

Implementasi Strategi *Knowledge Management* Dan Diferensiasi Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Sekolah Musik Indonesia

Kresna Raditya¹, Indarto Indarto², Yuli Budiati³

^{1,2,3}*Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang*

Email: radityakresna16@gmail.com

Abstract

This study aims to determine how to build a competitive advantage strategy in a music course company with a resource-based theory approach, knowledge management, and differentiation strategies at PT SMI. The research method used is qualitative based on case studies. The results showed that to create a competitive advantage we need to do differentiation and knowledge management strategies. By using a differentiation strategy, SMI is able to create a different value from its competitors, so as to create a competitive advantage.

Keywords: *resourcebased theory; knowledge management; differentiation strategy*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana membangun strategi keunggulan kompetitif di perusahaan kursus musik dengan pendekatan teori berbasis sumber daya, manajemen pengetahuan, dan strategi diferensiasi di PT SMI. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif berdasarkan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif kita perlu melakukan diferensiasi dan strategi manajemen pengetahuan. Dengan menggunakan strategi diferensiasi, SMI mampu menciptakan nilai yang berbeda dari para pesaingnya, sehingga tercipta keunggulan kompetitif.

Kata kunci: *resourcebased theory; manajemen pengetahuan; Strategi Diferensiasi*

Pendahuluan

Bisnis atau usaha musik dalam hal ini dapat kita klasifikasikan dalam pasar terbuka. Pasar terbuka dalam hal ini adalah pasar yang menggunakan penetapan harga barang atau jasa berdasarkan prinsip-prinsip penawaran dan permintaan, serta didasarkan pada persaingan. Jadi pada dasarnya bisnis ini harus memiliki nilai lebih yang biasa disebut dengan keunggulan bersaing. Robert Grant menyatakan definisi keunggulan bersaing adalah ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi. David Hunger dan Thomas Wheelen mendefinisikan keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (low cost) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus. (Hunger, Thomas, 2000). Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan pengertian dari keunggulan bersaing yang

dimaksud yaitu usaha untuk meningkatkan daya saing sehingga mampu membuat berbeda dari usaha lainnya. Selain itu keunggulan bersaing ini menciptakan sesuatu yang unik dan menciptakan keunggulan bersaing di bisnisnya agar mampu bersaing secara berkesinambungan dengan perusahaan-perusahaan lain yang berkecimpung dalam bidang yang sama. Perusahaan yang ingin berkembang dan mendapatkan keunggulan kompetitif harus dapat memberikan produk berupa barang atau jasa yang berkualitas dan pelayanan yang baik kepada para pelanggan, sehingga akan muncul kepuasan dalam benak pelanggan dan diharapkan akan membawa dampak positif bagi perusahaan (Edy Mulyanto,2011).

Namun dalam pengelolaan usaha yang sebenarnya, pengetahuan tidak lepas dari peran serta pertumbuhan usaha, pengetahuan ini yang nantinya menjadi kunci dalam menjadikan usaha tersebut memiliki keunggulan bersaing. Tidak sampai disitu saja demi terwujudnya keunggulan bersaing tersebut, pengetahuan ini harus di olah menjadi strategi usaha yang nantinya dapat di gunakan pengusaha untuk menghasilkan keunggulan bersaing. Pengelolaan pengetahuan ini yang biasa di sebut dengan *Knowledge*

Management. Knowledge management adalah pengelolaan pengetahuan kepada seluruh lapisan organisasi atau perusahaan bertujuan menciptakan inovasi dan perubahan guna meningkatkan efisiensi dan proses pengambilan keputusan serta menjaga stabilitas proses bisnis berkesinambungan dengan menggunakan teknologi. Manfaat *Knowledge Management* berguna dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan dan proses bisnis serta dalam keunggulan bersaing. (Maulana, 2021).

Keunggulan bersaing dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan jika perusahaan tersebut mampu memahami dan mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan baik yang dapat berupa sumber daya organisasi dan sumber daya finansial, Sugiono (2018) mengatakan bahwa hal tersebut adalah inti dari *Resource Based Theory*. Borch & Madsen (2007), menegaskan konsep *resource based view* fokus pada respon *corporate* dalam dinamika lingkungan secara statis. Menurut David (2011), keunggulan bersaing dapat diraih secara berkesinambungan dengan dua cara, yaitu: 1). Selalu beradaptasi pada perkembangan tren mencakup kegiatan eksternal dan internal (faktor kemampuan, kompetensi, dan sumber daya), 2). Efektif dalam merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi guna menguatkan faktor-faktor tersebut. Dikarenakan RBV berfokus pada lingkungan statis (Schumpeter, 1934 ; Eisenhart & Martin, 2000).

