METODE ANALISIS RBV (*RESOURCES BASED VIEW*) UNTUK MERUMUSKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA PT CIESTA MANDIRI SEJAHTERA CABANG JEMBER

Ida Yulianti [(1)], Drs. Akhmad Suharto, MP [(2)], Nursaidah, SE, MM [(3)]

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana implementasi *resource-based view* dan VRIO model di dalam perusahaan PT. Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 2. Pada penelitian ini digunakan triangulasi teknik dalam pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi. Tujuannya adalah menemukan kesesuaian data di lapangan dengan sumber yang sama. Analisis yang digunakan adalah analisis eksternal dan internal, untuk analisis eskternal menggunakan *resource-based view* dan VRIO (*valuable, rare, hard to imitate dan organizational*). Selama penelitian, penulis menemukan bahwa aset atau sumber daya utama dan penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia yang berlandaskan kompetensi (*competence*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Semuanya merupakan *intangible asset* yang distribusinya bersifat heterogen dan immobile sehingga tidak dapat berpindah dan ditiru oleh kompetitor. Setelah melakukan pengumpulan dan analisis data, ditemukan bahwa pengelolaan sumber daya yang baik dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia selalu dilakukan karena karyawan merupakan aset perusahaan yang memberi kontribusi paling besar bagi perusahaan. Setiap komponen *resource-based view* yang dimiliki oleh PT. Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 2 menunjukkan bahwa semuanya memiliki empat atribut utama dari VRIO yaitu memberi nilai (*valuable*), jarang (*rare*), sulit untuk ditiru (*hard to imitate*) dan kapabilitas pengelolaan seluruh sumber daya (*organization*)

Kata kunci : *resource-based view*, VRIO model, *intangible asset*, kapabilitas

ABSTRACT

This research was conducted to find out how the implementation of resource-based view and VRIO models within the company PT. Ciesta Mandiri Sejahtera, Jember Branch. In this study used triangulation techniques in collecting data using interview techniques, documentation and observation. The aim is to find the suitability of the data in the field with the same source. The analysis used is external and internal analysis, for external analysis using resource-based view and VRIO (valuable, rare, hard to imitate and organizational). During the study, the authors found that the main and important assets or resources for the company are human resources based on competence (competence), knowledge (knowledge) and skills (skills). All of them are intangible assets whose distribution is heterogeneous and immobile so that they cannot be moved and emulated by competitors. After collecting and analyzing data, it was found that good resource management can provide more value for the company. Human resource development is always done because employees are the company's assets that make the greatest contribution to the company. Each resource-based view component that is owned by PT. Jember Ciesta Mandiri Sejahtera Branch shows that all of them have four main attributes of VRIO, which are valuable, rare, hard to imitate, and the capability of managing all resources.

Keywords: resource-based view, VRIO model, intangible asset, capability

1. Pendahuluan

Aktivitas pemasaran sering di artikan sebagai aktivitas menawarkan produk dan menjual produk, tapi bila ditinjau lebih lanjut ternyata makna pemasaran bukan hanya sekedar menawarkan atau menjual produk saja, melainkan aktivitas yang menganalisa dan mengevaluasi tentang kebutuhan dan keinginan konsumen. Seiring berjalannya waktu, masyarakat ikut berkembang, tidak hanya berkembang dalam tingkatan pendidikan, teknologi, dan gaya hidup, masyarakatpun ikut berkembang. Dengan demikian perusahaan harus bisa mengikuti perkembangan tersebut. Menurut Kotler dan Amstrong (2014:27) menyatakan *The process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return*. Definisi tersebut mengartikan bahwa, Pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Peningkatan volume penjualan, pada dasarnya *Resource-Based View* (RBV) telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik.

Indikator untuk mengukur strategi *RBV* terdiri dari dua indikator yaitu: sumberdaya dan kapabilitas, (Hitt, *et al*., 2001). Secara umum, *RBV* berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumberdaya dan kapabilitas organisasi (Coulter, 2002:37).

Peningkatan volume penjulan yang berdampak dengan keunggulan bersaing perusahan memang tidak mudah, hal tesebut berkaitan erat dengan faktor yang telah dikemukakan sebelumnya dengan mengacu pada *Resource-Based View* (RBV), Orientasi kewirausahaan dan Lingkungan bisnis. Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar. Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menerus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005). Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila dapat melakukan sesuatu ketika perusahaan saingan tidak dapat melakukannya atau memiliki sesuatu yang amat diinginkan oleh perusahaan saingan.

Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney, 2010). Keunggulan bersaing dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih pada konsumen dibanding penawaran competitor (Kotler et al., 2005)

Berdasarkan teori pemasaran diatas, maka obejek penelitian yang dipilih ialah pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 2 Jl. Tidar gg. delta no. 102 PT Ciesta Mandiri Sejahtera dikatakan pula sebagai organisasi bisnis yang unik karena unsur kompleksitasnya yang padat modal, padat karya, padat teknologi, dan padat tenaga ahli dalam proses produksi peralatan rumah tangga. Adanya berbagai faktor internal dan eksternal yang seringkali mengalami perubahan tersebut perlu dipertimbangkan oleh manajemen PT Ciesta Mandiri Sejahtera sehingga perusahaan tersebut dapat bertahan bahkan mampu berkembang dimasa mendatang. PT Ciesta Mandiri Sejahtera sebagai salah satu pemain di industri produksi rumah tangga, mau tidak mau harus menghadapi persaingan dengan para pelaku lain seperti Cosmos, Sanyo, dan lain sebagainya.

Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya (*resource*) perusahaan yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dalam manajemen strategik, pandangan bahwa sumber daya pada akhirnya menentukan keberlangsungan organisasi, seperti menang bersaing dan berkembang disebut dengan RBV (*Resource Based View*) yang merupakan suatu metode untuk menganalisis dan mengidentifikasikan keunggulan strategis suatu perusahaan berdasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari *asset*, keahlian, kapabilitas, dan aset tak berwujud. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa penelitian kali ini mengenai pendekatan RBV (*Resources Based View*) yang digunakan untuk mengevalusai strategi bersaing pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera. Pendekatan tersebut mencakup sumber daya internal yang dimiliki perusahaan yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan memberikan nilai berharga bagi perusahaan itu sendiri.

Tabel 1. Perusahan alat rumah tangga di Kabupaten Jember

Nama Perusahaan	**Brand**	**Produk**
Signora Households	Signora	Mixer, Oven, Blender, presto, panic, dll
Ruma (RekanUsaha Mikro Anda)	Maspion, Polytron, Quantum, dll	Televisi, Almari, Peralatan Rumah Tangga, dll
Balqis Pot Panci Serbaguna	Balqis Pot	Panci
PT Ciesta Mandiri Sejahtera	Zuko	Alat-alat rumah tangga

Sumber : Data Primer (2019)

Adapun beberapa produk yang di tawarkan dengan harga yang telah ditetapkan oleh PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 1.2 ialah :

Table. 2 Daftar produk dan harga PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember.

Nama Produk	**Harga Per Angsuran**
Blender	Rp. 112.000
Kompor gas	Rp. 98.000
Karpet	Rp. 105.000
Speaker aktif	Rp. 151.000
Panci set	Rp. 116.000
Gilingan mie	Rp. 101.000
Lampu LED	Rp. 100.000
Panci Presto	Rp. 100.000

Berdasarkan harga yang telah didtetapkan oleh PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember, maka perusahaan diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan. Harga yang kompetitif sering kali menjadi acuan utama bagi pelaku bisnis guna menarik konsumen. Selain harga yang kompetitif, PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember harus juga mampu memberikan pelayanan yang baik dalam menghadapi konsumen dengan menerapkan srategi pemasaran dalam mengahadapi pesaing dengan perusahaan sejenis.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah kita ketahui bahwa PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember ini mempunyai pesaing yang sangat ketat. Maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut, "Bagaimana Menciptakan Keunggulan Bersaing dengan Metode RBV *(Resources based View)* pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember".

2. Tinjauan Pustaka

Konsep Pendekatan berbasis sumber daya *(Resource-Based View)* pada dasarnya merupakan konsep yang mampu membantu entrepreneur dalam meraih *sustainable competitive advantage* (Spender, 2010). Pemikiran dasar *Resource-Based View* sesungguhnya ingin mengetahui dan memahami apa yang membuat suatu perusahaan berbeda, memperoleh, dan bertahan dalam keunggulan kompetitif, melalui pemanfaatan keberagaman sumberdaya yang dimilikinya (Kostopaulos, et al., 2007:2). Asumsi dasar *Resource-Based View* adalah bahwa sumberdaya dalam perusahaan bergabung menjadi satu *(bundles)* dalam kemampuan yang mendasari produksi tidak sama satu dengan lainnya. Esensi kombinasi sumberdaya dan kapabilita tersebut sebagai "apa" yang membuat suatu organisasi unik dalam hal kemampuannya menawarkan nilai kepada pelanggannya (Purwohandoko, 2009).

