiapan, pengolahan, penggunaan alat-alat tradisional dalam

produksi dan penyajian memerlukan keterampilan lokal yang diperoleh dari sejarah masa lalu yang otentik, hal ini tergambar jelas pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru.

**Tabel 19. Distribusi Jawaban Dimensi Keterampilan Lokal**

Item	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Keterampilan Lokal (KL3)</b>									
KL 3.1	Keterampilan mengolah bahan baku.	0	0	16	60	112	848	4.5	sangat tinggi
		0.0%	0.0%	8.5%	31.9%	59.6%	100.0%		
KL 3.2	Keterampilan menggunakan alat-alat tradisional	5	0	0	71	112	849	4.5	sangat tinggi
		2.7%	0.0%	0.0%	37.8%	59.6%	100.0%		
KL 3.3	Keterampilan sikap menjaga kelestarian keaslian produk.	5	0	0	32	151	888	4.7	sangat tinggi
		2.7%	0.0%	0.0%	17.0%	80.3%	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Keterampilan Lokal</b>		10	0	16	163	375	2585	<b>4.6</b>	<b>Sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki kemampuan keterampilan berdasarkan sikap menjaga kelestarian makanan khas Riau dengan memproduksi dan memasarkannya. Selain itu, pelaku usaha terampil bersikap melestarikan makanan khas Melayu Riau ini dengan menurunkan resep otentik dan keahlian mengolah makanan khas Melayu Riau ini secara turun temurun baik kepada anak cucu keturunannya maupun kepada kelompok perempuan dan ibu-ibu yang tergabung pada kelompok usaha bersama.

Contoh kasusnya bisa dilihat pada usaha kue bangkit, pada awalnya eksistensi kue ini mulai dilestarikan dan dipopulerkan oleh sekelompok ibu-ibu yang tergabung pada kelompok usaha pengembangan Kelompok Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga (UP2K) Kembang Melati yang memperoleh bantuan biaya dari PT.Chevron Pacific Indonesia, Riau pada tahun 1980-an. Awal berdirinya UP2K ini selain untuk meningkatkan pemberdayaan perekonomian ibu-ibu rumah tangga yang paling utama adalah

ingin mengangkat produk makanan asli khas Melayu Riau sebagai produk unggulan daerah yang dapat dikenal lebih luas.

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki kemampuan keterampilan sangat tinggi dalam mengolah bahan baku lokal dan menggunakan alat-alat lokal dalam memproduksinya. Pelaku usaha juga masih mengutamakan penggunaan alat-alat tradisional dalam mengolah makanan khas Melayu Riau. Alasannya pelaku usaha untuk menjaga cita rasa dan tekstur keaslian dari makanan tersebut. Meskipun untuk beberapa hal sudah menggunakan alat modern seperti oven untuk memanggang kue bolu kemojo, yang aslinya menggunakan bara api pada proses pemanggangannya. Hal ini sekarang sulit dilakukan karena untuk mempercepat proses dan jumlah produk, pemanggangan akan lebih efisien menggunakan oven

Mayoritas pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru menggunakan bahan baku yang berasal dari sumberdaya potensi lokal seperti sagu, tapioka, durian, nenas selain bahan baku lain yang sifatnya umum bisa juga diperoleh dari daerah diluar Riau. Namun, masih ditemukan pelaku usaha UMK makanan kue bangkit di Pekanbaru saat ini cenderung lebih memilih tepung tapioka yang berasal dari Medan sebagai bahan baku utama dengan alasan kualitasnya lebih baik daripada yang ada di Pekanbaru. Hal ini sangat disayangkan karena Riau merupakan daerah yang memiliki potensi penghasil sagu yang pada dasarnya kue bangkit itu ciri khasnya terbuat dari tepung sagu.

### **Sumber Daya Lokal**

Sumber daya adalah keseluruhan input dari faktor-faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan output yang digunakan untuk kelangsungan hidup manusia. Dalam hal ini sumber daya yang dimaksud adalah sumberdaya lokal yang merupakan faktor-faktor produksi yang menjadi potensi lokal untuk dimanfaatkan sebagai output yang berguna (Chambers *et al.*, 2007).

Tabel 19. Distribusi Jawaban Dimensi Sumber Daya Lokal

Item	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Sumber Daya Lokal (KL4)</b>									
KL 4.1	Penggunaan bahan baku lokal	50	0	2	111	25	625	3.3	sedang
		26.6%	0.0%	1.1%	59.0%	13.3%	100.0%		
KL 4.2	Penggunaan alat - alat tradisional	0	0	78	47	63	737	3.9	tinggi
		0.0%	0.0%	41.5%	25.0%	33.5%	100.0%		
KL 4.3	Penggunaan sumber daya manusia (tenaga kerja) lokal	0	0	50	12	126	828	4.4	sangat tinggi
		0.0%	0.0%	26.6%	6.4%	67.0%	100.0%		
KL 4.4	Penggunaan metode lokal	0	0	78	52	58	732	3.9	tinggi
		0.0%	0.0%	41.5%	27.7%	30.9%	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Sumber Daya Lokal</b>		50	0	208	222	272	2922	<b>3.9</b>	<b>tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Pelaku usaha banyak menggunakan sumber daya lokal tenaga kerja, alat-alat pengolahan tradisional dan metode lokal. Mayoritas tenaga kerja lokal yang digunakan memiliki latar belakang etnis melayu. Mayoritas temuan untuk jumlah tenaga kerja lokal masih memiliki hubungan keluarga dengan pelaku usaha selaku pemilik usaha meskipun ada juga yang bukan berhubungan keluarga. Penggunaan metode lokal untuk proses produksi juga masih menjadi prioritas. Alat-alat tradisional dan metode tradisional masih dikedepankan meskipun untuk beberapa kasus melibatkan teknologi modern.

Penggunaan alat-alat tradisional yang menjadi pilihan prioritas dalam mengolah bahan baku menjadi makanan khas Riau seperti, kue bolu kemojo pada proses pengocokan telur dan gula menurut pelaku usaha kue bolu kemojo merek Lucky yang masih menggunakan *whisk* atau kocokan telur manual dengan tangan. Hal ini dilakukan karena menurutnya menggunakan *mixer* modern akan membuat hasil tekstur kue yang tidak sesuai dengan

keasliannya. Ciri khas tekstur kue bolu kemojo yang tidak mengembang seperti kue bolu pada umumnya adalah ciri khas yang tidak bisa dihilangkan. Kue ini menggunakan bahan telur dan gula dalam jumlah banyak, tidak menggunakan bahan pengawet atau pemanis buatan melainkan menggunakan gula asli dalam jumlah yang lebih banyak dari biasanya karena menurutnya gula digunakan sebagai pengawet alami untuk kue ini. Maka tidak mengherankan jika cita rasa kue bolu kemojo ini manis dan legit, selain itu tahan hingga 4 hari pada suhu udara terbuka.

Teknologi modern yang digunakan untuk mempercepat dan mempermudah proses produksi dalam jumlah lebih banyak juga ada yang digunakan. Sebagai contoh misalnya dalam pembuatan kue satu, yaitu kue yang berbahan baku tepung kacang hijau dan gula tepung. Kue satu ini tidak menggunakan alat *oven* untuk memanggang kue tetapi masih memanfaatkan panas sinar matahari untuk proses pematangan kue. Alasan menggunakan sinar matahari untuk proses pemanggangan karena jika menggunakan *oven* maka tekstur hasil akhir kue akan berbeda.

Kue satu ini bukanlah jenis kue karamel tetapi kue kering yang padat dan manis. Cetakan kue yang digunakan awalnya terbuat dari kayu yang dibuat secara khusus namun sekarang sudah menggunakan cetakan dari bahan plastik karena biayanya yang lebih murah. Begitu juga halnya dengan lempok, yang terbuat dari durian dan gula. Perbandingan 1:1 digunakan untuk menghasilkan hasil akhir yang legit dan manis. Lempok aslinya dibungkus dengan daun upih pinang yang sudah dikeringkan namun saat ini sudah ada yang dibungkus dengan plastik.

### **Solidaritas Kelompok Lokal**

Solidaritas merupakan sebuah konsep tentang sesuatu yang dibutuhkan oleh sekelompok sosial masyarakat mengenai rasa saling percaya, tujuan bersama, rasa kebersamaan dan sepenanggungan diantara sesama anggota kelompok karena ikatan emosional dan moral yang dimiliki bersama.

Teori solidaritas diperkenalkan oleh Durkheim (1964), solidaritas merupakan usaha manusia untuk membangun sebuah

komunitas tertentu yang banyak dipengaruhi oleh fakta-fakta sosial. Fakta sosial yang dimaksud adalah suatu sifat sosial yang berada pada dalam diri manusia itu sendiri karena manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri tanpa manusia lain. Fakta sosial yang dimaksud bahkan dikenal dengan kekuatan yang memaksa jika tidak diikuti maka akan ada sanksi tertentu kepada individu yang melanggarnya. Istilah lain yang memiliki hubungan dengan solidaritas adalah integritas sosial dan kekompakan sosial.

Pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru kemampuan solidaritas kelompok lokalnya dalam membangun integritas dan kekompakan sosial bersama melestarikan warisan makanan khas Riau sudah ada tetapi masih belum optimal.

**Tabel 20. Distribusi Jawaban Dimensi Solidaritas Kelompok Lokal**

Item	Pernyataan	Skor Jawaban						Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Solidaritas Kelompok Lokal. (KL5)</b>										
KL 5.1	Pola kerjasama kelompok	79	0	29	17	63	549	2.9	Sedang	
		42.0%	0.0%	15.4%	9.0%	33.5%	100.0%			
KL 5.2	Kerjasama kelompok	79	0	12	22	75	578	3.1	sedang	
		42.0%	0.0%	6.4%	11.7%	39.9%	100.0%			
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Solidaritas Kelompok Lokal</b>		158	0	41	39	138	1127	<b>3.0</b>	<b>sedang</b>	

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Mayoritas pelaku usaha makanan di Pekanbaru, Riau tergabung dalam Asosiasi Industri Pangan Riau (ASPARI). Namun dalam perkembangannya terjadi dinamika organisasi dimana sebagian dari pelaku usaha tersebut membentuk kelompok baru dengan nama Himpunan Industri Kecil Makanan dan Minuman Riau (HIKMARI), mewadahi pelaku-pelaku usaha UMK khususnya makanan khas Riau di Pekanbaru. ASPARI terbentuk dengan integrasi dan tujuan yang sama namun dalam konteks pola kerjasama pengolahan dan pemasaran dilakukan tidak secara langsung dan tidak bersama-sama. Berbeda halnya dengan

HIKMARI, dimana para pelaku usaha yang tergabung memiliki pola kerjasama pemasaran yang dilakukan secara integrasi bersama. HIKMARI mendirikan sebuah usaha dengan toko yang diberikan nama HIKMARI, khusus menjual makanan khas Riau untuk oleh-oleh. Usaha ini mewadahi para anggotanya untuk memasarkan produk-produk usaha makanan khas Riau yang mereka produksi. Namun demikian dalam perkembangannya usaha ini tidak selancar seperti awal pendiriannya karena terdapat kepentingan *conflict of interest* yang antara pengurus dan anggotanya.

### **Mekanisme Pengambilan Keputusan Lokal**

Proses pengambilan keputusan merupakan langkah penyelesaian masalah yang dihadapi dalam suatu kegiatan organisasi, termasuk juga usaha bisnis. Pemilihan pengambilan keputusan adalah hal yang sangat penting dalam proses perencanaan yang kemudian berhubungan dengan pengambilan keputusan. Menurut Simon (1947) proses pengambilan keputusan terdiri dari tiga fase, yaitu *intellegensi*, *design*, dan *choice*. Artinya pendeteksian dan pengenalan masalah diperlukan sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi masalah. Lalu tahap selanjutnya adalah proses menganalisis langkah yang akan dipilih untuk dilakukan meliputi langkah memahami masalah, mencari solusi dan menguji tingkat kelayakan solusi yang akan dipilih. Setelah tahap ini, maka selanjutnya adalah penetapan pemilihan alternatif tindakan yang akan menjadi hasil pemilihan dari proses sebelumnya, kemudian diputuskan untuk diimplementasikan sebagai hasil keputusan.

Robbin (1991) selanjutnya mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan terdapat model pengambilan keputusan individual melalui pendekatan *contongency*, yaitu model yang digunakan berdasarkan situasi tertentu. Pada konteks mekanisme pengambilan keputusan lokal dalam pembahasan ini adalah bahwa pada hakekatnya setiap kelompok masyarakat memiliki struktur organisasi lokal nya seperti pemerintahan lokal, kepengurusan



lokal atau daerah, kepengurusan kelompok atau komunitas lokal dan lain sebagainya bahkan pada organisasi unit bisnis individual.

Masing-masing kelompok organisasi tersebut memiliki mekanisme pengambilan keputusan yang tidak sama disesuaikan dengan kepentingan dan kebutuhan organisasi tersebut. Ada yang menggunakan mekanisme demokratis atau ada juga dilakukan secara berjenjang mengikuti garis struktural pada organisasi atau kelompok lokal tersebut.