Identifikasi Masalah

Tingginya daya saing serta kemampuan kompetitor untuk menduplikasi produk maupun program yang begitu cepat sehingga Sekolah Musik Indonesia Semarang harus menciptakan strategi *knowledge management* dan diferensiasi untuk menciptakan keunggulan yang bersaing. tujuan dari penelitian ini adalah: a. Mengetahui dan menganalisis perencanaan strategi berbasis *knowledge management* dan diferensiasi. b. Mengetahui dan menganalisis implementasi strategi *knowledge management* dan diferensiasi. c. Mengetahui dan menganalisis kendala yang dihadapi dalam implementasi strategi *knowledge management* dan diferensiasi.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Resources Based Theory (RBT)

Sugiono (2018) mengatakan bahwa *Resource Based Theory* pada dasarnya adalah kerangka kerja teoritis yang mempelajari sumber daya perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dan

bagaimana mendapatkan keuntungan secara berkelanjutan. Borch & Madsen (2007), menegaskan konsep *Resource Based view* berfokus pada respon perusahaan dalam dinamika lingkungan secara statis dan bersifat *resource picking* atau proses untuk memilih dan mengumpulkan berbagai sumber daya yang sinergis terhadap pertumbuhan perusahaan dan berfokus pada sumber daya. Menurut David (2011), keunggulan bersaing akan diraih secara berkesinambungan dengan dua cara, yaitu: 1) selalu beradaptasi terhadap perkembangan tren meliputi kegiatan *eksternal* dan *internal* (faktor sumber daya, kompetensi dan kemampuan); dan, 2) efektif dalam merumuskan, menerapkan dan menilai strategi yang ada guna menguatkan faktor tersebut.

Knowledge Management

Pengetahuan merupakan konsep, keterampilan, pengalaman, serta visi yang menyediakan kerangka kerja untuk menciptakan, mengevaluasi, dan menggunakan informasi (Soltani dan Navimipour, 2016). Secara umum pengetahuan dibagi menjadi dua jenis, *tacit* dan *eksplisit* (Hubert, 1996). Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang bersifat personal dan konteks-spesifik dari seseorang, yang berada dalam pikiran, perilaku serta persepsi manusia (Duffy, 2000). Pengetahuan *eksplisit* berarti pengetahuan atau informasi yang ditetapkan dalam tangible form (bentuk nyata) (Koenig, 2012). Khaliq (2016), meneliti jika masalah terbesar yang dihadapi perusahaan adalah mengkonversi *tacit knowledge* menuju *eksplisit knowledge*, atau sebaliknya.

Strategi Diferensiasi

Kotler dan Armstrong (2005) berpendapat bahwa terdapat tujuh kriteria diferensiasi yang layak untuk diterapkan, yaitu: a. Penting. Perbedaan tersebut memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi banyak pembeli. b. Khas/berbeda. Pesaing tidak menawarkan perbedaan ataupun perusahaan dapat menawarkan produk dengan cara yang lebih berbeda. c. Dapat dikomunikasikan. Perbedaan dapat dikomunikasikan serta dapat dilihat oleh pembeli. d. Sulit dimasuki, perbedaan itu tidak mudah diikuti oleh pesaing. e. Terjangkau harganya, pembeli dapat membayar perbedaan itu. f. Menguntungkan perusahaan menganggap tindakan memperkenalkan perbedaan tersebut akan menghasilkan laba.

Keunggulan Bersaing

Dalam penelitian Sensi Tribuana Dewi (2006) ada tiga indikator yang digunakan untuk