Menurut Grant (2001) dalam Raduan (2009) *Resource based view (RBV)* adalah strategi usaha yang ditinjau dari sumber daya dan kapabilitas usaha untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sedangkan menurut Ferdinand (2006) *Resource-Based* Theory Of Firm adalah salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing dengan menciptakan atau menggenerasi suatu jenis sumberdaya dan kapabilitas yang khas perusahaan serta sulit ditiru.

Resource-Based View (RBV) telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Indikator untuk mengukur strategi *RBV* terdiri dari dua indikator yaitu: sumberdaya dan kapabilitas, (Hitt, *et al*., 2001). Secara umum, *RBV* berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumberdaya dan kapabilitas organisasi (Coulter, 2002:37). Menurut De wit, Meyer dalam Taufiq Amir (2011:86) Adapun tipe-tipe sumberdaya adalah sebagai berikut:

a. Sumber daya berwujud *(tangible)*

   Sumber daya berwujud adalah segala sesuatu yang tersedia di perusahaan yang secara fisik dapat diamati (disentuh), seperti bangunan, dan uang.

b. Sumber daya tidak berwujud *(intangible)*

   Sumber daya nirwujud tidak dapat disentuh, tapi sebagian besar dikerjakan oleh karyawan di organisasi, sumber daya yang tersedia di organisasi yang muncul akibat interaksi organisasi dengan lingkungan nya.

Menurut Thomson dan Strickland dalam Sampurno (2011) menjelaskan, untuk menganalisis kekuatan dan kapabilitas sumber daya perusahaan, aspek – aspek yang perlu mendapat perhatian antara lain adalah :

a) Keterampilan atau keahlian

   Mencakup anatara lain kekuatan dalam keahlian, layanan prima, iklan yang unik. Ketrampilan dan keahlian ini perlu diproteksi oleh perusahaan sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor.

b) Aset fisik yang bernilai

   Mencakup antara lain fasilitas produksi dengan peralatan yang baik, fasilitas distribusi yang luas, *network* dan sistem informasi, nilai dan norma sistem manajerial, sistem teknis berbasis pengetahuan dan keterampilan.

c) Aset sumber daya manusia

   Mencakup antara lain pekerja yang berpengalaman dan *capable,* pekerja yang berbakat di area kunci, pekerja yang enerjik dan bermotivasi tinggi. Dalam konteks ini perlu diperhatikan apakah perusahaan memberikan peluang yang memadai bagi karyawan untuk meningkatkan kapabilitasnya.

d) Aset organisasi yang bernilai

Sistem kontrol yang berkualitas, sistem tekhnologi yang mumpuni, aset organisasi ini sangat penting karena berkaitan dengan kecepatan perusahaan dalam menengarai permasalahan yang telah dan yang akan dihadapi untuk kemudian mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

e) Kapabilitas bersaing

Mencakup antara lain kemampuan perusahaan dalam waktu relatif pendek meluncurkan produk baru, kemitraan yang kuat dengan pemasok kunci, dan yang terpenting ialah merespons perubahan yang terjadi pada kondisi pasar dan kemampuan yang terlatih baik dalam melayani pelanggan.

f) Aliansi dan kerjasama

Kolaborasi kemitraan dengan pemasok dan pemasar dapat memperkuat daya saing perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok dan pemasar sangat strategis karena dengan kemitraan yang baik dan saling menguntungkan akan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Dasar pemikiran RBV adalah bahwa pada dasarnya perusahaan berbeda karena masing-masing perusahaan memiliki sejumlah sumber daya tertentu yang bersifat unik. Oleh karena banyak sumber daya yang tidak dapat diperoleh dengan segera (instan), maka pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh jumlah sumber daya yang tersedia pada saat itu dan oleh kecepatan perusahaan untuk memperoleh sumber daya baru. Tanpa adanya keragaman dan tingkat perubahan sumber daya antar perusahaan, maka tiap perusahaan dapat memilih strategi manapun yang diinginkan sehingga strategi yang berhasil dapat langsung ditiru dan akhirnya laba akan menurun sampai nol. Oleh karenanya, perbedaan sumber daya merupakan inti dari strategi dan sangat penting bagi kesinambungan keunggulan kompetitif (Collins & Montgomery, 2005).

Menurut Barney (dalam Lumpkin, 2003), sumber daya meliputi:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*), meliputi: sumber daya keuangan, fisik, teknologi dan organisasi;
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible assets*), meliputi: sumber daya manusia, inovasi & kreativitas, serta reputasi;

3. Kapabilitas organisasi, meliputi: kompetensi/ketrampilan perusahaan untuk mentransfer input menjadi output serta kemampuan untuk memadukan sumber daya berwujud maupun tidak berwujud dengan menggunakan proses organisasional untuk mencapai hasil yang diharapkan, misal: produk dan jasa inovatif, pengembangan produk, keunggulan layanan pelanggan, dll.