**Tabel 21. Distribusi Jawaban Dimensi Mekanisme Pengambilan Keputusan Lokal**

Item	Pernyataan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Mekanisme Pengambilan Keputusan Lokal. (KL6)</b>									
KL 6.1	Keputusan ditentukan bersama	140	5	12	11	20	330	1.8	Sangat Rendah
		74.5 %	2.7 %	6.4 %	5.9 %	10.6 %	100.0%		
KL 6.2	Hasil keputusan diketahui bersama	96	6	0	12	74	526	2.8	Sedang
		51.1 %	3.2 %	0.0 %	6.4 %	39.4 %	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Pengambilan Keputusan Lokal</b>		236	11	12	23	94	856	<b>2.3</b>	<b>Rendah</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data [2019])

Kemampuan mekanisme pengambilan keputusan lokal pada kelompok usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru masih belum berjalan dengan mekanisme yang terarah. Mekanisme pengambilan keputusan tidak dilakukan bersama, maksudnya adalah pelaku usaha lebih cenderung memutuskan sendiri masalah yang dihadapi, mulai dari mengidentifikasi masalah, menganalisis hingga memilih keputusan tindakan apa yang akan dilakukan dalam memecahkan masalah yang dihadapi usahanya.

Masalah yang sering terjadi pada mayoritas pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru adalah kekurangan modal, strategi pemasaran, karyawan yang kurang terampil, dan penjualan. Permasalahan tersebut dihadapi pelaku usaha sebagai kendala yang dihadapi selama kegiatan usaha berjalan.

Pengambilan keputusan terkait langkah kebijakan usaha, pelaku usaha mayoritas tidak melibatkan karyawannya. Hal ini dilakukan karena karyawan hanya dilibatkan pada tugas operasional saja. Ini merupakan hal yang dapat dipahami pada organisasi UMK karena organisasi yang masih kecil dan sederhana cenderung lebih memilih menyederhanakan masalah yang dihadapi dengan pembatasan proses pemikiran atau disebut dengan *bounded rationality* (rasionalitas terbatas).

Rasionalitas terbatas ini sesuai seperti yang dikatakan Robbin (1991) dan hal ini adalah model pengambilan keputusan individu dengan tipe *satisficing model*. Model ini menggunakan rasionalitas terbatas karena kemampuan pemikiran otak manusia tidak dapat memilah dan menampung banyak alternatif pilihan dengan mengolahnya secara bertumpuk dalam saat bersamaan karena hanya akan menambah kerumitan masalah. Pelaku usaha menganggap bahwa mekanisme yang panjang dan rumit akan menambah masalah yang kemudian dapat mengganggu proses operasional keberlanjutan usaha mereka.

### Rekapitulasi Kearifan Lokal Pada UMK Makanan Khas Riau

Latar belakang etnis melayu menjadi faktor yang membuat pengetahuan pelaku usaha tentang potensi sumber daya alam, nilai-nilai budaya dan kebiasaan daerah serta kehidupan masyarakat lokal sangat tinggi.

Tabel 22. Rekapitulasi Distribusi Jawaban Pelaku usaha Variabel Kearifan Lokal

Item	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
KL1	Pengetahuan Lokal	8690	4.9	sangat tinggi
KL2	Nilai Lokal	2673	4.7	sangat tinggi
KL3	Keterampilan Lokal	2585	4.6	sangat tinggi
KL4	Sumber Daya Lokal	2922	3.9	tinggi
KL5	Solidaritas Kelompok Lokal	1127	3.0	sedang
KL6	Mekanisme Pengambilan Keputusan Lokal	856	2.3	rendah
<b>Rata-rata Variabel Kemitraan</b>		<b>13505</b>	<b>4.0</b>	<b>tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

UMK makanan khas Riau di Pekanbaru adalah organisasi kecil dan sederhana terdiri dari para pelaku usaha yang mayoritas

menggunakan model *satisficing model*, lebih memilih menyederhanakan persoalan dalam menetapkan keputusan tanpa harus melibatkan karyawannya. Hal ini sesungguhnya tidak lah buruk meskipun akan terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaannya. Karena langkah yang dipakai tidak banyak melakukan analisis pertimbangan untuk memperhitungkan untung rugi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Robbin, 1991).

## KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UMK MAKANAN KHAS MELAYU RIAU

Lingkungan persaingan bisnis yang kompetitif membuat UMK harus memiliki kemampuan untuk unggul bersaing berkelanjutan dengan membedakan dirinya terhadap pesaing. Perbedaan tersebut sebagai bentuk heterogenitas berasal dari sumber daya yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki heterogenitas akan lebih mampu nampak berbeda dengan pesaing, sehingga kemudian secara jangka panjang dapat lebih unggul bersaing berkelanjutan (Barney, 1991b; 2001; 2007).

Hasil deskriptif pada variabel keunggulan bersaing berkelanjutan ini berada pada kategori tinggi dengan skor rata-rata 3.5. Pelaku usaha sudah memiliki kemampuan tinggi mengeksplor potensi sumber daya yang tersedia menjadi sebuah peluang usaha yang dapat dikedepankan dan mampu bersaing unggul berkelanjutan. Berdasarkan hal ini ditemukan bahwa pelaku usaha telah mampu mengedepankan nilai-nilai yang terkandung pada sumber daya yang dimiliki menjadi sebuah produk yang unggul berbeda dengan pesaing.

### **Nilai**

Perusahaan akan mampu unggul bersaing berkelanjutan jika mampu mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki menjadi bernilai strategis sehingga bermanfaat untuk keberlanjutan usaha. Tanggapan pelaku usaha pada item KBB1 ini berada pada kategori sangat tinggi, skor rata-rata 4.7. Item KBB1.1 adalah item terendah pada dimensi ini dengan skor 4.5 namun masih dalam kategori sangat tinggi. Diikuti dengan item KBB1.2 memiliki skor rata-rata 4.7, masih kategori sangat tinggi. Selanjutnya, item KBB1.3 adalah item tertinggi pada dimensi ini yaitu dengan skor rata-rata 4.9 berkategori sangat tinggi.

Tabel 5. Distribusi Jawaban Dimensi Nilai

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
		1	2	3	4	5			
<b>Nilai (KBB1)</b>									
KBB 1.1	Nilai keaslian produk	17	0	0	27	144	845	4.5	sangat tinggi
		9.0%	0.0%	0.0%	14.4%	76.6%	100.0%		
KBB 1.2	Nilai Kepopuleran	5	0	0	29	154	891	4.7	sangat tinggi
		2.7%	0.0%	0.0%	15.4%	81.9%	100.0%		
KBB 1.3	Nilai Keberagaman	6	0	0	4	178	912	4.9	sangat tinggi
		3.2%	0.0%	0.0%	2.1%	94.7%	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Nilai</b>		28	0	0	60	476	2648	<b>4.7</b>	<b>Sangat tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru memiliki keberagaman jenis dari berbagai daerah di Melayu Riau itu sendiri. Melayu Riau yang tersebar di 12 kabupaten Provinsi Riau memiliki keberagaman aneka jenis juadah atau makanan khas nya masing-masing. Keanekaragaman ini lahir dan terbentuk dari resep dan teknik pembuatan yang berbeda-beda sehingga masing-masing daerah memiliki makanan khas nya yang berbeda dengan daerah lain.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 20 Maret 2019 dengan ibu Dinawati, Ketua IKABOGA Provinsi Riau dan juga pelaku usaha Bolu Kemojo Al Mahdi mengungkapkan bahwa terdapat 500 resep makanan khas Melayu Riau yang telah berhasil diidentifikasi berdasarkan asal daerahnya masing-masing. 500 resep makanan ini membuktikan keanekaragaman warisan kuliner Melayu Riau dan ini memiliki potensi besar untuk terus dikembangkan menjadi peluang ekonomi dan bisnis bagi pelaku usaha UMK kedepannya.

Pelaku usaha menyadari bahwa makanan khas Riau ini merupakan budaya warisan yang melibatkan ingatan, tradisi, identitas, dan perilaku untuk mengangkat budaya lokal menjadi produk premium yang dihargai diluar tempat asalnya (Aykan,

2016). Selain itu tuntutan keaslian dari sebuah makanan tradisional sangat diharapkan secara umum oleh para konsumen sebagai bentuk penghargaan yang dinyatakan sebagai sebuah warisan budaya (Gilmore dan Pine, 2007) oleh sebab itu pelaku usaha sangat mengkedepankan nilai- nilai tradisional dalam produk yang mereka hasilkan. Namun meskipun demikian saat ini terdapat temuan bahwa beberapa jenis makanan tradisional tersebut mengalami komodifikasi, perubahan produksi yang dibuat untuk diperjualbelikan sesuai dengan perubahan selera pasar moderen.

Makanan tradisional khas Melayu Riau yang kita kenal selama ini pada umumnya diketahui sebagai makanan yang telah turun temurun dari beberapa generasi sebelumnya. Seperti jenis kue kering, Kue Bangkit, pada awalnya hanya dibuat dengan satu varian rasa sekarang sudah bisa ditemukan beberapa varian rasa seperti rasa coklat, durian, green tea, jeruk purut dan lain sebagainya. Kue Bangkit ini pada awalnya sejak lebih dari 50 dekade adalah kue kesukaan raja Siak, biasa dimakan dan dihindangkan pada saat acara adat kerajaan ataupun perayaan hari besar keagamaan. Akhirnya kue ini dikenal di masyarakat karena sekelompok ibu-ibu dalam kelompok binaan sosial mulai memproduksi untuk dipasarkan secara umum sebagai makanan khas tradisional Melayu Riau. Begitu juga dengan kue Bolu Kemoja mengalami hal yang sama. Aslinya bolu kemoja dibuat dengan cara tradisional tanpa mesin pengolah dan dipanggang dengan bara api, varian rasanya pun hanya satu yaitu dari perasan daun pandan asli. Gula digunakan sebagai pengawet makanan ini. Saat ini, bolu kemoja bisa banyak ditemukan dengan berbagai varian rasa meskipun tidak menggunakan bara api tetapi oven untuk membantu proses pemanggangan karena dianggap akan lebih memudahkan dalam prosesnya.

Pelaku usaha bisnis makanan tradisional ini melihat peluang bisnis yang besar jika mereka mampu melakukan komersialisasi dengan melakukan komodifikasi sesuai selera pasar. Meskipun komersialisasi dapat merusak keaslian (Cheung, 2013) masih menjadi pertimbangan yang terus dicarikan solusinya. Beberapa kasus masalah ini bisa dikatakan sebagai bentuk komodifikasi dari

perkembangan selera konsumen di era pasar global ini. Namun untuk beberapa hal lainnya makanan tradisional Melayu Riau tetap mempertahankan keasliannya.

Cara pengolahan untuk beberapa jenis masakan masih mempertahankan cara keaslian sejak jaman leluhur dengan tidak menyertakan mesin atau alat bantu teknologi bahkan terdapat beberapa pantangan yang perlu dihindari saat membuat makanan tersebut. Seperti proses pembuatan kue asidah, diyakini jika mengolahnya menggunakan mesin maka hasil akhir kue akan menjadi bantat. Meskipun demikian, makanan tradisional khas Melayu Riau saat ini masih terjaga baik kemampuan keberlanjutannya.

Cita rasa yang dihadirkan berdasarkan nilai-nilai sejarah berharga yang dimiliki sebelumnya untuk mengikat sejarah dan kenangan yang sama dari generasi ke generasi. Tidak dengan mudah tergantikan dengan komodifikasi yang pada akhirnya mengarah pada komersialisasi dan moderenisasi berdampak pada hilangnya keaslian dari makanan tersebut.

Nilai sejarah, kenangan, pengalaman otentik dari generasi ke generasi menjadi kekuatan unik yang mengikat sebagai bentuk keberlanjutan di pasar global. Sehingga selanjutnya hal ini dapat pula mempresentasikan item KBB1 dan KBB2.

### **Sumber Daya Langka**

Sumber daya langka merupakan dimensi yang mempresentasikan tentang kemampuan pelaku usaha dapat memiliki perbedaan dengan pesaingnya. Pada dimensi ini terdiri dari 4 indikator yaitu KBB2.1, KBB2.2, KBB2.3, dan KBB2.4. Indikator yang paling tinggi adalah KBB2.2 yaitu tentang cita rasa dengan skor 2.9.

Tabel 6. Distribusi Jawaban Dimensi Sumber Daya Langka

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Sumber Daya Langka (KBB2)</b>									
KBB 2.1	Sumber bahan baku produk	80	48	5	40	15	426	2.3	Rendah
		42.6 %	25.5 %	2.7 %	21.3 %	8.0 %	100.0 %		
KBB 2.2	Cita rasa langka.	57	22	11	84	14	540	2.9	Sedang
		30.3 %	11.7 %	5.9 %	44.7 %	7.4 %	100.0 %		
KBB 2.3	Bentuk yang langka.	73	19	55	41	0	440	2.3	Rendah
		38.8 %	10.1 %	29.3 %	21.8 %	0.0 %	100.0 %		
KBB 2.4	Keahlian yang langka	77	21	51	28	11	439	2.3	Rendah
		41.0 %	11.2 %	27.1 %	14.9 %	5.9 %	100.0 %		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Sumber Daya Langka</b>		287	110	122	198	40	1845	<b>2.4</b>	<b>Rendah</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memproduksi produk makanan khas daerah yang memiliki ciri khas cita rasa yang khas namun masih ada kemungkinan dimiliki oleh pesaing lainnya, khususnya di luar Pekanbaru, khususnya untuk produk seperti dodol durian, keripik nanas, keripik durian, dan wajik. Namun untuk jenis makanan khas Riau lainnya ada yang memiliki cita rasa langka khas tidak dimiliki di daerah lain seperti kue Asidah.

Produk UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki cita rasa yang sangat khas orisinal, berbeda dari pesaing meskipun tidak semua jenis makanan khas Riau di Pekanbaru ini berkategori langka. Meskipun demikian, pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru masih sangat mengkedepankan *authenticity* keaslian dari resep dan komposisi bahan baku yang sama sesuai dengan keasliannya. Ini yang membedakannya dengan daerah lain, misalnya untuk produk makanan lempok, terdapat perbedaan cita rasa antara lempok di daerah Riau dengan di Jambi ataupun Kalimantan. Karena bahan baku durian yang digunakan berbeda, jenis durian yang berbeda juga akan menghasilkan cita rasa yang



berbeda. Lempok khas Riau terkenal menggunakan durian yang berasal dari Bengkalis, durian yang memiliki ciri khas cita rasa legit dan manis.