mengukur keunggulan bersaing diantaranya adalah keunikan produk, harga yang bersaing dan kualitas produk. Terdapat tiga tipe dasar yang dapat membantu organisasi dalam meraih keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya, fokus dan diferensiasi. Porter menyebut ketiganya sebagai strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan menggunakan biaya yang rendah di tiap unitnya untuk konsumen yang peka terhadap harga yang berubah. Diferensiasi adalah strategi yang bertujuan untuk menyediakan jasa yang berbeda di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan harga yang berubah. Fokus adalah menyediakan jasa dan membuat produk yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Strategi Porter mewajibkan adanya tatanan organisasi, prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Kotler (2001) berpendapat bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu keunggulan di atas pesaing yang diperoleh dari menawarkan nilai lebih kepada konsumen, dapat melalui harga yang lebih rendah atau menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung penetapan harga yang lebih mahal. Menurut Porter (1985) terdapat dua hal utama yang mendasari pilihan strategi bersaing, yang pertama adalah daya tarik industri untuk keuntungan jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukan itu. Hal kedua adalah siapa penentu strategi kompetitif dalam suatu industry.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus karena peneliti mencoba untuk mengamati dan memahami sebuah kasus yang spesifik dalam hal implementasi strategi knowledge management dan diferensiasi di kantor Sekolah Musik Indonesia Semarang yang didasari oleh kerangka teori *Resource Based View*. Dan peneliti memposisikan sebagai peneliti yang menganalisis kasus tersebut dengan tujuan ingin menggali lebih dalam dari berbagai sumber dan informan mengenai strategi knowledge management dan diferensiasi Sekolah Musik Indonesia Semarang.

Hasil dan Pembahasan

Resource Based Theory Pada PT. SMI

Adapun penerapan *Resource Based Theory* pada PT. SMI dalam mengembangkan keterampilan karyawan, sumber daya dan proses yang dapat meningkatkan daya saing serta nilai (*value*) bagi pelanggan. Menurut Rahadian

(2017), dalam konsep *Resource Based Theory*, keberhasilan perusahaan dilihat dari sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya internal pada PT. SMI antara lain: 1. Sumber daya manusia, SDM yang dimiliki oleh PT. SMI, yaitu pemilik perusahaan yang memiliki peran memimpin perusahaan dengan membuat kebijakan-kebijakan, memilih, menetapkan dan mengawasi tugas karyawan dan operasional perusahaan. Perusahaan memiliki karyawan dari level manajemen puncak sampai dengan staff di lingkup berbagai bidang yang dimiliki, seperti Bidang Marcomm, Head Education, Finance, dan Tenaga pengajar dan Umum. Sumber daya manusia sebagai salah satu resource yang dimiliki perusahaan, maka perlu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang ada di perusahaan, oleh karena itu PT. SMI memiliki cara tersendiri yaitu dengan menyediakan dan memberikan pelatihan khusus bagi seluruh karyawan pada PT. SMI. Dalam menjaga kesatuan antar para karyawan, perusahaan telah menerapkan etika dalam bekerja yaitu menjaga tingkah laku terhadap seluruh rekan kerja, dapat bekerja sama antar karyawan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan juga memiliki dampak dan peran penting bagi dalam persaingan. Sehingga perusahaan menerapkan *the right man in the right place* di berbagai bidang yang dimiliki oleh Perusahaan. 2. Sumber daya fisik, yang dimiliki oleh PT. SMI adalah Gedung, peralatan musik dan kendaraan operasional. Dalam merawat sumber daya fisik yang dimiliki, perusahaan melakukan pemantauan dan pemeliharaan secara rutin agar tidak terjadi kerusakan pada alat-alat, musik dan sumber daya fisik lainnya agar dapat digunakan dalam jangka waktu yang lebih lama. Meskipun sudah dilakukan tindakan pemeliharaan, tetapi dalam menggunakan dan mengelola sumber daya fisik yang dimiliki, tetap ada kendala dan resiko yang dialami oleh perusahaan yaitu kerusakan pada alat-alat musik digunakan pada saat melaksanakan suatu proses pembelajaran. PT. SMI juga melakukan perawatan dan pemeliharaan (*maintenance*) terhadap sumber daya fisik perusahaan yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan ketahanan dan meminimalisir kerusakan yang mungkin bisa terjadi pada saat dioperasikan. 3. Sumber Daya Organisasi, Sumber daya organisasi meliputi perencanaan pada perusahaan. Perencanaan yang dilakukan PT. SMI dalam melakukan proses pembelajaran yang optimal melalui system

MTL yang sudah diterapkan oleh Perusahaan. Proses forecasting yang diterapkan oleh Direktur melalui Management tingkat atas dan menengah dengan melakukan pemaparan program-program yang akan dicanangkan menuju pencapaian target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Setelah itu dilakukan proses evaluasi bulanan terhadap pencapaian program yang sudah dicanangkan sebelumnya.