Namun demikian, Lumpkin (2003) mengingatkan bahwa tanpa faktor lain, sumber daya tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya. Dalam beberapa kasus, sumber daya atau kapabilitas membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya atau menurunkan biayanya. Barney (2010:83) menyelidiki keterkaitan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui empat indikator dari sumber daya perusahaan yang menghasilkan keunggulan bersaing. Indikator-indikator tersebut yaitu nilai, *rareness*, *imitability* dan *substituability*. Model ini kemudian diperbaharui dan dikenal dengan model VRIO yaitu : *Value, Rarity, Imitability dan Organization* (Barney; 2010:84). Meskipun demikian perusahaan hanya akan memperoleh manfaat sementara karena pesaing dengan cepat meniru atau menemukan penggantinya. Agar mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sumber daya harus memiliki keempat atribut ini:

1. Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengekploitasi peluang;
2. Jarang (*rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya;
3. Sulit ditiru (*difficult to imitate*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi);
4. Sulit digantikan (*difficult to substitute*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas stratejik yang sama.

Menurut Leonardus (2015) Keunggulan bersaing adalah suatu capaian suatu organisasi/perusahaan yang bisa melebihi capayan kinerja para pesaingnya.

Sedangkan menurut Tangkilisan (2003) keunggulan bersaing adalah: "Kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan Kompetitif muncul bila pelanggan merasa bahwa mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan dengan sebuah organisasi pesaingnya." Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam pasar.Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menerus menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005). Suatu perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing apabila dapat melakukan sesuatu ketika perusahaan saingan tidak dapat melakukannya atau memiliki sesuatu yang amat diinginkan oleh perusahaan saingan. Menurut Welch dalam Rangkuti (2006), menyatakan keunggulan bersaing merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan.Lain halnya menurut Crown (2007), menyatakan keunggulan bersaing yaitu suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor atau pesaing. Sementara menurut Hill dan Jones (2009), menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing bila profitabilitasnya lebih besar dari pada keuntungan rata-rata bagi setiap perusahaan yang bergerak pada industri yang sama.

3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dan metode kualitatif. Metode deskriptif untuk menganalisis PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 2 dilakukan dengan cara wawancara menggunakan kuesioner kepada kepala perusahaan tersebut. Metode kualitatif digunakan untuk menganalisis keunggulan bersaing pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember 2 dengan pendekatan RBV dan kerangka VRIO (Ghozali, 2015). Kerangka VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumber daya yg ada di perusahaan tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan.

Populasi dan sampel penelitian ini bertempat di PT Ciesta Mandiri Sejahtera Jember dengan mengajukan pertanyaan atau wawancara dengan kepala

perusahaan tersebut yaitu bapak Mindar Egie Saputra serta dengan Karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Wawancara ini berlangsung pada tgl 9 Juli 2019.

Kerangka Analisis VRIO

Tabel 3 Kerangka VRIO

Jenis	keterangan	V	R	I	O	Jumlah	Implikasi kompetitif
Sumber Daya Berwujud	1. Modal memadai	0	0	0	0	0	*(Competitif equality)*
	2. Sarana dan prasarana	0	0	0	0	0	
	3. Tempat produksi	0	0	0	0	0	
	4. Penggunaan teknologi	0	0	0	0	0	*(Temporary competitive advantag)*
Sumber Daya Tak Berwujud	1. Kreativitas karyawan	0	0	0	0	0	
	2. Kedekatan masyarakat	0	0	0	0	0	*(Unused Competitive advantag)*
	3. Pelanggan luar daerah	0	0	0	0	0	
Kapabilitas Organisasi	1. Layanan yang unggul	0	0	0	0	0	
	2. Reputasi perusahaan	0	0	0	0	0	*(Sustainable competitif advantag)*

Keterangan :

1 = jika sumber daya dinilai memenuhi kriteria VRIO

0 = jika sumber daya dinilai tidak memenuhi kriteria VRIO

Sumber : Nugroho *et al* (2018)

Tabel 4 Hasil Analisis PT Ciesta Mandiri Sejahtera

Implikasi kompetitif	**Sumber daya perusahaan**	**Keterangan**
Competitif equality	1. Modal memadai 2. Sarana dan prasarana 3. Penggunaan teknologi 4. layanan yang unggul	✓
Temporary competitive advantage	1. peralatan memadai 2. pelanggan luar daerah 3. reputasi perusahaan.	✓
Sustained competitive advantage Sustained	1. kreatifitas karyawan. 2. armada & area pemasaran luas	✓