Kue Bolu Kemoja juga demikian, cita rasa khasnya yang bertekstur padat, legit, manis dan pulen, dominan rasa legit dan manis tidak dapat disamakan dengan kue yang hampir mirip jenisnya seperti kue bingka di Kalimantan meskipun bentuknya bisa dikatakan sama. Karena kue bingka cita rasa nya lebih dominan telur dan teksturnya lebih lembek.

Cita rasa yang berbeda tidak hanya berasal dari bahan baku yang digunakan tetapi juga cara pengolahannya. Teknik pengolahan akan menghasilkan cita rasa akhir yang berbeda.

Pada hakikatnya, masyarakat asli Melayu Riau memiliki cara pandang yang kuat dalam menghargai dan menjaga kelestarian budayanya, termasuk dalam hal makanan. Pelaku usaha masih menjaga teknik pengolahan produk sesuai dengan aslinya, meskipun untuk beberapa hal disesuaikan dengan kondisi saat ini. Misalnya untuk proses pemanggangan saat ini untuk beberapa jenis makanan menggunakan oven sebagai alat bantu untuk memanggang. Mayoritas makanan khas Melayu Riau masih dikocok manual dengan kocokan tangan *whisk*, alasannya untuk menjaga tekstur akhir kue tetap sesuai dengan nilai-nilai keasliannya.

Nilai-nilai dalam makanan tradisional Melayu Riau tergambar dalam adat dan adab kesehariannya, mulai dari tata cara penentuan bahan baku, pengolahan makanan, prosedur cara mengolah hingga menjadikan cita rasa khas dalam makanan sebagai identitas dan jati diri sebagai Melayu Riau (Effendy. T., 2013). Hal ini lah yang menjadi faktor pembeda ciri khas pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru, masing-masing daerah memiliki ciri khas cita rasa yang masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian Mahyarni *et al.*, (2015) makanan khas Riau terbagi menjadi beberapa bahan dasar, yaitu berdasarkan bahan dasar khas Riau, berdasarkan bahan dasar umum dan berbahan dasar umum yang dapat dihasilkan di luar Riau. Mayoritas produk UMK makanan khas Riau menggunakan bahan

baku dasar umum dan bahan dasar khas Riau seperti tepung terigu, sagu (bahan dasar khas Riau), durian, udang dan lain-lain.

UMK makanan khas Riau di Pekanbaru menggunakan bahan baku yang hampir sama dapat dimiliki oleh UMK di daerah lain. Alvarez dan Barney (2004) dan Barney (1991) mengatakan bahwa sumber daya yang langka tidak dimiliki oleh pesaing menjadi faktor perusahaan tersebut menjadi mampu bersaing unggul berkelanjutan. Namun, faktor sumber bahan baku tersebut tidak dimiliki pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru. Karena sumber bahan baku yang digunakan ada yang dapat diperoleh oleh pesaing lainnya di daerah lain. Meskipun demikian beberapa sumber bahan baku seperti sagu, durian, nanas, ikan sungai dan udang menjadi sumber bahan baku unggulan lokal yang tersedia secara berlimpah untuk produk makanan khas Melayu Riau

### **Sulit Ditiru**

*Inimitable* atau disebut juga dengan sulit ditirunya suatu benda merupakan faktor pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Menurut Barney (1991), faktor sumber daya yang sulit ditiru akan menjadi bahan dan produk langka yang tidak dapat ditiru pesaing sehingga menciptakan keunggulan.

Pengetahuan tentang cara mengolah produk makanan khas Riau ini tidak sulit untuk diketahui karena saat ini sudah dapat diakses melalui media sosial ataupun internet. Namun informasi pengetahuan yang sudah tersebar di media tersebut secara spesifik tidak memberitahukan komposisi atau teknik khusus yang menjadi andalan dalam pengolahan makanan ini. Komposisi resep dan teknik khusus andalan dari makanan khas Riau ini hanya dapat diperoleh secara spesifik melalui informasi langsung secara turun temurun keluarga ataupun dari komunitas kelompok usaha makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru.

Tabel 7. Distribusi Jawaban Dimensi Sulit Ditiru

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban					Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Sulit Ditiru (KBB3)</b>									
KBB 3.1	Pengetahuan sulit ditiru	7	51	38	71	21	612	3.3	sedang
		3.7 %	27.1 %	20.2 %	37.8 %	11.2 %	100.0%		
KBB 3.2	Keahlian sulit ditiru	6	32	39	45	66	697	3.7	tinggi
		3.2 %	17.0 %	20.7 %	23.9 %	35.1 %	100.0%		
KBB 3.3	Cita rasa produk saya sulit ditiru.	6	26	25	45	86	743	4.0	Sangat tinggi
		3.2 %	13.8 %	13.3 %	23.9 %	45.7 %	100.0%		
KBB 3.4	Bentuk produk saya sulit ditiru.	12	34	44	98	0	604	3.2	sedang
		6.4 %	18.1 %	23.4 %	52.1 %	0.0 %	100.0%		
KBB 3.5	Bahan baku yang digunakan	13	36	66	57	16	591	3.1	sedang
		6.9 %	19.1 %	35.1 %	30.3 %	8.5 %	100.0%		
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Sulit Ditiru</b>		<b>44</b>	<b>179</b>	<b>316</b>	<b>316</b>	<b>189</b>	<b>3247</b>	<b>3.4</b>	<b>tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Kepemilikan sumber daya yang sulit ditiru sehingga memudahkan perusahaan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan, karena pesaing akan sulit meniru untuk masuk pada pasar yang sama (Barney, 1991;2001;2007). Hal ini terdiri dari kesulitan tentang pengetahuan produk, sumber bahan baku yang digunakan, cita rasa, bentuk produk dan keahlian tenaga kerja.

Cita rasa produk UMK makanan khas Riau di Pekanbaru sulit ditiru karena memiliki komposisi ramuan resep yang khas. Ini sulit ditiru oleh pesaing UMK di daerah lain karena cita rasa yang dihadirkan mencerminkan identitas khas daerah Melayu Riau yang kental.

Makanan khas Melayu pada umumnya memiliki cita rasa manis, hal ini disebabkan karena penggunaan gula yang relatif banyak. Penggunaan gula pada makanan ini berfungsi sebagai pengawet alami makanan khususnya untuk makanan cemilan basah maupun kering. Sebagai contoh, makanan cemilan basah

pada umumnya tidak bisa bertahan baik lebih dari satu hari namun untuk makanan basah khas Melayu seperti kue bolu kemojo dapat bertahan baik di suhu udara terbuka selama tiga sampai empat hari tanpa pengawet kimia. Bahkan lempok yang merupakan primadona makanan cemilan basah khas Melayu mampu bertahan selama 6 bulan tanpa pengawet kimia di ruang terbuka. Hal ini disebabkan karena penggunaan bahan baku daging durian asli berbanding 1:1 dengan gula pasir yang menjadi pengawet alaminya.

Produk UMK makanan khas Riau mayoritas menggunakan bahan baku berdasar umum dan juga bahan dasar yang berasal khas Riau seperti tepung terigu, tepung sagu, sagu, gula pasir, udang, durian, nenas dan lain-lain. Bahan baku yang digunakan secara umum pelaku usaha menjawab skor rata-rata 3.1 berkategori sedang. Artinya, bahan baku yang digunakan tidak terlalu sulit untuk ditiru, pesaing dapat memperoleh sumber bahan baku yang sama di daerahnya masing-masing. Meskipun untuk beberapa bahan baku yang berasal dari Riau tidak dapat ditiru seperti durian, sagu dan nanas, misalnya durian Bengkalis terkenal cocok untuk diolah menjadi lempok yang menghasilkan cita rasa khas Riau. Bentuk produk, item KBB3.4 memiliki skor rata-rata 3.2 kategori sedang, artinya bentuk produk makanan khas Riau masih dapat ditiru. Karena bentuk makanan khas Riau secara umum tidak memiliki bentuk spesifik berbeda dengan bentuk makanan lainnya.

Mayoritas pelaku usaha dan karyawan UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki latar belakang pengalaman di bidang kuliner sebelumnya dan memperoleh keahlian secara turun temurun dari pemilik usaha maupun dari keluarga.

Keahlian tenaga kerja yang sulit ditiru akan membuat tingkat mobilitas perpindahan keahlian tersebut sulit berpindah sehingga akan menghasilkan keahlian yang berbeda dari pesaing. Apalagi keahlian tenaga kerja dan pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru ini diperoleh secara khusus turun temurun dengan karakteristik resep rahasia dan teknik rahasianya. Penggunaan resep rahasia dan teknik khusus yang sulit ditiru pada pengolahan makanan akan menentukan hasil akhir dari spesifikasi cita rasa

makanan tersebut. Sehingga ini akan menjadi sumber daya yang unik dengan heterogenitas yang tinggi. Heterogenitas sumber daya keahlian tenaga kerja yang tinggi akan memudahkan perusahaan memenangkan persaingan pasar menjadi lebih unggul berkelanjutan (Barney, 1991;2001;2007).

### Tidak Ada Barang Pengganti

Sumber daya perusahaan yang tidak ada barang penggantinya adalah sebagai kekuatan untuk mencapai *sustained* atau keberlanjutan usahanya (Barney, 1991; 2001; 2007). Dimensi ini terdiri dari bahan baku yang tidak ada barang pengganti, pengetahuan sumber daya yang tidak ada barang pengganti, dan keterampilan yang tidak ada barang penggantinya.

Tabel 8. Distribusi Jawaban Dimensi Tidak Ada Barang Pengganti

Item	Pertanyaan	Skor Jawaban						Skor Total	Rata-rata	Kategori
<b>Tidak ada barang pengganti (KBB4)</b>										
KBB 4.1	Pengetahuan sumberdaya pelaku	1	4	26	60	97	812	4.3	sangat tinggi	
		0.5 %	2.1 %	13.8 %	31.9 %	51.6 %	100.0%			
KBB 4.2	Bahan Baku yang digunakan	22	38	15	107	6	601	3.2	sedang	
		11.7 %	20.2 %	8.0 %	56.9 %	3.2 %	100%			
KBB 4.3	Kemampuan keterampilan sumber daya pelaku	16	18	16	63	75	727	3.9	tinggi	
		8.5 %	9.6 %	8.5 %	33.5 %	39.9 %	100%			
<b>Total dan Rata-rata skor Dimensi Tidak Ada Barang Pengganti</b>		39	60	57	230	178	2140	<b>3.8</b>	<b>tinggi</b>	

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Bahan baku yang digunakan tidak ada barang pengganti, maksudnya UMK makanan khas Riau di Pekanbaru dalam mengolah produknya menggunakan bahan baku yang sesuai dengan resep asli sesuai dengan yang diajarkan secara turun temurun.

Beberapa jenis makanan khas Riau mengalami beberapa alternatif pengganti untuk penggunaan bahan bakunya meskipun

masih terdapat UMK yang mempertahankan keaslian bahan baku yang digunakan. Misalnya untuk kue bolu kemojo resep asli menggunakan bahan baku telur bebek, saat ini karena harga telur bebek relatif lebih mahal dari telur ayam ras maka diganti dengan telur ayam ras untuk menyasati harga jual kue agar tetap terjangkau.

Kue bolu kemojo ini awalnya menggunakan *essence* daun pandan asli untuk penambahan rasa, saat ini ditemukan bahwa UMK makanan khas Riau di Pekanbaru yang memproduksi kue ini tetap mempertahankan penggunaan *essence* daun pandan asli tanpa menggantinya dengan yang lain. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelaku usaha menganggap daun pandan tidak ada pengganti lainnya karena tidak memiliki ciri khas rasa khusus daun pandan. Meskipun terdapat beberapa varian rasa lain seperti rasa durian, jagung, coklat bahkan *green tea*. Penambahan varian rasa baru ini dilakukan untuk mengikuti perkembangan selera konsumen saat ini.

Produk makanan khas Riau lainnya seperti kue bangkit, yang termasuk pada kategori makanan cemilan jenis kering khas Riau ini menggunakan bahan baku utamanya tepung tapioka khusus dengan kualitas terbaik. Menurut pelaku usaha hal ini tidak ada barang penggantinya. Jika diganti dengan tepung jenis lain seperti tepung terigu akan menghasilkan kue bangkit yang tidak sesuai tekstur dan cita rasanya sesuai dengan keasliannya.

Keterampilan tenaga kerja pada UMK makanan khas Riau di Pekanbaru ini tidak mudah untuk digantikan. Misalnya untuk pengolahan kue bolu kemoja biasa dilakukan oleh seseorang khusus bagian pengolahan lalu digantikan dengan karyawan lain atau orang lain maka hasil akhir cita rasa kue tersebut belum tentu menghasilkan cita rasa yang sama dengan yang biasa dihasilkan. Pemilik usaha lebih banyak turun langsung melakukan pengolahan adonan. Diyakini bahwa kecakapan tangan orang satu dengan orang yang lain tidak dapat disamakan dalam mengolah adonan.