Knowledge Management Pada PT. SMI

Knowledge Management merupakan konsep, keterampilan, pengalaman, serta visi yang menyediakan kerangka kerja untuk menciptakan, mengevaluasi, dan menggunakan informasi (Soltani dan Navimipour, 2016). Secara umum pengetahuan dibagi menjadi dua jenis, tacit dan eksplisit (Hubert, 1996). Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang bersifat personal dan konteks-spesifik dari seseorang, yang berada dalam pikiran, perilaku serta persepsi manusia (Duffy, 2000). Pengetahuan eksplisit berarti pengetahuan atau informasi yang ditetapkan dalam tangible form (bentuk nyata) (Koenig, 2012). Sebelum melakukan identifikasi dan pembahasan *knowledge management* peneliti melakukan diagnosa KM seperti yang dianjurkan oleh Bukowitz dan Williams (1999) yang mengatakan bahwa melengkapi diagnosa KM akan membantu untuk mengidentifikasi area *knowledge management* mana yang lemah.

Strategy Differentiation Pada PT. SMI

W. Asty (2015) dalam penelitiannya berpendapat bahwa esensi dari strategi diferensiasi adalah perusahaan mampu memberikan perbedaan yang lebih unik daripada pesaing, sehingga dari perbedaan tersebut konsumen akan memiliki nilai lebih tinggi. Kotler dan Armstrong (2005) berpendapat bahwa terdapat tujuh kriteria diferensiasi yang layak untuk diterapkan, yaitu: a. Penting. Perbedaan tersebut memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi banyak pembeli. b. Khas/berbeda. Pesaing tidak menawarkan perbedaan ataupun perusahaan dapat menawarkan produk dengan cara yang lebih berbeda. c. Dapat dikomunikasikan. Perbedaan dapat dikomunikasikan serta dapat dilihat oleh pembeli. d. Sulit dimasuki, perbedaan itu tidak mudah diikuti oleh pesaing. e. Terjangkau harganya, pembeli dapat membayar perbedaan itu. f. Menguntungkan perusahaan menganggap tindakan memperkenalkan perbedaan tersebut akan menghasilkan laba. Kotler (2005) menjelaskan bahwa terdapat lima dimensi cara perusahaan mendiferensiasikan tawaran

pasarannya, yaitu: Dimensi Produk, Dimensi Pelayanan, Dimensi Personal, Dimensi Saluran, dan Dimensi Citra

Membangun strategi berbasis knowledge management dan diferensiasi

Dari hasil ringkasan temuan deskripsi dapat disimpulkan bahwa pihak management membangun strategi berbasis *knowledge management* dan diferensiasi, melalui: 1. Pihak managerial harus memiliki kemampuan soft skill baik dalam kemampuan leadership, managerial, sekaligus penguasaan alat musik. 2. Management juga harus bisa memastikan kemampuan soft skill mereka, baik secara managerial maupun kemampuan bermusik dapat tersampaikan dengan baik ke jajaran staff maupun murid mereka. 3. Produk/layanan dari pihak perusahaan harus memiliki nilai keunggulan yang terus berkembang dan mengikuti trend terbaru yang ada di dunia musik. 4. Membuat program program pemasaran terbaru yang menasar target market serta membuat inovasi platform yang dapat dilakukan pembelajaran di luar ruangan.

Implementasi strategi knowledge management dan diferensiasi

Dari hasil ringkasan temuan deskripsi dapat disimpulkan bahwa pihak management Implementasi strategi berbasis *knowledge management* dan diferensiasi, melalui: 1. Seluruh karyawan PT.SMI harus memiliki kemampuan untuk melakukan transfer pengetahuan, serta melakukan Analisa pencapaian dari murid. 2. Seluruh karyawan PT.SMI harus mengupgrade diri terhadap perkembangan dunia musik yang menjadi trend di era saat ini. 3. Memiliki kualitas pengajar yang mumpuni di bidang music, sehingga mampu melahirkan siswa yang memiliki 4C. (Critical, Creativitas, Collaboration, dan communication). 4. Mengupgrade system MTL yang sudah menjadi keunggulan saat ini, agar dapat mengikuti perkembangan trend musik di saat ini. Kendala implementasi *knowledge management* dan diferensiasi

Dari hasil ringkasan temuan deskripsi dapat disimpulkan bahwa pihak management membangun strategi berbasis *knowledge management* dan diferensiasi, melalui: 1. Habit/Kebiasaan para staf, management dan tenaga pengajar dalam menerapkan *knowledge management*, Karena beberapa karyawan PT.SMI masih memiliki masa kerja diperusahaan kurang dari 6 bulan. 2. Pemenuhan kebutuhan terhadap SDM, terutama tenaga pengajar yang berkompeten di bidangnya masih

terbatas dan cenderung kurang. 3. Kemampuan komunikasi para karyawan terhadap kemajuan murid perlu diperbaiki. 4. Perlu penyesuaian terhadap program unggulan MTL, untuk dapat menyesuaikan trend terbaru di dunia musik.