## Rekapitulasi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada UMK Makanan Khas Riau

Tabel 9. Rekapitulasi Distribusi Jawaban Pelaku usaha Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Item	Dimensi	Skor Total	Rata-rata	Kategori
KBB1	Nilai	2648	4.7	sangat tinggi
KBB2	Sumber Daya Langka	1845	2.4	rendah
KBB3	Sulit Ditiru	3247	3.4	tinggi
KBB4	Tidak Dapat Digantikan	2140	3.8	tinggi
<b>Rata-rata Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan</b>		<b>9880</b>	<b>3.5</b>	<b>tinggi</b>

(Sumber: Hasil Olahan Data Primer [2019])

Hasil rekapitulasi ini memberikan arti bahwa UMK makanan khas Riau di Pekanbaru memiliki kemampuan untuk bersaing unggul berkelanjutan dalam menghadapi persaingan pasar saat ini karena berada pada kategori tinggi. Nilai keaslian tradisional dan keaslian yang terkandung dalam produk UMK makanan khas Riau di Pekanbaru menjadi keunikan pembeda daripada pesaing.

Nilai-nilai yang dimiliki ini merupakan warisan budaya kuliner masa lalu yang otentik menghasilkan keunikan tersendiri berbeda dengan yang lain. Hal ini sesuai seperti yang dikatakan oleh Barney (1991, 2001, 2007), produk yang bernilai unik akan mudah mencapai keberlanjutan karena memiliki ciri khas berbeda.

Sumber daya bahan baku untuk mengolah makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru bisa berasal dari bahan umum yang bisa ditemukan di daerah lain. Langka artinya sulit didapatkan sedangkan faktanya indikator pada dimensi dan variabel ini lebih bermakna pada arti unik dan bernilai, sulit ditiru, dan tidak ada barang penggantinya.

## PENGARUH ANTARA MODAL MANUSIA, KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DAN KEARIFAN LOKAL

### **Pengaruh Modal Manusia Terhadap Kearifan Lokal**

Modal manusia adalah sumber daya tidak berwujud yang mampu menjadi kekuatan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui pengetahuan, pengalaman, pendidikan, keterampilan yang dimilikinya. Menurut penelitian yang dilakukan Coff (1997) dan Hatch dan Dyer (2004) menyatakan bahwa tingkat perpindahan pengetahuan, keterampilan yang tidak mudah berpindah tempat untuk diambil dan ditiru oleh perusahaan lain akan lebih meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing unggul berkelanjutan.

Barney (1991a, 1991b, 2001) mengatakan bahwa sumber daya yang bersifat heterogen akan memiliki nilai yang lebih tinggi dan unik, tidak mudah ditiru dan digantikan sehingga hal ini akan menjadi ciri khas dan kekuatan untuk unggul bersaing berkelanjutan. Sehingga semakin besar kemampuan pengetahuan, keterampilan, pengalaman modal manusia yang berbeda akan menjadi khas sebagai identitas menonjol dalam menjalankan strategi usaha (Barney, 1991a, 1991b, 2001, 2007; Ife, 2002; Mitchell, 2003).

Penelitian Darcy *et al.*, (2014) menguatkan bahwa semakin unik kemampuan modal manusia dalam perusahaan akan semakin sulit ditiru oleh pesaing sehingga akan menjadi aset perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini sejalan pula dengan hasil penelitian Kwon (2015) bahwa pengetahuan lokal sebagai sumber daya yang dapat menjadi kekuatan dalam menciptakan produk makanan etnis yang unik bernilai tinggi berdasarkan ketersediaan sumber daya lokal dilihat dari struktural geografis daerah dan sumber hewani maupun tumbuh-tumbuhan setempat. Faktor geografis yang berbeda akan menghasilkan ketersediaan sumber daya alam yang berbeda. Sementara makanan etnis dikaitkan dengan pengetahuan lokal dalam proses menggunakan sumber daya lokal sebagai bahan baku



untuk makanan. Penulis meyakini ketika pengetahuan lokal tidak lagi penting dalam pengolahan makanan etnis, ini akan menghilangkan keaslian makanan etnis.

Temuan penulis tentang kemampuan modal manusia pelaku usaha UMK makanan khas Riau di Pekanbaru dilihat dari pengetahuan dan pengalamannya lalu dikaitkan dengan kearifan lokal diketahui bahwa mayoritas pelaku usaha memperoleh hal tersebut dari turun temurun. Pelaku usaha adalah seseorang dengan etnis melayu, lahir dan besar di bumi lancang kuning melayu, berdasarkan hal ini pengetahuan dan pengalaman mereka tentang kearifan lokal melayu sudah mendarah daging menjadi *culture identity* yang kuat. Mereka mampu menampilkan ciri khas dengan kekuatan nilai-nilai keaslian lokal dalam menghasilkan produk usahanya dan juga mengelola usahanya.

Pelaku usaha tidak mudah terpengaruh dengan hal-hal komodifikasi dan modernisasi terhadap warisan kuliner adalah sebuah kekuatan tersendiri. Responden berpandangan bahwa bisnis makanan khas tidak hanya sekedar sebagai potensi bisnis yang menjanjikan melainkan lebih kuat mengarah untuk melestarikannya di era globalisasi ini. Pelaku usaha mampu mengendalikan dan juga mengintegrasikan keberadaan budaya-budaya asing yang masuk ke budaya lokal hal ini sesuai seperti yang dikatakan Ayatrohaedi (1986:40-41)

Karena itu, penulis mengambil kesimpulan bahwa Modal Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kearifan Lokal.

### **Pengaruh Kearifan Lokal Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Aktivitas bisnis pada negara yang memiliki sistem nilai dan norma budaya yang kuat seperti Indonesia tidak dapat melepaskan konteks sosial budaya dalam penerapan strategi bersaingnya. Hal ini sama seperti yang dikatakan Mujahidin (2016) bahwa aktivitas bisnis sering berhubungan dengan nilai-nilai dan norma-norma budaya dan kehidupan sosial masyarakat yang dianut, hal ini tidak dapat dipertentangkan namun harus direlasikan bahkan diintegrasikan ( Aaltonen, 2015; Rusdiyanto, 2013)

Selama dekade terakhir, telah diketahui dari penelitian sebelumnya tentang budaya makanan baik dari perspektif makanan sebagai budaya identitas dan manajemen perusahaan yang menekankan budaya makanan sebagai keuntungan bagi kemampuan bersaing keberlanjutan dalam kompetisi global. Liu *et al.*, (2015) menekankan bahwa budaya makanan adalah teknologi, ilmu di mana ada seni dalam pengembangan dan pengolahan bahan makanan termasuk kegiatan produksi dan konsumsi, selain itu ada kebiasaan dan tradisi sebagai pemikiran yang lahir dari makanan yang terdiri dari kombinasi proses dan fungsi produksi makanan.

Sementara itu, penelitian terdahulu tentang fokus manajemen perusahaan menekankan budaya makanan sebagai keunikan nilai keanekaragaman budaya keaslian sebagai kekuatan bagi perusahaan untuk mampu bersaing unggul memenangkan persaingan pasar (Liu *et al.*, 2015). Budaya makanan adalah akumulasi budaya lokal sebagai keaslian dari warisan budaya. Selain itu Rianti *et al.*, (2018) menunjukkan budaya sebagai pemikiran intelektual manusia yang berasal dari warisan generasi sebelumnya dan dapat diteruskan ke generasi berikutnya.

Pembahasan ini menekankan nilai warisan keaslian sebagai budaya makanan yang merupakan kebiasaan unik bagi kehidupan manusia yang memiliki perbedaan di setiap wilayah. Dalam konteks budaya makanan Melayu di Riau, ada cara kebiasaan yang disebut budaya makanan dalam mengolah dan memakan makanan, warisan budaya yang diperoleh dari warisan budaya masa lalu sebagai nilai warisan dari generasi ke generasi. Namun, budaya makanan adalah kebiasaan manusia yang dipersiapkan bagaimana memakan makanan mereka menjadi budaya identitas regional yang terbentuk dari proses kepercayaan, nilai-nilai, norma dan kelas sosial yang mengidentifikasi budaya itu sebagai bagian dari diri manusia itu sendiri. Untuk masyarakat asli Melayu Riau, makanan menciptakan identitas budaya Melayu di mana mereka percaya bahwa rasa yang khas akan mencerminkan identitas budaya masyarakat Melayu Riau yang kuat. Penulis meyakini jenis

makanan yang dipilih untuk makanan seseorang mencerminkan identitas mereka.

Sektor usaha yang memiliki sumber daya tak berwujud dengan perbedaan unik dibanding pesaing akan lebih mudah dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan yang ditegaskan Barney (1991a,1991b; 2001,2007) bahwa sektor usaha penting untuk memiliki sumber daya tak berwujud dengan tingkat heterogenitas yang tinggi. Heterogenitas sumber daya artinya adalah sebuah sektor usaha tidak memiliki sumber daya yang persis sama. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan dari kemampuan perusahaan itu sendiri seperti modal manusia, modal relasi, keterampilan, peralatan produksi, dan masa lalu perusahaan.

Oleh karena itu, Kwon (2017) menekankan, saat ini konsumen di era global menentukan pilihan makanan yang mereka konsumsi dilatar belakangi karena ketertarikannya yang berdasarkan sejarah, budaya dan fitur geografis. Sehingga makna dari pilihan tersebut menunjukkan mereka tidak hanya memakan produk makanan saja namun juga mempelajari tentang budaya, sejarah, dan geografi yang terkandung dalam makanan ini di setiap negara di dunia.

Ketidakpuasan masyarakat pada homogenitas di era globalisasi ini pada akhirnya memberikan kekuatan pada makanan tradisional yang dipandang memiliki manfaat ekonomi yang signifikan dengan potensi untuk menjadi komoditas yang unik dan mahal (Aykan, 2016). Meningkatnya minat pada masakan tradisional telah menyebar ke semua sektor bisnis, ke produsen.

Menurut Naisbitt (1995), nilai-nilai global adalah bagian dari proses yang mengarah pada hilangnya nilai-nilai lokal. Sedangkan Giddens (2001) berpendapat bahwa globalisasi merupakan kesempatan untuk menegaskan kembali identitas budaya lokal agar lebih dikenal di dunia multi-segi, daya tarik budaya lokal sekarang menjadi lebih penting di tengah homogenitas kehidupan masyarakat yang monoton karena globalisasi. Nilai-nilai lokal dapat menginspirasi budaya lokal, yang muncul dari nilai-nilai kehidupan, yang pada gilirannya memberi makna pada kehidupan.

Bahkan saat ini, makanan khas daerah atau makanan etnis mengarah ke produk komoditas yang terus berkembang di industri makanan karena keragaman etnis. Sejalan dengan hasil penelitian Kwon (2015; 2017), industri makanan terus berkembang diyakini bahwa makanan etnis yang menyediakan beragam etnis menjadi potensi yang baik untuk dikembangkan dalam industri makanan untuk berkelanjutan dalam mendapatkan pasar global. Kegagalan dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan muncul ketika industri makanan gagal membawa perubahan pada pola produksi dan konsumsi makanan etnis yang menghilangkan orisinalitas nilai warisan sebagai identitas budaya (Kwon, 2017).

Perbedaan yang dimiliki tersebut akan membentuk nilai-nilai yang meliputi kebiasaan, latar belakang sejarah yang unik, pengetahuan yang unik, keterampilan terkait sejarah masa lalu dan hubungan sistem sosial yang berbeda berdasarkan kebiasaan budaya setempat.

Secara hakikatnya, masyarakat asli Melayu Riau sangat menghargai dan menjunjung tinggi adat budayanya sehingga menyebabkan mereka memiliki kemampuan untuk melestarikan budaya melalui kekayaan warisan kuliner yaitu, usaha cemilan khas Riau. Mereka bertahan mengembangkan usaha bisnis makanan khas Riau diantara semakin maraknya masuk beraneka jenis makanan modern baik dari lokal maupun negara tetangga.

Pengetahuan lokal yang dimiliki pelaku usaha menjadi keahlian lokal dan keterampilan lokal yang tidak dimiliki oleh pesaing. Pelaku usaha berlatar belakang etnis Melayu sudah sejak lahir, tumbuh dan besar di daerah Melayu Riau sehingga pengetahuan budaya daerah sudah melekat dalam memori masa kecil mereka hingga saat ini. Produk makanan khas Melayu Riau yang diproduksi dan pasarkan merupakan makanan yang sudah biasa mereka konsumsi bahkan juga produksi sebagai produk makanan sehari-hari. Sehingga hal ini menjadi sumber kekuatan yang melahirkan ciri khas kuat dibandingkan pesaing.

Temuan ini sejalan dengan pemikiran Ife (2002) bahwa latar belakang masa lalu dari sejarah warisan budaya setempat, pengetahuan masa lalu yang bernilai unik, keterampilan terkait

dengan sejarah masa lalu dan hubungan sistem sosial yang berbeda merupakan kebiasaan dan pengetahuan lokal yang digunakan sebagai pegangan dasar kehidupan. Hal ini sejalan juga dengan penelitian Aaltonen *et al* (2015) dan Autio *et al.* (2013) bahwa warisan budaya sejarah yang kental dengan nilai-nilai keaslian masa lalu ketika digunakan sebagai sumber daya untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan akan menciptakan suatu kenangan yang kuat pada suatu produk yang tidak dimiliki pada produk lain yang sejenis. Sehingga kemudian menjadi kekuatan pembeda yang menjadi identitas bernilai unik, langka, tidak dapat ditiru dan tidak mudah digantikan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991a, 1991b; 2001, 2007).

Nilai-nilai, ciri khas cita rasa dan pengalaman masa lalu yang terkandung didalam makanan khas Melayu Riau tidak dimiliki dalam makanan modern. Sehingga inilah yang menjadi keunikannya dan sebagai identitas, jati diri bangsa Melayu Riau dengan warisan kulinernya yang khas.