Penerapan Knowledge-Based Strategy di Sekolah Musik Indonesia.

Untuk mencapai sasaran Visi dan Misi yang telah ditetapkan, perusahaan telah melakukan langkah-langkah strategis yaitu melakukan diferensiasi dalam hal pelayanan, produk, dan pemasaran. Diferensiasi yang dilakukan adalah penyediaan sumber daya manusia yang berlatar belakang S1 untuk Tenaga Pengajar, Office dan Sales dan Marketing. Hal ini akan terus dilanjutkan ke departemen lainnya. Sedangkan perbaikan Jasa Pendidikan Musik yang dilakukan adalah membuat program Project Based Learning dan penggunaan Music Technology Education. SMI juga selalu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada peserta didik, serta selalu kreatif dan inovatif dalam melakukan strategi pemasarannya. Semua strategi pemasaran yang dilakukan didapatkan dari knowledge yang dimiliki oleh karyawan SMI yang diperoleh dengan cara mengadakan brainstorming dengan berbagai pihak yang terkait. Untuk melakukan analisa K-SW, perusahaan dapat membandingkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dengan pengetahuan yang seharusnya diketahui untuk melaksanakan strategi yang diterapkan. Kesenjangan di antara pengetahuan inilah yang menunjukkan internal knowledge gap.

Penerapan Differentiation Strategy Pada PT. SMI

Penerapan 5 Dimensi tersebut yang dilakukan oleh PT.SMI, adalah sebagai berikut: 1. Dimensi Produk/Jasa. Dari dimensi Produk/Jasa, PT.SMI memiliki layanan kursus dengan menggunakan metode MTL, yang belum ada di beberapa kursus music pesaingnya. 2. Dimensi Pelayanan, Dari dimensi Pelayanan, ada konsultasi orangtua murid terhadap perkembangan pencapaian murid dan proses evaluasinya. Selain itu di SMI ada layanan pijat, khusus orang tua murid sambil menunggu anak murid nya menyelesaikan kursus. 3. Dimensi Personal,PT.SMI melakukan pelatihan terhadap karyawan Front Office dan Para Staf Pengajar, sehingga tingkat kesopanan dan tingkat ketanggapannya sangat dipuji oleh para konsumennya. 4. Dimensi Saluran, Cakupan outlet SMI saat ini mulai tersebar di beberapa kota diantaranya Jakarta, Tangerang,Bekasi,Semarang dan Surabaya.

Dengan melihat cakupan persebaran outlet nya tersebut, mampu menyaingi pesaing utamanya yaitu YMI. 5. Dimensi Citra, Penggantian Logo PT.SMI seperti saat ini, menimbulkan kesan lebih modern, maju dan berwawasan global. Hal ini juga bisa dilihat dari kondisi ruangan belajar mengajar yang lebih futuristic.

Analisis Competitive Advantages Pada PT. SMI

Berdasarkan pada the elements of competitive advantage seperti yang disampaikan oleh Rao & Steckel dalam bukunya Analysis for Strategic Marketing dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

1. Source of Advantage (knowledge asset) dari Sekolah Musik Indonesia Perusahaan meliputi:

- Customer knowledge

Manajemen SMI sangat memperhatikan kebutuhan murid-muridnya, bahkan sampai hal-hal yang kecil. Karyawan Front Office dilatih untuk mengetahui dan memanggil murid dengan menyebut namanya, khususnya murid yang sudah menjadi member tetap. Di samping itu karyawan juga dilatih untuk mengetahui minat dan genre music murid tersebut.

- Stakeholder Relationships

Sebagai perusahaan bisnis SMI benar-benar memfokuskan diri pada pasar masyarakat middle-up, dimana perusahaan melakukan penetrasi ke beberapa sekolah swasta berstandart internasional. Selain itu membuat komunitas bermusik bagi para peserta didiknya, baik itu yang masih belajar maupun sudah menjadi pemusik professional dibidangnya. Sedangkan keunggulan dari SMI adalah penggunaan Techhnoology Education dalam pembelajaran bermusik.