Pelaku usaha meyakini bahwa hal ini yang akan membuat usaha mereka mampu bertahan dan berkelanjutan karena akan selalu dicari dan dinikmati sepanjang masa. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Autio *et al.* (2013) bahwa produk makanan yang memiliki nilai-nilai keaslian dan budaya sejarah masa lalu yang tinggi saat ini lebih disukai oleh konsumen.

Sementara itu, hasil penelitian yang mendukung hal ini, Zeng *et al.*, (2012) menekankan budaya makanan sebagai keunikan nilai keanekaragaman budaya keaslian sebagai kekuatan bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan memenangkan persaingan pasar.

Karena itulah, Kearifan Lokal memiliki pengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Artinya, semakin tinggi kearifan lokal yang dimiliki oleh UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing berkelanjutan yang dicapainya.

## **Pengaruh Modal Manusia Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

RBV hadir sebagai salah satu perspektif yang memberikan alasan bagaimana sumber daya manusia perusahaan dapat menyediakan sumber potensial keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wright et al., 1994; 2001). Modal manusia adalah “*invisible asset*” (Itami, 1987), dalam konteks inimitability, modal manusia sulit ditiru karena *causal ambiguity* dan *path dependency* yang menghasilkan *value* yang tidak dapat mudah dibeli oleh pesaing (Barney, 1991; Becker dan Gerhart, 1996) sehingga dalam kondisi ini modal manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Snell, et al., 1996).

Banyak penelitian terdahulu yang telah mengukur aspek-aspek modal manusia secara kuantitatif dengan ukuran tingkat pendidikan, tingkat pengalaman, tingkat keterampilan, tingkat pengetahuan tanpa memberikan penjelasan secara spesifik, mengukurnya sebagai aspek yang terpisah sehingga kebutuhan aspek-aspek modal manusia yang tepat untuk UMK belum terjawab.

Modal manusia tidak berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Meskipun menurut Becker (1964) pendidikan, keterampilan, pengalaman adalah atribut penting dalam modal manusia. Karena modal manusia merupakan sesuatu yang dimiliki manusia secara individual dimana hal tersebut merupakan aset tidak berwujud terdiri dari: pengalaman dalam dunia bisnis, pendidikan terkait dunia bisnis, keterampilan, kompetensi mengatur keuangan, kompetensi manajerial secara umum dibuktikan dalam penelitian (Fatoki, 2011; Mayo, 2000).

Namun ternyata di dalam konteks buku ini, modal manusia pada UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru tidak bisa berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini disebabkan karena atribut pengetahuan, pendidikan, keterampilan, pengalaman, kompetensi mengatur keuangan dan kompetensi manajerial umum tidak mampu membuat modal manusia pada UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru ini memiliki heterogenitas perbedaan yang bernilai

unik, langka, sulit ditiru dan tidak ada barang penggantinya. Sumber daya yang dimiliki pelaku usaha masih homogen sehingga masih dapat ditiru oleh pesaing, artinya untuk mampu unggul bersaing berkelanjutan diperlukan sumber daya yang bersifat heterogen.

Hasil temuan ini sejalan dengan pandangan Lippman dan Rumelt (1982), bahwa pada pandangan berbasis sumber daya, melihat keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya bisa dicapai ketika perusahaan lain tidak dapat menduplikasi manfaat dari keunggulan kompetitif pesaing. Karena keunggulan bersaing berkelanjutan memiliki perbedaan konsep dengan keunggulan kompetitif.

Sejalan dengan penelitian Barney (1991; 2001; 2007), bahwa modal manusia merupakan sumber daya perusahaan yang dapat mendukung perusahaan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dengan syarat sumber daya modal manusia tersebut harus memiliki empat kriteria yaitu, modal manusia tersebut harus menambahkan nilai positif bagi perusahaan, sumber daya harus unik atau langka diantara pesaing, modal manusia harus sulit ditiru dan modal manusia tidak dapat diganti dengan sumber daya lain oleh perusahaan pesaing. Karena modal manusia tidak bisa berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan disebabkan masih belum ditemukan heterogenitas tentang sumber daya perusahaan yang bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya tersebut (Barney,1991).

Wright *et al.*, (1994), menjelaskan bahwa keunggulan bersaing kompetitif tidak dianggap berkelanjutan jika perusahaan tidak memiliki empat syarat sumber daya yang dikatakan Barney (1991) dan sampai semua sumber upaya yang dilakukan perusahaan tidak dapat dilakukan oleh pesaing untuk menduplikat keuntungannya.

Diketahui bahwa modal manusia pada UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru sudah mampu unggul bersaing namun belum mencapai keberlanjutan karena sumber daya yang dilakukan perusahaan sama dengan yang dilakukan pesaing. Misalnya dalam hal pendidikan bisnis, materi kegiatan seminar dan pelatihan yang diperoleh adalah materi yang dapat diperoleh juga oleh pesaing

sehingga pesaing dapat membuat strategi yang sama. Materi khusus yang berisi tentang optimalisasi potensi sumber daya lokal masih kurang dieksplorasi dalam materi seminar dan pelatihan meskipun hal tersebut pernah ada diberikan.

Hasil penelitian Mubarik (2016) mengarahkan pada pentingnya pemetaan dan identifikasi jenis pendidikan, keterampilan, pengalaman modal manusia yang dibutuhkan berdasarkan ukuran usaha misalnya akan ada perbedaan masing-masing kebutuhan antara sektor usaha mikro dan kecil.

Maka disimpulkan bahwa Modal Manusia tidak berpengaruh secara langsung terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

### **Pengaruh Modal Manusia Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kearifan Lokal**

Beberapa penelitian terdahulu menyajikan RBV sebagai salah satu perspektif yang melihat sumber daya manusia perusahaan yang dapat menyediakan sumber potensial keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wright et al., 1994; 2001). Mengarahkan pada pentingnya pemetaan dan identifikasi jenis pendidikan, keterampilan, pengalaman modal manusia. Pemetaan dan identifikasi tersebut dapat dilihat berdasarkan ukuran usaha misalnya akan ada perbedaan masing-masing kebutuhan antara sektor usaha mikro dan kecil, jenis usaha yang dilakukan dan produk usaha yang dihasilkan.

Para pelaku usaha karakteristik modal manusia yang tinggi dilihat dari pengetahuan, pendidikan bisnis, keterampilan, pengalaman, kompetensi finansial dan kompetensi manajerial umum, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Becker (1964) dan Fatoki (2011; 2015). Namun hal ini tidak cukup membuat pelaku usaha memiliki kemampuan untuk bersaing unggul berkelanjutan karena kemampuan tersebut masih bersifat homogen dapat diterapkan strategi yang sama oleh pesaing.

Kearifan lokal penulis simpulkan sebagai sebuah *culture identity* yang memberikan kekuatan pembeda pada karakteristik modal manusia pelaku usaha UMK makanan khas Melayu Riau di



Pekanbaru dalam menjalankan usahanya. Sehingga menghasilkan karakteristik pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kompetensi berlandaskan pada cara pandang adat istiadat budaya Melayu Riau yang diperoleh secara turun menurun. Sehingga diketahui bahwa pengaruh modal manusia terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru semakin tinggi dengan melalui kearifan lokal.

Modal manusia yang memiliki *tacit knowledge* dan berintegritasi dengan budaya lokal menjadi kapabilitas pembentukan perilaku diri maupun perusahaan yang selanjutnya menjadi kapabilitas kekhasan berbeda dengan pesaing (Tupamahu, 2015) sehingga akan lebih mudah mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pengetahuan lokal pelaku usaha tentang latar belakang budaya melahirkan nilai-nilai lokal yang kuat sebagai *culture identity* dalam menghasilkan produk dengan cita rasa keaslian khas dan unik. Selain itu, pengetahuan lokal dan keterampilan lokal pelaku usaha dalam mengolah sumber daya lokal sebagai bahan baku utama menghasilkan produk makanan khas Melayu Riau dengan keaslian cita rasa yang tidak dimiliki daerah lain. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Ife (2002).

Dengan menghargai pengetahuan lokal dan keterampilan lokal masyarakat lokal, komponen esensial dari usaha pengembangan masyarakat pun berjalan untuk mencapai keberlanjutan. Perusahaan harus membuat strategi berbasis sumber daya untuk dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan perusahaan tersebut memiliki sumber daya dan kemampuannya yang nilai, langka, tidak dapat ditiru, dan jika sumber daya dan kemampuan ini mampu memenuhi pelanggan yang belum terpenuhi sehingga perusahaan dapat mudah menghadapi persaingan pasar yang tinggi (Cervellon dan Wernerfelt, 2012; Collings dan Mellahi, 2009; Hinterhuber, 2013; Jessica, 2013; Lado *et al.*, 1992; Miller, 2003).

Modal manusia UMK makanan khas Melayu Riau di Pekanbaru tercapai karena memiliki sumber daya yang berheterogenitas tinggi dibandingkan pesaing sehingga tidak dapat diperoleh dengan mudah oleh pesaing, hal ini sesuai dengan hasil

penelitian Wernerfelt (1984) dan Barney (1991, 2001, 2007). Sebelumnya, karakteristik sumber daya yang bernilai unik, langka, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya belum pernah terungkap.

Heterogenitas sumber daya terwujud karena terbentuknya kemampuan perusahaan seperti sumber daya manusia dan masa lalu perusahaan yang berbeda. Sumber daya manusia merupakan sumber daya perusahaan yang sulit dikopi oleh pesaingnya. Selanjutnya hal tersebut ditegaskan dalam penelitian (Rusdiyanto, 2013; Mahyarni, 2016) bahwa kearifan lokal sebagai keunikan lokal yang tidak dimiliki pesaing berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB).

Artinya modal manusia akan semakin kuat pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan jika melalui kearifan lokal. Hasil ini sekaligus mengkonfirmasi hasil penelitian Villalonga (2002) bahwa perusahaan yang lebih banyak memiliki sumber daya tak berwujud maka perusahaan tersebut akan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan yang lebih besar. Konteks pembahasan di buku ini adalah bahwa modal manusia akan lebih efektif berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan jika melalui variabel mediasi kearifan lokal sehingga heterogenitas sumber daya perusahaan akan semakin tinggi (Barney,1991).

## TENTANG PENULIS

Dr. Annisa Mardatillah, M.Si. merupakan Dosen Tetap Program Studi S1 Administrasi Bisnis dan S2 Ilmu Administrasi di Universitas Islam Riau. Memulai karir sebagai Dosen di Universitas Islam Riau sejak tahun 2010. Menyelesaikan pendidikan S1 Administrasi Niaga (Bisnis) di Universitas Riau, S2 Ilmu Administrasi di Universitas Riau dan S3 Program Doktor Ilmu Administrasi Peminatan Administrasi Bisnis di Universitas Padjadjaran Bandung. Kepakaran keilmuan penulis merujuk pada segala aspek terkait kajian ilmu Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis khususnya pada obyek kajian cultural heritage products. Penulis telah banyak menghasilkan karya ilmiah yaitu berupa artikel penelitian yang telah di terbitkan pada Jurnal Nasional Terakreditasi, Jurnal Internasional Bereputasi Terindeks Scopus, Buku Referensi dan Buku Popular.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaltonen, at al. 2015. *Enterprise Cultural Heritage: The Source For Sustainable Competitive Advantage and Survival for Food Sector SMEs. Internasional*. Journal of Entrepreneurship and Innovation, 16(2), 73–83. <https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0178>
- Aaltonen, S., Heinze, A., Ielpa, G., dan de Tommaso, D. 2015. *Enterprise cultural heritage: The source for sustainable competitive advantage and survival for food sector SMEs*. International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 16(2), 73–83. <https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0178>
- Abdillah, W. dan J. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif. Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Ed.1*. Yogyakarta: ANDI.
- Ahangar, R. G. 2011. *The relationship between intellectual capital and finansial performance: An empirical investigation in an Iranian95 company*. African Journal of Business Management, 5(1), 88-.
- Ahmad Subagyo. 2010. *Marketing In Business*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Aji Prasetio. 2015. *Manajemen Strategi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Pertama)*. Ekuilibria.
- Akio, T. 2005. *The Critical Assessment of the Resource- Based View of Strategic Management*. Ritsumeikan International Affairs, 3(2005), 125–150.
- Ali, H. 2013. *Marketing dan Kasus - Kasus Pilihan* . Yogyakarta. CAPS (Center For Academic Publishing Service).

- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. 1993. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, vol: 63, 1-18.
- Alvarez, S. A., dan Barney, J. B. 2004. *Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm*. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621-635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.09.002>
- Amalia, A., Hidayat, W., dan Budiarmo, A. 2012. *Analisis strategi pengembangan usaha pada UKM batik semarang di Kota Semarang*. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 1-12.
- Ambar, T. S. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Amit, R., dan Schoemaker, P. J. 1993. *Strategic assets and organisational rent*. *Strategic Management Journal*, 14(June 1990), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, J. dan J. N. 1990. *A model for success", Long Range of distributor firm and partnerships*. *Journal of Marketing*, 42-58.
- Ansoff, H. . 1965. *Corporate Strategy*. New York; McGraw Hill Publishing Company, 1965.
- Ansoff, H. I. 2005. *Strategic Management*. *Management*, 29, 1-56.
- Arasti, Z., Zandi, F., dan Bahmani, N. 2014. *Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?* *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s40497-014-0010-7>

- Ardiana, IDKR., Brahmayanti, L.A., dan S. 2010. *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan. Vol. 12.
- Armstrong, C. E., dan Shimizu, K. 2007. *A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm*. Journal of Management, 33(6), 959–986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Austin, L. L. 2010. *When non-profit partnerships equal big profits : A closer look at an exemplar non-profit organisation relationship*, 7, 1–17.
- Autio, M., Collins, R., Wahlen, S., dan Anttila, M. 2013. *Consuming nostalgia? The appreciation of authenticity in local food production*. Internasional Journal of Consumer Studies, 37(5), 564–568. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12029>
- Ayatrohaedi. 1986. *Kepribadian Budaya Bangsa (Local Genius)*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Aykan, B. 2016. *The politics of intangible heritage and food fights in Western Asia*. International Journal of Heritage Studies, 22(10), 799–810. <https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1218910>
- Bain. 1968. *Industrial organization*. New York: John Wiley.
- Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. Harvard University series on competition in American industry 3. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
- Bain, J. S. 1959. *Industrial Organization*. Organization Studies (Vol. 27). <https://doi.org/10.1177/0170840606067250>

Barkah dan Samun Jaja Raharja. 2018. *Analysis of Marketing Strategies and Competitive Advantages of Two Producers Special Foods in Garut*. International Journal of Trade and Global Markets, 11(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijtgm.2018.10011155>

Barney, J. 1983. *Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?*, 11(1982), 22–23.