- Knowledge in Product and services

Produk dan pelayanan yang diberikan oleh SMI disesuaikan dengan strategi pemasaran yang telah ditetapkan. Saat ini SMI memfokuskan diri untuk mengerjakan International student market, oleh karena itu sarana dan prasarana, serta paket yang dikeluarkan disesuaikan dengan strategi pemasaran. Karyawan dan staff pengajar diusahakan memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik.

- Knowledge in People

Dalam konteks ini SMI merupakan perusahaan yang unik, karena untuk karyawan baru yang masuk disyaratkan memiliki pendidikan minimal S1 (strata 1) di semua posisi kecuali untuk juru masak dan bartender.

Alasan yang digunakan manajemen dengan mensyaratkan S1 ini karena sebagian besar lulusan sekolah perperusahaan kurang kuat dalam hal bahasa, analisa, dan logika. Ketiga kemampuan tersebut ternyata sangat membantu manajemen perusahaan ketika melakukan transformasi maupun sharing pengetahuan. Apalagi manajemen SMI memberikan empowerment terhadap karyawannya dalam mengambil keputusan khususnya ketika ada komplain. Dengan cara seperti ini semua permasalahan yang ada di lapangan akan cepat terselesaikan dan kepuasan tamu akan tetap dapat terjaga.

2. Positional Advantages

Dalam menjalankan bisnisnya SMI berusaha untuk menggabungkan superior customer value dengan lower relative cost. Hal ini sangat bisa dimaklumi mengingat persaingan yang sangat ketat dan tuntutan konsumen sekarang adalah mendapatkan pelayanan dan fasilitas yang sangat bagus dengan harga yang semurah-murahnya. SMI berhasil mengakomodasi keinginan konsumen tersebut dengan membuat paket yang sesuai dengan kebutuhan beberapa segmen pasar.

3. Performance outcomes.

Source of advantage dan positional advantages yang dimiliki oleh SMI dibandingkan dengan kompetitornya menghasilkan kinerja yang relatif lebih baik. Dari data tersebut di atas terlihat bahwa hampir semua perusahaan berkurang market share-nya, akan tetapi SMI masih terus bertahan di atas fair market share yang dimiliki. Kondisi ini terjadi karena perusahaan mulai sedikit demi sedikit menggerogoti market share dari YMI.

Penerapan Resource Based Theory Pada PT. SMI

Dalam konsep *Resource Based View*, bahwa sumber daya utama perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing berada di dalam lingkungan internal mereka. Keunggulan bersaing ditentukan oleh keunikan dan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki. Menurut Barney (1991), perusahaan merupakan kumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit ditiru pesaing yang bisa dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya dan dibutuhkan keahlian kapabilitas dan cara untuk menggabungkan aset, tenaga kerja dan proses yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengubah input menjadi output. Berikut adalah pendekatan berbasis sumber daya

terhadap analisis strategi bersaing menurut Grant (1991) dari hasil penelitian.

1. Sumber Daya :
 - a. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan menerapkan system OKR (Objectiv Key Resault) dimana system ini mampu merangsang pencapaian kinerja karyawan dengan memberikan tambahan bonus apabila karyawan mampu mencapai target performa yang sudah diterapkan perusahaan.
 - b. Untuk memberikan kepastian dan kesejahteraan karyuawan, perusahaan menerapkan system full time karyawan. Sehingga karyawan merasa memiliki dan bekerja secara penuh di perusahaan, serta dapat focus membantu perkembangan perusahaan.
2. Kemampuan.
 - a. Melakukan pengembangan system MTL menjadi sebuah aplikasi yang mudah di akses lagi bagi seluruh pihak baik itu pihak internal SMI ataupun murid atau orang tua murid dan lebih mudah dalam proses integrase system secara keseluruhan
 - b. Melakukan evaluasi pada proses pelayanan dan pengajaran yang diberikan dengan batas evaluasi 1 bulan sekali untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan system pelayanan yang optimal bagi seluruh pihak stakeholder dan shareholder PT.SMI.
3. Keunggulan Kompetitif
 - a. Source of Advantage (knowledge asset) dari Sekolah Musik Indonesia Perusahaan meliputi: Customer Knowledge, Stakeholder Relationship, Knowledge in Product and Service dan Knowledge in People.
 - b. Positional Advantages, Dalam menjalankan bisnisnya SMI berusaha untuk menggabungkan superior customer value dengan lower relative cost.
 - c. Performance Ourcomes, Source of advantage dan positional advantages yang dimiliki oleh SMI dibandingkan dengan kompetitornya menghasilkan kinerja yang relatif lebih baik.
4. Strategi
 - a. Menerapkan Strategi Differensiasi dengan menggunakan 5 dimensi yang sudah dijelaskan di atas sesuai dengan dimensi dan strategi perusahaan SMI.
 - b. Mengkombinasikan Strategi berbasis Knowledge Management yang sudah

dibahas di atas dengan menyesuaikan kondisi internal SDM yang dimiliki oleh perusahaan.

Kesimpulan dan Implikasi

Berdasarkan uraian analisis pada bab terdahulu, dapat ditarik kesimpulan bahwa, Sekolah Musik Indonesia sudah menerapkan strategi berbasis knowledge management dan strategi diferensiasi melalui:

1. Untuk membangun strategi berbasis Knowledge Management dapat dilakukan melalui: adanya improvisasi dari pihak management, pembaruan, dan perencanaan jangka Panjang.
2. Untuk menjalankan implementasi strategi knowledge management dapat dilakukan melalui: Memiliki SDM, terutama managerial yang memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan jangka Panjang, dan Memiliki SDM yang memiliki kompetensi dalam penggunaan alat musik, system pembelajaran dan pengelolaan kursus musik
3. Untuk menjalankan strategi knowledge management harus dapat menghadapi kendala Kesulitan dalam pemenuhan SDM dan Pengelolaan SDM yang masih kurang memadai.
4. Untuk membangun strategi berbasis diferensiasi dapat dilakukan melalui: memiliki keunggulan dalam produk/layanan, selalu melakukan inovasi terhadap produk/layanan, memiliki sertifikat dan evaluasi dalam proses pembelajaran, menciptakan brand loyalty kepada pelanggan, dan standrisasi outlet baru dan lama.
5. Untuk menjalankan implementasi berbasis strategi diferensiasi dapat dilakukan melalui: kualitas, pengajar, metode pembelajaran dan pelayanan yang unggul, dan adanya perbaikan terhadap program atau metode pembelajaran yang sudah ada.
6. Untuk menjalankan strategi knowledge management harus dapat menghadapi kendala sebagai berikut: memperbaiki layanan dengan melakukan komunikasi 2 arah, dan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap program yang sudah ada (contohnya: MTL).

Implikasi manajerial

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab-bab terdahulu dan kesimpulan akhir seperti di atas, berikut

beberapa saran atau rekomendasi bagi Sekolah Musik Indonesia dalam menerapkan knowledge management dan knowledge-based-strategy:

- Sekolah Musik Indonesia sebaiknya mengintegrasikan semua sistem Digital Learning yang berbeda di beberapa departemen sehingga dapat memaksimalkan knowledge management yang telah diterapkan. Pengintegrasian sistem hendaknya berdasarkan pada database sehingga dapat diakses oleh semua karyawan untuk memperlancar tugasnya dan meningkatkan pengetahuannya.
- Memasukkan job desk tambahan kepada HR Manager tentang pelaksanaan Knowledge management di sekolah music dengan diadakannya job desk ini diharapkan semua proses knowledge management di SMI dapat berjalan, dimonitor, dan diukur dengan baik sehingga memberikan keunggulan bersaing.
- Meningkatkan semua kapabilitas dan resources yang ada untuk memasuki tingkat yang tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu Enterprise Intelligence. Jika SMI berhasil masuk pada level ini peneliti yakin bahwa SMI akan selalu unggul dalam bersaing dengan semua sekolah musik di Semarang.

Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang

Dari hasil saran managerial, masih ada beberapa kekurangan dalam penelitian ini, diantaranya: 1. Perlu dilakukan penelitian ulang untuk kasus yang serupa mengingat peneliti mengalami beberapa kendala, diantaranya tidak bisa melakukan *Focus Group Discussion*, menganalisa data lebih dalam karena adanya keberatan dari perusahaan untuk menyerahkan data secara terbuka 2. Kondisi tersebut dimungkinkan karena perusahaan sangat menjaga kerahasiaan data, berhubungan dengan strategi bisnis yang dijalankannya, 3. Perlu dilakukan pengujian mini model teori melalui preposisi perusahaan yang diteliti ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press.
- Asty, Wina. 2015. *Strategi Diferensiasi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Di Savali Hotel Padang*. Jurnal sosial Dan Humaniora. Vol.5(2)
- Barney, J. 1991. "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of*