\_\_\_\_\_. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.

\_\_\_\_\_. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

\_\_\_\_\_. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

\_\_\_\_\_. 2001. *Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view*. Journal of Management. 27(6), 643–650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)

Barney, J. B. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3ed. Pearson International Education Inc., Publishing as Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA.

Barney, J. B. O. S. U. 2001. *4 Resource-based theories of competitive advantage by Barney 2001*. Journal of Management, (27), 643–650.

- Beaver, G., dan Prince, C. 2004. *Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 11(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/14626000410519083>
- Becerra-Fernandez, I., dan Sabherwal, R. 2001. *Organizational knowledge management: A contingency perspective*. Journal of Management Information Systems, 18(1), 23–55. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045676>
- Becker, G. S. (n.d.). *A Treatise on the Family*. Cambridge, MA: Harvard Univ Press.
- Becker, G. S. 1962. *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*. Journal of Political Economy, 70(5, Part 2), 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Becker, G. S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Illinois at Urbana-Champaign’s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496221>.
- Becker H. 1960. *Notes on the Concept of Commitment*. American Journal of Sociology, Vol. 66, 32–42.
- Bergman M. 2006. *The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, 645–663.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., dan Fahy, J. 1993. *Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model*. Journal of Marketing, 57(4), 83–99.



- Bontis Michael, N. G., Chua Chong Keow, W., dan Richardson, S. 2000. *IC in Malaysian industries Intellectual capital and business performance in Malaysian industries*. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- Borys, B. dan D. J. 1989. *Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations*. *Academy of Management Review*. 14, p. 234–249.
- Bowman dan Ambrosini. 2003. *How the Resources Based and The Dynamic Capability View of The Firm Inform Corporate Level Strategy*. *British Journal of Management*, (14), 289–303.
- Bracker, J. 1980. *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219. <https://doi.org/10.2307/257431>
- \_\_\_\_\_. 1980. *The Historical Development of the Strategic Management Concept*. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Brian Becker and Barry Gerhart. 1996. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Bromiley, P., dan Rau, D. 2014. *Towards a practice-based view of strategy*. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249–1256. <https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Butler, T. dan Waldroop, J. 2004. *Understanding “people” people*. *Harvard Business Review*, 78-89.

- C. Marlene Fiol. 1991. *Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17, 191. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Campbell, J. M., dan Park, J. 2017. *Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 302-308. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.013>
- Carmeli, A., dan Tishler, A. 2004. *Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis*. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 299-315. <https://doi.org/10.1002/mde.1192>
- Carpinetti, L. C. R., Buosi, T., dan Gerólamo, M. C. 2003. *Quality management and improvement*. *Business Process Management Journal*, 9(4), 543-554. <https://doi.org/10.1108/14637150310484553>
- Cervellon, M., dan Wernerfelt, A. 2012. *Knowledge sharing among green fashion communities online*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/13612021211222860>
- Chambers, S., Lobb, A., Büttler, L., Harvey, K., dan Bruce Traill, W. 2007. *Local National and Imported Foods: A qualitative study*. *Appetite*, 49(1), 208-213. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2007.02.003>
- Chan, S. 2003. *Relationship Marketing : Inovasi Pemasaran Yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Charles W Hofer; dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation: analytical concept*. Paul : West Pub. Co., ©1978.S.
- Chaudhuri dan Holbrook. 2001. *The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Effect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty*. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Chen, J.V., Yen, D.C., Rajkumar, T.M. and Tomochko, N. A. 2011. *The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships*. *Computer Standards dan Interfaces*, 33(3), 262–270.
- Cheung, S. C. H. 2013. *From foodways to intangible heritage: A case study of Chinese culinary resource, retail and recipe in Hong Kong*. *Internasional Journal of Heritage Studies*, 19(4), 353–364. <https://doi.org/10.1080/13527258.2011.654237>
- Chin, W. W. 2010. *How to Write Up and Report PLS Analyses*. In V.E. Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Wang (Eds.), *Hanbook of Partial Lest Squares Concepts, Methode, and Application*. Berlin: Springer.
- Chiu, Shih., Kuan., Ying., Lee. 2007. *Strategic Resources, Network Competence, and Sustainable Competitive Advantage an Empirical Study on Taiwan Led Firms*. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 5, No, 70–78.
- Clulow, V., Gerstman, J., dan Barry, C. 2003. *The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm*. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 220–232. <https://doi.org/10.1108/03090590310469605>

- Coff, R. W. 1997. *Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards on the Road To Resource-Based Theory*. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707154063>
- Cohen, S., dan Kaimenakis, N. 2007. *Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs*. *The Learning Organization*, 14(3), 241–262. <https://doi.org/10.1108/09696470710739417>
- Collings, D. G., dan Mellahi, K. 2009. *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Connor, T. 2002. *The resource-based view of strategy and its value to practicing managers*. *Strategic Change*, 11(6), 307–316. <https://doi.org/10.1002/jsc.593>
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., dan Woo, C. Y. 1994. *Initial human and financial capital as predictors of new venture performance*. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371–395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Covin, J. G., dan Slevin, D. P. 1989. *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., dan Sakano, T. 2000. *Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management*. *Journal OfWorld Business*, 35,(3), 223–240.

- Daes, E.-I. A. 2008. *An overview of the history of indigenous peoples: selfdetermination and the United Nations*. Cambridge Review of International Affairs, 21(1), 7-26. <https://doi.org/10.1080/09557570701828386>
- Daft, R.L., Lengel, R.H. and Trevino, L. K. 1987. *Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems*. MIS Quarterly, 11, 355-366.
- Dale, A., dan Newman, L. 2006. *Sustainable community development , networks and resilience Networks and Resilience*. Environments: A Journal of Interdisciplinary Studies, 34(2), 17-27.
- Das, T. K., dan Teng, B.-S. 2000. *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*. Journal of Management, 26(1), 31-61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- David, F. R. 2010. *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep. Edisi 12. Terjemahan Dono Sunardi*. 2011. Jakarta: Salemba Empat. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1990). *Kamus Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka, Jakarta. Balai Pustaka, Jakarta.
- Deutsch, M. 1969. *Conflicts: Productive and destruc- manufacturer working relationship*. Journal of tive. Journal of Social, 25 (1)., 7-41.
- Di Giovine, M. A. 2014. *The Everyday as Extraordinary: Revitalization, Religion, and the Elevation of Cucina Casareccia to Heritage Cuisine in Pietrelcina, Italy*. In *Edible Identities: Food as Cultural Heritage*. (edited by Ronda L. Brulotte and Michael A. Di Giovine, Ed.). Ashgate.

- Durkheim, E. 1964. *The Division of Labour in Society*. New York Free Press.
- Edy Sedyawati. 2006. *Budaya Indonesia (Kajian Arkeologi, Seni, dan Sejarah)*. Jakarta.: PT. Raja Grafindo Persada.
- Effendy. T. 2013. *Tunjuk Ajar Melayu* . Pekanbaru: Tenas Effendy Foundation dan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Riau.
- Ehrlich, I. 2017. *The Role of Entrepreneurial Human Capital as a Driver of Endogenous Economic Growth*. 11(3).
- Ehrlich, I., Murphy, K. M., Journal, S., dan Winter, N. 2016. Published by : The University of Chicago Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/527272> Why Does Human Capital Need a Journal ?, 1(1), 1-7.
- Eikelenboom, B. 2005. *Organizational Capability dan Bottom Line Performance*. Eburon Delft.
- Ellen, R. P. P. and A. B. 2005. *Indigenous Environmental Knowledge and its Transformations, Critical Anthropological Perspectives*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.
- Fasel, D. K. 2000. *Partnering in Action: A Guide for Building Successful Collaboration across Organizational Boundaries*. Oxford: How To Books Ltd.

- Fatoki, O. 2011. *The impact of human, social and financial capital on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in South Africa*. Journal of Social Sciences, 29(3), 193–204. Retrieved from <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-29-0-000-11-Web/JSS-29-3-000-1-Abst-Pdf/JSS-29-3-193-11-1234-Fatoki-O-O/JSS-29-3-193-11-1234-Fatoki-O-O-Tt.pdf>
- Fatoki, O. 2015. *The effect of human and social capital on the knowledge of financing alternatives by new small business owners in South Africa*. Corporate Ownership and Control, 13(1CONT8), 840–850.
- Fatoki, O. O. 2011. *The Impact of Human , Social and Financial Capital on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises ( SMEs ) in South Africa*. 29(3), 193–204.
- Ferdinand, A. 2003. *Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang: BP UNDIP.
- Ferligoj, A., Prasnikar, J., dan Jordan, V. 1997. *Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy*. Small Business Economics, 9(6), 503–514.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., dan Ratten, V. 2017. *Entrepreneurship, innovation and competitiveness: what is the connection?* International Journal of Business and Globalisation, 18(1), 73. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2017.10001191>
- Fossas Olalla, M. 1999. *The resource-based theory and human resources*. International Advances in Economic Research, 5(1), 84–92. <https://doi.org/10.1007/BF02295034>
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Freeman Edward (Vol. 1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Fuschi, D. L., dan Tvaronavičienė, M. 2016. *A Network-Based Business Partnership Model For SMEs Management*. *International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 3(3), 282– 289. [https://doi.org/10.9770/jesi.2016.3.3\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2016.3.3(5))
- Galabova, L., dan Mckie, L. 2013. The five fingers of my hand: human capital and well-being in SMEs. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Galabova, L., dan McKie, L. 2013. The five fingers of my hand: human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42(6), 662–683. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0017>
- Ganesan, S. 1994. *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
- Ganotakis, P. 2012. *Founders human capital and the performance of UK new technology based firms*. *Small Business Economics*, 39(2), 495–515. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9309-0>
- George R. Terry. 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen. (edisi bahasa Indonesia)*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Ghozali, I. 2014. *SEM Metode Alternatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. and H. L. 2015. *Partial Least Squares: Concepts, Technique, and Application use SmartPLS 3.0 Program. Edition 2*. Semarang: Undip.



- Giddens, A. 2001. *Runaway World: Bagaimana Globalisasi Merombak Kehidupan Kita*. Jakarta: Gramedia.
- Gilmore, J.H. and Pine, B. J. 2007. *What Consumers Really Want: Authenticity*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Googins, B. K., dan Rochlin, S. a. 2000. *Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships*. *Business and Society Review*, 105(1), 127-144. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00068>
- Gorard, S. 2004. *Quantitative Methods in Social Science*. New York: Continuum.
- Grant. 1996. *Toward a Knowledge Based Theory of The Firm*. *Strategic Management Journal*, (17 (Winter Special Issue)), 109-122.
- Grant, R. M. 1999. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. In *Knowledge and strategy* .
- Grant, R., Tobergte, D. R., dan Curtis, S. 2013. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guerrero, L., Claret, A., Verbeke, W., Enderli, G., Zakowska-Biemans, S., Vanhonacker, F., Hersleth, M. 2009. *Perception of traditional food products in six European regions using free word association*. *Food Quality and Preference*, 21(2), 225-233. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2009.06.003>

- Guetzkow, H. 1965. *Communications in organizations* In J. March (ed.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally and Company, Chicago, IL.
- Guillén, M., dan Mele, D. 2006. Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship With Ethics and Social Responsibility. *IESE Business School Working Paper*. 3(658). <https://doi.org/10.2139/ssrn.960663>
- Gulati, R. 1998. Alliances and Networks on JSTOR, 19, 293–317. Retrieved from [http://www.jstor.org.tudelft.idm.oclc.org/stable/3094067?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.tudelft.idm.oclc.org/stable/3094067?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Hafsah, M., dan J. . 2000. *Kemitraan Usaha Konsepsi dan Strategi* . Jakarta: PT. Pustaka Sinar Harapan.
- Hair, et. al. 1998. *Multivariate Data Analysis*, (5 (fifth e)). Upper Saddle River. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K., Kandampully, Jay, Lu, D., dan Sawhney, M. 2003. *Your Competitors*. *Management Decision*, 41(5), 443–451. <https://doi.org/10.1108/09544780310469271>
- Hastu. 1996. *Pengembangan Jaringan Usaha bagi Usaha Kecil dan Menengah dalam Rangka Menghadapi Integrasi Ekonomi Global*,. *Jurnal Analisis Sosial*, Vol.2, Nom.
- Hatch, N. W., dan Dyer, J. H. 2004. *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hayton, J. C. 2003. *Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance*. *Human*

Resource Management. 42(4), 375–391. <https://doi.org/10.1002/hrm.10096>

Heaps, W. 2010. *Think Global Act Local*. In International HR forum. Retrieved from The single source for international human resources information. Retrieved from <http://internationalhrforum.com/2010/02/28/“think-globallyact-locally”-for-compensation-design/>

Herawaty, T. 2018. Stakeholder Partnership Arrangements Creation of Sustainable Tourism in the Garut Regency, 7(3), 48–61.