- Manajement*, 17: 99-120.
- Butarbutar, K. et. al., 2017. *Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka VRIO*.
- Conner, Kathleen R, C.K. Prahalad, 1996, *A Resource-Based Theory of The Firm : Knowledge Versus Opportunism. Journal Organization Science*, Vol. 7(5);490-491
- Connor, Tom. 2002. *The Resource Based View of Strategy and its Value to Practising managers. Strategic Change*. Vol. 11(6): 307-316
- Dalkir, K. 2013. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Routledge
- Dasuki, R, E. 2021. *Manajemen Strategi: Kajian Teori Resource Based View*.
- David, F, R & Fores, R. 2015. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi 15, Alih Bahasa: Novita Puspasari, Liza Nurbani Puspasari, Jakarta: Salemba Empat.
- Djam'an, S. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. 2000. *Dynamic capabilities: What are they?*. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121
- Fahy. 2000. *The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage*.
- Febrianti, F, H., 2016. *Implementasi Resource-Based View Dan VRIO Model Dalam Pengelolaan Sumber Daya (Studi Kasus : United Tractor Samarinda-Kalimantan Timur)*.

- Grant, 1991. *The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation*.
- Grant, R, M. 1997. *Analisis Strategi Kontemporer Konsep, Teknik, Aplikasi*, Alih Bahasa: Thomas Secokusumo, Jakarta: Erlangga.
- Halawi, Leila, Jay E. Aronson, Richard V. Mc Carthy, 2005. *Resource Based View of Knowledge Management*. The Electric Journal of Knowledge Management, Vol. 3(2): 76
- Hery. 2018. *Manajemen Startegik*. Jakarta: Percetakan PT. Gramedia.
- Hunt, S, D, & Morgan, R, M. 1995. *The Resource-Advantage Theory Of Competition*.
- Khotimah, Khusnul. 2017. *Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV)*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*
- Mappasiara. (2018). *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*. Volume: 2. No.1.
- Masitoh, R, W, M., et. al., 2019. *Analisis RBV (Resource Based View) Pada Home Industry Kecamatan Wuluhan (Studi Kasus Pada Kedai Mie 98)*.
- Masyitoh, S. et. al., 2019. *Penerapan Konsep Resources-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi Kasus Pada Artshop Akifani Mutiara Mataram)*.
- Milles, M, B. & Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Muharam, D, R. 2017. *Penerapan Konsep Resource-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan*.
- Mulyono. 2013. *Sumber Daya Perusahaan Dalam Teori Resource-based View*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume: 9. No.1.
- Mungalimah, S. 2017. *Analisa Keunggulan Kompetitif Dengan Pendekatan Berbasis Sumber Daya Pada Sentra Batik Tulis Giriloyo Yogyakarta*.
- Paulus, A, L. & Murdapa, P, S. 2016. *Pemanfaatan Teori Resource-Based View Pada Ritel Minimarket: Implikasinya Terhadap Strategi Dan Keunggulan Bersaing*. *Jurnal Of Research In Economics And Management*. Volume: 16. No.2.
- Pratiwi, D, O. 2018. *Analisis Resource Based View Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Pijak Bumi Bandung)*.
- Purnomo. 2011. *Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)*. Volume: 1.No1.
- Rahadian. 2017. *Penerapan Konsep Resource-Based View (RBV) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan*. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume: 14. No.1.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sibuea, A, T., 2021. *Analisis Resource Based View Perspective Dan Business Performance Terhadap Daya Saing Bisnis Pada Perusahaan Konstruksi (Studi Pada Pt. Agung Cakra Nusantara Medan)*.
- Siregar, O. 2019. *Pendekatan Melalui Resource-Based View (RBV) Dalam Manajemen Strategic*.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Trisninawati, Dina Melita. 2020. *Knowledge Management untuk Menciptakan Daya Saing Bisnis Keluarga Pada Pengelolaan Bisnis Kuliner di Kota Palembang*. MBIA. Vol. 19 (1)
- Widiasto, R, P., et. al., 2014. *Analisis Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Bisnis Pakan Ternak Melalui Pendekatan Resource Based View (Studi Kasus PT Mabar Feed Indonesia)*.
- Zainuri, R, & Susilowati, C. 2016. *Identifikasi Keunggulan Kompetitif Dengan Menggunakan Rantai Nilai Dan Model RBV Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada UD. Sriwijaya Kota Probolinggo*.