Herman Wold. 1983. *Systems Analysis by Partial Least Squares*. September.

Herrington M, W. E. 2003. *Global Entrepreneurship Monitor*. South African Report.

Hinterhuber, A. 2013. Can competitive advantage be predicted? *Management Decision*, 51(4), 795–812. <https://doi.org/10.1108/00251741311326572>

Hisrich, R. D., dan Brush, C. G. 1983. *The woman entrepreneur: Implications of family, educational, and occupational experience*. Frontiers of entrepreneurship research.

Hisrich, Robert D, Peter Michael P and Shepherd Dean A. (1989). *Entrepreneurship*. (Sixth Edit). NewYork: McGrawHill..

Hisrich, R. D. 2007. *Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study*. 29, 15–29.

- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., dan Kochhar, R. 2001. *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resourcebased perspective.*. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-.
- Hoffmann, W. H. dan S. R. 2001. *Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprise*. *Long Range Planning*.Vol.34:, pp 357-381.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., dan Walker, G. 2003. *Guest editors: introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902. <https://doi.org/10.1002/smj.356>
- Hubeis, M., dan Najib, M. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Husein, U. 2000. *Riset Pemasaran Dan Penilaian Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- I.D.K.R. Ardiana, I.A. Brahmayanti, dan Subaedi Subaedi. 2010. *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), pp.42-55. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.1.pp.42-55>
- Ife, Jim. 2002. *Community Development: Community Based alternative in an Age of globalization*. Australia: Parson education.
- Indris, S., dan Primiana, I. 2015. *Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries ( Smes ) In Indonesia*. 4(04).

- Initiative, G. E., Bank, W., Library, N., dan Africa, S. 2004. *Public Health Human resources for health: overcoming the crisis*. 364(figure 1), 1984–1990.
- Itami, H. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Itami, H., dan Numagami, T. 1992. *Dynamic interaction between strategy and technology*. *Strategic Management Journal*, 13(2 S), 119–135. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130909>
- Jardon, C. M., dan Gonzalez-loureiro, M. 2013. *Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach*. *Economia. Seria Management*, 16(2), 255–276.
- Jardon, C. M., dan Susana Martos, M. 2012. *Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America*. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Jessika, D. 2013. *Analisa Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. *Business Accounting Review*, Vol.1,2013.
- Jordana, J. 2000. *Traditional foods: Challenges Facing the European Food Industry*. *Food Research International*, 33, 147–152.
- Jutla, D., Bodorik, P., dan Dhaliwal, J. 2002. *Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics*. *Internet Research*, 12(2), 139–164. <https://doi.org/10.1108/10662240210422512>

- Kandampully, J., dan Duddy, R. 1999. *Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships*. *Management Decision*, 37(1), 51-56. <https://doi.org/10.1108/00251749910252021>
- Kane, A., Argote, L. and Levine, J. 2005. *Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56-71.
- Kartasasmita, dan G. 1996. *Kemitraan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: CI DES.
- Katz, Lawrence F., and K. M. M. *Changes in Relative Wages, 1963-1987: Supply and Demand Factors*. *Q.J.E.* 107 (February);, 35-78.
- Kementrian Perindustrian Indonesia. 2018. *Produk Domestik Bruto*.
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. and Vanhala, M. 2014. *The Interaction of Intellectual Capital Assets and Knowledge Management Practices in Organizational Value Creation*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15,(No. 3,), pp.362-375.
- Kim JS, A. P. 1996. *Operationalizing manufacturing strategy-an exploratory study of constructs and linkage*. *International Journal of Operations dan Production Management* ;, 15:12-p.45.
- Kittler, P.G., Sucher, K.P., Nelms, M. N. 2012. *Food and Culture* (Sixth Edit). Boston: MA: Cengage Learning.
- Kondratowicz, B. 2011. *Local Wisdom*. European Pharmaceutical Contractor.

- Kotey, B., dan Folker, C. 2007. *Employee training in SMEs: Effect of size and firm type--family and nonfamily*. *Journal of Small Business Management*, 45(2). 214–238. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/j.1540627X.2007.00210.x>
- Kotler, P. and K. L. K. 2016. *Marketing Managemen*, (15th Editi). Pearson Education Inc.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., dan Groen, A. J. 2010. *The Resource-based view: A review and assessment of its critiques*. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kristandl, G., dan Bontis, N. 2007. *Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm*. *Management Decision*, 45(9), 1510–1524. <https://doi.org/10.1108/00251740710828744>
- Kuncoro, M. n.d. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kuratko, D. E., Goodale, J. C., dan Hornsby, J. S. 2001. *Advantage in Smaller Firms*. 39(4), 293–311.
- Kuswadi. 2005. *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan Dan Akuntansi Biaya*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kwik Kian Gie. n.d. *Saya Bermimpi Jadi Konglomerat*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kwon, D. Y. 2015. *What is ethnic food?* *Journal of Ethnic*, 2, 6181. <https://doi.org/10.1016/j.jef.2015.02.001>

- Kwon, D. Y. 2017. *Ethnic Foods and Globalization*. Journal of Ethnic Foods, 4, Issue 1(1), 1-2. <https://doi.org/10.1016/j.jef.2017.02.008>
- Lado, A. A., Boyd, N. G., dan Wright, P. 1992. *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. Journal of Management, 18(1), 77-91. <https://doi.org/10.1177/014920639201800106>
- Lafuente, E., Rabetino, R., Lafuente, E., dan Rabetino, R. 2013. *Human Capital and Growth in Romanian Small Firms*. <https://doi.org/10.1108/14626001111106442>
- Lambourdière, E., Rebolledo, C., dan Corbin, E. 2017. *Exploring Sources of Competitive Advantage Among Logistics Service Providers in The Americas*. Supply Chain Forum, 18(1), 36-45. <https://doi.org/10.1080/16258312.2017.1283936>
- Lavie, D. 2006. *Capability reconfiguration: An Analysis Of Incumbent Responses To Technological Change*. Academy of Management Review, 31(1), 153-174. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379629>
- Leedy, P.D. and Ormrod, J. E. 2005. *Practical Research: Planning and Design*. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Leitao, J., dan Franco, M. 2008. *Individual Entrepreneurship Capacity and Performance of SMEs*. Municl Personal RePEc Archive, (8179), 1-13. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00507.x/abstract>
- Lev. 2001. *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. Washington DC: The Brookings Institute.



- Lindmark, A., Edvinsson, E., Nilsson, M., dan Roos. n.d. *Difficulties of Collaboration for Innovation - A Study in the Öresund Region*. Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS) Spring: Lund University.
- Ling, T.N., Yih, G.C., Eze, U.C., Gan, G.G.G., dan Ling, L. P. 2008. *Knowledge Management Drivers For Organisational Competitive Advantage*. In Proceedings of Applied. International Business Conference.
- Linton, L. 1995. *Partnership Modal Ventura*. Jakarta: PT. IBEC.
- Liu, C., Cai, X., dan Zhu, H. 2015. *Eating Out Ethically: An Analysis of the Influence of Ethical Food Consumption in a Vegetarian Restaurant in Guangzhou, China*. *Geographical Review*, 105(4), 551-565. <https://doi.org/10.1111/j.1931-0846.2015.12092.x>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., dan Mckinney, J. A. 2002. *Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades Waco*. Texas: 76798-8006 Paper Submitted to the ICSB Considered for Special Issue of Journal of Small Business Managem, 8006(254), 167-183.
- Longo, M., dan Mura, M. 2007. *A multidimensional measure of employees intangibles*. *Management Research News*, 30(8), 548-569. <https://doi.org/10.1108/01409170710773698>
- \_\_\_\_\_. 2007. *A multidimensional measure of employees intangibles*. *Management Research News*, 30(8), 548-569. <https://doi.org/10.1108/01409170710773698>

- Louis E. Boone, D., dan Avid L. Kurta; ahli bahasa, Fadriansyah Anwar, Harjono Honggomiseno. n.d. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Lubit, R. 2001. *Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage*. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164–178. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00026-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00026-2)
- Lyles, M. A., Saxton, T., dan Watson, K. 2004. *Venture survival in a transitional economy*. *Journal of Management*, 30(3), 351–375. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.03.001>
- Maclean, D., Andjelkovic, M., dan Vetter, T. 2007. *Intangible Cultural Heritage and Sustainable Development*. 8.
- Mahyarni. 2016. *Peran Kondisi Lingkungan Dan Perilaku Berbagai Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Tenunan Songket Di Provinsi Riau*. *Sosial Budaya* (e-ISSN 2407-1684 | p-ISSN 1979-2603) Vol. 13, No. 2, Juni 2016, 13(2).
- Mai Ngoc Khuong. 2012. *Enhancing Successful Inter Organization Relationships : A Study of Vietnamese Travel Companies With Thai Partners*. Thailand: National Institute of Development Administration. <https://doi.org/10.14456/ndj.2012.19>
- Martin, C., dan Hartley, J. 2006. *SME Intangible Assets. Critical Perspectives on Accounting*. 13(5–6), 742. <https://doi.org/10.1006/cpac.2001.0111>
- Mase, B. (2007). *The impact of changes in the FTSE 100 index*. *Financial Review*, 42(3), 461–484. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2007.00179.x>

- Mason, E. S. 1939. *Price and production policies of large-scale enterprise*. The American Economic Review, 29(1), 61–74. <https://doi.org/10.1093/erae/jbn038>.
- Mawardi, I. 2012. *Wisdom Local Empowerment in JRL*. 8(1), 1–10.
- Mayo, A. 2000. *The role of employee development in the growth of intellectual capital*. Personnel Review, 29(4), 521–533. <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>
- Cannella, A. A. 2004. *Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of The Number and Strength of Exchange Relationships*. 47(5), 735–746.
- Medina-Munoz, D. and García-Falcón, J. M. 2000. *Successful Relationships between Hotels and Agencies*. Journals of Tourism Research., 27(3):, 737–762.
- Meflinda, A., Bustam, N., dan Tanjung, H. 2015. *Mapping dan Strategi Pengembangan Potensi Ekonomi Berbasis Budaya Lokal di Provinsi Riau*. 620, 620–633.
- Meritum. 2002. *Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles*. TSER Programme, MERITUM, Tucson, AZ.
- Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., dan Reynolds, P. D. 2010. *Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 34(4), 661–680. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00389.x>

- Michailova, S., dan Kenneth, H. 2002. *Journal for East European Management Studies*. *Journal for East European Management Studies*, 3(2). Retrieved From [http://www.hamppverlag.com/Archiv/JEEMS\\_4\\_1998.pdf#page=86](http://www.hamppverlag.com/Archiv/JEEMS_4_1998.pdf#page=86)
- Miller, D. 2003. *An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability*. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 961-976. <https://doi.org/10.1002/smj.316>
- Miraza, Z. 2015. *Dampak Sumber Daya VRIN terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja (Studi pada UKM di Medan)*. VI(2), 91-103.
- Mitchell, B. et. al. 2003. *Pengelolaan Sumber daya dan Lingkungan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moehariono. n.d. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mohr, J. dan S. 1994. *Characteristic Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques*. *Strategic Management Journal*, 15(June 1993), 135-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Moreiras, A. 2004. *Global Fragments: a Second Latinamericanism*. In *Frederic Jameson dan M. Miyoshi, ed., the Cultures of Globalization*. Durham: Duke University Press.
- Morgan, R. M., dan Hunt, S. D. 1994. *Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/1356766710391135>.

- Mubah, A. 2011. *Strategi Meningkatkan Daya Tahan Budaya Lokal dalam Menghadapi Arus Globalisasi*. Jurnal UNAIR, 24(031), 302–308. Retrieved from [http://journal.unair.ac.id/filerPDF/03 Safril Strategi Meningkatkan Daya Tahan Budaya Lokal Safril mda.pdf](http://journal.unair.ac.id/filerPDF/03%20Safril%20Strategi%20Meningkatkan%20Daya%20Tahan%20Budaya%20Lokal%20Safril%20mda.pdf)
- Mubarik. 2016. *Human capital development for SMEs in Pakistan: is the "onesize-fits-all" policy adequate?* Shujaat Mubarik Chandran Govindaraju Evelyn S. Devadason Article. *International Journal of Social Economics*. <https://doi.org/doi.org/10.1108/IJSE-02-2015-0033>
- Muda, S., dan Rahman, M. R. C. A. 2016. *Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective*. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 683–689. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00084-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00084-8)
- Mudrajad, K. 2006. *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Muhyi, H. A., dan Padjadjaran, U. 2012. *Pengaruh Keterampilan Berwirausaha Terhadap Pertumbuhan Usaha Berkelanjutan Pada Industri Kecil di Kota Sukabumi*. 2, 109–117.
- Mujahidin, A. P. 2016. *Kearifan Lokal (Local Wisdom) dalam Pengembangan Ekonomi dan Perbankan Syariah di Indonesia*. *Jurnal Ilmiah SyariaH*, Volume 15,(Nomor 2.).
- Murphy, Kevin M., and F. W. n.d. *The Structure of Wages*. Q.J.E. 107 (February);, 285–326.
- Nainggolan, R. 2016. *Gender, Tingkat Pendidikan Dan Lama Usaha Sebagai Determinan Penghasilan Umkm Kota Surabaya*. *Kinerja*, 20(1), 1. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v20i1.693>

- Naisbitt J. 1995. *Global Paradox*. New York: Avon Book.
- Naresh K. Malhotra. 2010. *Marketing Reseach: An Applied Orientation*. Sixth Edition Pearson Education.
- Neuman. 1994. *Social Research Methods: Qualitative dan Quantitative Approaches*. London: Sage Publication.
- Nicole, E. 2011. Glocalization. *YFS Magazine*. Retrieved from *Young, Fabulous dan Self-Employed*: Retrieved from <http://yfsmagazine.com/2011/10/11/5-steps-to-reverse-engineer-your-business-strategy-in-24-hours-and-go-glocal/>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.Oxford.
- Nonaka, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Nothnagel. 2007. *Emprical Research Within Resources Based Theory. Methodological Challanges and Metanalysis of The Central Propotition*. Universitet Paderbon.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. J. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., dan Lepak, D. P. 2014. *Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A Review and Integration*. *Journal of Management*, 40(1), 316–346. <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
- Nygren, A. 1999. *Local Knowledge in the Environment – Development Discourse: From Dic to Situated Knowledge*. *Critique of Anthro Pology*, 3,267–288.

- Ordóñez de Pablos, P. 2004. *Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence*. *Journal of European Industrial Training*, 28(6), 474–489. <https://doi.org/10.1108/03090590410542701>
- Patterson, P. G., dan Cicic, M. 1995. *A typology of service firms in international markets: An empirical investigation*. *Journal of International Marketing*, 3(4), 57–83.
- Pearce II, J. A. dan R. R. B. J. 2008. *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peças, P., dan Henriques, E. 2006. *Best Practices of Collaboration Between University and Industrial SMEs*. *Benchmarking: An International Journal*. 13(1/2), 54–67. <https://doi.org/10.1108/14635770610644574>
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, 1st. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. 1993. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S., dan Mattsson, M. 2008. *Systematic Mapping Studies in Software Engineering*. In 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, 1–10. Retrieved from [http://robertfeldt.net/publications/petersen\\_ease08\\_sysmap\\_studies\\_in\\_se.d](http://robertfeldt.net/publications/petersen_ease08_sysmap_studies_in_se.d)
- Platania, M., dan Privitera, D. 2006. *Typical products and consumer preferences: The “soppressata” case*. *British Food Journal*, 108(5), 385–395. <https://doi.org/10.1108/00070700610661358>

- Porter, M. E. 1979. *The Structure within Industries and Companies Performance*. The Review of Economics and Statistics, 61(2), 214-227. <https://doi.org/Article>
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York: 300. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage. Management Information Systems* (Vol. 19). <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>
- Porter, M. E. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14. <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. 1994. *Strategy as a field of study: why search for a new paradigm*. *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Prahalad, C. K. 1990. *The Core Competencies of the Corporation*. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K. 1993. *The Role of Core Competencies in the Corporation*. *Research-Technology Management*, 36(6), 40-47. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/scihub.cc/doi/abs/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Prahalad, C. K., dan Hamel, G. 1990. *The Core Competencies of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. <https://doi.org/100-003-757>.



- Priem, R. L., dan Butler, J. E. 2001. *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?* *The Academy of Management Review*, 26(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938>
- Priem, R. L., dan Butler, J. E. 2001. *Tautology In The Resource-Based View and The Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments.* *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011946>
- Purnomo, R. 1999. *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991).* (1991), 1–16.
- Pusat, B., Provinsi, S., Integration, D. P., Division, S. D., Integration, D. P., dan Division, S. D. 2017. *Riau Dalam Angka.*
- Qadri, F. S., dan Waheed, A. 2013. *Human capital and economic growth: Crosscountry evidence from low-, middle- and high-income countries.* *Progress in Development Studies*, 13(2), 89–104. <https://doi.org/10.1177/1464993412466503>
- R., M. J. dan S. n.d. *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour and Conflict Resolution Techniques.* *Strategic Management Journal*, (15 (Feb)), pp 135-152.
- Raji, M. N. A., Ab Karim, S., Ishak, F. A. C., dan Arshad, M. M. 2017. *Past and present practices of the Malay food heritage and culture in Malaysia.* *Journal of Ethnic Foods*, 4(4), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.jef.2017.11.001>
- Rangkuti F. 2013. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Chin, N. 2005. *Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003*. Small Business Economics, 24(3), 205-231. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Rianti, A., Novenia, A. E., Christopher, A., Lestari, D., dan Parassih, E. K. 2018. *Ketupat as traditional food of Indonesian culture*. Journal of Ethnic Foods, 5(1), 4-9. <https://doi.org/10.1016/j.jef.2018.01.001>
- Robert M. Solow. 1956. *A Contribution to the Theory of Economic Growth*. Author ( s ): Robert M . Solow Source : , Vol . 70, No . 1 ( Feb ., 1956 ), pp.65-94 Published by : The MIT Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1884513>. *The Quarterly Journal of Economics*. 70(1), 65-94.
- Rohde, F. H. 2004. *IS/IT outsourcing practices of small- and medium-sized manufacturers*. International Journal of Accounting Information Systems. 5(4SPEC. ISS.), 429-451. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2004.04.006>
- Rosidi, A. 2011. *Kearifan Lokal dalam Perspektif Budaya Sunda*. Bandung: Kiblat Buku Utama.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., dan Teece, D. J. 1991. *Strategic Management and Economics*. Strategic Management Journal, 12(2 S). 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Rusdiyanto, H. J. 2013. *Keunggulan Bersaing Melalui "Innovative Differentiation Strategy" Berbasis Kearifan Lokal: Sebuah kajian pada Bisnis Aqiqah, Surabaya*. 1-11.

- Ruzzier, M., Antoncic, B., dan Konecnik, M. 2006. *The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies*. Zagreb International Review of Economics dan Business, 9(2), 95–116. Retrieved from [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanakdanid\\_clanak\\_jezik=116785](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanakdanid_clanak_jezik=116785)
- Saleh, A. S., Caputi, P., dan Harvie, C. 2008. *Perceptions of business challenges facing Malaysian SMEs : some preliminary results*. Research Online. 2008. 79–106.
- Salmond, D. and R. S. 1986. *Collaboration as a mode of managing long-term buyer-seller relationships*. Chicago: (p. 162–166.). In T. Shimp et al. (eds), SAMA Educators Proceedings. American Marketing Association.
- Sartini. 2004. *Menggali Kearifan Lokal Nusantara Sebuah Kajian Filsafati*. Jurnal Filsafat, 14(2), 111–120.
- Saunders, M. N. K., Gray, D. E., Goregaokar, H., Pickernell, D., Jones, P., Packham, G., Willis, R. 2014. *A consideration of organizational sustainability in the SME context A resource-based view and composite model*.
- Schultz, T. W. 1962. *Investment in Human Capital*. The American Economic Review, 51, 1–17.
- Shahab, W. dan. 2015. *The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages*. Problems and Perspectives in Management, Volume 13,(Issue 4).

- Shahab, W. dan. 2018. *The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages*. Problems and Perspectives in Management, Volume 13,(Issue 4).
- Sharir, M., dan Lerner, M. 2006. *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*. Journal of World Business, 41(1), 6–20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Sheehan, N. T., dan Foss, N. J. 2007. *Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis*. Management Decision, 45(3), 450–461. <https://doi.org/10.1108/00251740710745070>
- Sher dan Lee. 2004. *Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management*. Information and Management.
- Shoemaker, S. n.d.. *Causality and properties*. In Peter van Inwagen (ed.). Time and Cause. D Reidel.
- Siagian, S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Sibarani, R. 2012. *Kearifan Lokal: Hakikat, Peran, dan Metode Tradisi Lisan*. Jakarta: Asosiasi Tradisi Lisan.
- Simon. 1947. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Smallbone, D., dan Welter, F. 2001. *The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies*. Small Business Economics, 16(4), 249–262. <https://doi.org/10.1023/A:1011159216578>

- Snell, Yount, W. 1996. *Establishing a framework for research in strategic human resources management*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- St-Pierre, J., dan Audet, J. 2011. *Intangible assets and performance: Analysis on manufacturing SMEs*. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202-223. <https://doi.org/10.1108/14691931111123395>
- St-Pierre, J., dan Audet, J. 2011. *Intangible assets and performance*. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 202-223. <https://doi.org/10.1108/14691931111123395>.
- Stalk, G. 1988. *Time--The Next Source of Competitive Advantage*. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/Article>.
- Staw, B. 1991. *Dressing Up Like An Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action*. *Journal of Management*, 17(4), 805-819.
- Stiles, K., Altiok, Ö., dan Bell, M. M. 2011. *The ghosts of taste: Food and the cultural politics of authenticity*. *Agriculture and Human Values*, 28(2), 225- 236. <https://doi.org/10.1007/s10460-010-9265-y>
- Suad Husnan. 2000. *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan Keputusan Jangka Panjang*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Suhartini. 2009. *Kajian Kearifan Lokal Masyarakat Dalam Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan*. In *Prosiding Seminar Nasional Penelitian. Pendidikan dan Penerapan MIPA*. Fakultas MIPA. Universitas Negeri Yogyakarta.

Syuhada, S. n.d. *Analisis Perkembangan Unit Usaha dan Penyerapan Tenaga Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Pendapatan Keluarga Pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Berbasis Pangan Olahan di Kecamatan Pelayangan Kota Jambi*. Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora, Vol. 16, No. 1, Hal. 23 - 28. ISSN: 0852 - 8349.

Tambunan. 2009. *SMEs in Asian Developing Countries*.

Tambunan, T. T. H. 2008. *Development of rural manufacturing SME clusters in a developing country: The Indonesian case*. Journal of Rural Development. 31(2), 123-146. <https://doi.org/10.1108/17506201111119626>

Teece. 1980. *Economies Of Scope And The Scope Of The Enterprise*. Journal of Economic Behavior and Organization.

Teece, D. J. 2000. *Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context*. Long Range Planning, 33(1), 35-54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)

Teece, D. J., Pisano, G., dan Shuen, A. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z).

Teece, D., Pisano, G., dan Shuen, A. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z).

Teng, B. S. 2007. *Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage*. Journal of Management Studies, 44(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00645.x>.

- Terry, G. 1958. *Principles of Management*. New York: Thomas A. Stewart.
- \_\_\_\_\_. *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century* ©. Organization Doubleday New York: USA.
- Thompson, J. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thomson. 2003. *Organizations in Action Social Science Bases of Administrative Theory* (Fisrt). New York: Routledge.
- Timothy, D. J. 2011. *Cultural Heritage and Tourism: An Introduction Aspects of Tourism Texts*. London: Channel View Publications.
- Trim, P. R. J., dan Lee, Y. 2008. *A strategic approach to sustainable partnership development*. *European Business Review*, 20(3), 222–239. <https://doi.org/10.1108/09555340810871428>
- Tupamahu, F. A. S. 2015. *Integrasi Budaya Terhadap Kapabilitas Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*. Conference in Business, Accounting, and Management, 53–69. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/169377-ID-integrasi-budayaterhadap-kapabilitas-da.pdf>.
- UNESCO. 2003. *World Heritage Information Kit*. France: UNESCO World Heritage Center Retrieved from <http://whc.unesco.org>.
- Villalonga, B. 2002. *Intangible Resources and The Sustainability of Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

- Vinod, H., dan Kaushik, S. 2007. *Human capital and economic growth: evidence from developing countries*. The American Economist, 51(1), 29-39. <https://doi.org/10.1177/056943450705100103>
- Wade, M., dan Hulland, J. 2004. *Review: The Resource-Based View And Information Systems Research: Review, Extension, And Suggestions For Future Research*. MIS Quarterly, 28(1), 107-142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wales, H. G. Q. 1948. *Culture Change in Greater India*. Journal of Royal Asiatic Society, 2-32.
- Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the fir*. Management Journal. 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Wernerfelt, B. 2013. *Small Forces and Large Firms : Foundations of The RBV*. Strategic Management Journal, 635-643. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Wheelen, T., dan Hunger, J. D. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall International Edition. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press-Macmillan.
- \_\_\_\_\_. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Winarno dkk n.d. *Kumpulan Makanan Tradisional I*. Pusat Kajian Makanan Tradisional Perguruan Tinggi. Depdikbud.



- Wong, P.S.P. dan Cheung, S. 2005. *Structural equation model of trust and partnering success*. Journal of Management in Engineering.
- Wood, D. J., dan Gray, B. 1991. *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*. The Journal of Applied Behavioral Science, 27(2), 139-162. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>
- Wright, P. M. 2001. *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management, 27, 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., dan McWilliams, A. 1994. *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. International Journal of Human Resource Management, 5(2), 301-326. <https://doi.org/Article>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., dan McWilliams, A. 1994. *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*. The International Journal of Human Resource Management, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Yamin, S. dan H. K. 2011. *Partial Least Square Path Modeling*. Salemba Infotek.
- Yaseen, S., Dajani, D. and Hasan, Y. 2016. *The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies*. Computers in Human Behavior, Vol. 62, 168-175.

- Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., dan Hassan, M. M. 2012. *The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance*. International Journal Information Engineering and Electronic Business. 5,27-35.
- Zairani, Z., dan Zaimah, Z. A. 2013. *Difficulties in Securing Funding from Banks: Success Factors for Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Journal of Advanced Management Science, 1(4), 354-357. <https://doi.org/10.12720/joams.1.4.354-357>
- Zeng, G.J.; Go, F.; de Vries, H. 2012. *Paradox of authenticity vs. standardization: Expansion strategies of restaurant groups in china*. Int. J. Hosp. Manag. (31,), 1090-1100.
- Zhang, B., Bi, J., dan Liu, B. 2009. *Drivers and barriers to engage enterprises in environmental management initiatives in Suzhou Industrial Park, China*. Frontiers of Environmental Science and Engineering in China, 3(2), 210-220. <https://doi.org/10.1007/s11783-009-0014-7>
- Zikmund, William G. Babin, Barry J. Carr, Jon C. dan Griffin, M. 2009. *Business Research Methods*. New York: South-Western College Pub.