Sumber : Wandrial 2011

Sustained competitive advantage (keunggulan berkelanjutan) dapat dicapai jika suatu

perusahaan dapat memenuhi semua kategori dari analisis VRIO. Jika belum memenuhi dari empat variabel analisis VRIO tersebut, maka perusahaan tersebut belum memiliki keunggulan bersaing / sama dengan rata-rata perusahaan lain *(Temporary competitive advantage).*

4. Hasil Dan Pembahasan

Barney (2010:83) menyelidiki keterkaitan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui empat indikator dari sumber daya perusahaan yang menghasilkan keunggulan bersaing. Indikator-indikator tersebut yaitu nilai, *rareness*, *imitability* dan *substituability*. Model ini kemudian diperbaharui dan dikenal dengan model VRIO yaitu : *Value, Rarity, Imitability dan Organization.* Kerangka Analisis VRIO PT Ciesta Mandiri Sejahtera

Jenis	**Keterangan**		V	R	I	O	Jumlah	Keterangan
Sumber daya berwujud (*Tangible*)	1	Keuangan Perusahaan (Modal yang memadai)	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	2	Sarana dan Prasana (Armada dan Fasilitas)						
		- Memiliki armada yang mencukupi untuk memasarkan produk di sekitar Jember	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	3	Tersedianya mess untuk karyawan	1	1	0	0	2	*Temporary competitive advantage*
	4	Penggunaan Teknologi						
		- Pemesanan pemasaran memanfaatkan teknologi	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
Sumber daya tak berwujud (*Intangible*)	1	Kreatifitas Karyawan						
		- Ide-ide kreatif untuk memasarkan produk	1	1	1	1	4	***Sustainable competitive advantage***
	2	Armada pemasaran yang banyak						
		- Menempatkan sales penjualan di Kabupaten tetangga	1	1	1	1	4	***Sustainable competitive advantage***
	3	Pelanggan banyak yang berasal dari luar kota						
		- Pelanggan luar kota memesan produk dengan kapasitas besar	1	1	0	0	2	*Temporary competitive advantage*
Kapabilitas	1	Layanan yang unggul						
		- Diskon pembelian kapasitas besar dan pada even tertentu	1	0	0	0	1	*Competitive Equality*
	2	Reputasi Perusahaan						
		- Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan	1	1	0	0	2	*Temporary competitive advantage*

Setelah melakukan analisis RBV dan kerangka VRIO pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera maka peneliti telah mendapatkan hasil dan keunggulan, dan dapat disimpukan dari tabel pengkuran VRIO diatas bahwa, PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember memiliki empat sumber daya yang berada di level *(Competitive Equality)* / tidak lebih buruk dari pesaing lainnya karena pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera ini mempunyai modal yang memadai, sarana dan prasana, penggunaan teknologi dan layanan yang unggul.

Selanjutnya PT Ciesta Mandiri Sejahtera juga memiliki empat sumber daya yang berada pada level *(Temporary competitive advantage)* / perusahaan lain akan mencoba untuk meniru dalam waktu dekat, dan jika itu terjadi maka PT Ciesta Mandiri Sejahtera akan kehilangan keunggulan daya saingnya. Dan sumber daya PT Ciesta Mandiri Sejahtera yang berada di taraf *temporary competitive advantage* yaitu, sarana dan prasarana yang memadai, tempat produksi yang luas dan bersih, pelanggan luar kota, dan reputasi perusahaan.

Pada level selanjutnya yaitu *(Sustainable competitive advantage)* / perusahaan memiliki keunggulan kompetitif permanen / berkelanjutan. Pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera memiliki dua sumber daya yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya yaitu, Sumber daya yang berada pada level *Sustainable competitive advantage* antara lain kreatifitas karyawan dan armada pemasaran yang banyak hingga ke luar kabupaten.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, konsep VRIO menyatakan bahwa PT Ciesta Mandiri Sejahtera memiliki keunggulan pada kreatifitas karyawan dalam memasarkan produk peralatan rumah tangga dan memberikan kemudahan untuk pembayaran bahkan dengan metode pembayaran auto debet, potong gaji maupun arisan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing, dua hal ini perlu menjadi titik fokus perusahaan.

Kreatifitas karyawan merupakan hal yang penting, jarang ditemukan, susah untuk ditiru dan dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan khusus seperti pelatihan komunikasi, pemasaran dan lain sebagainya yang pada akhirnya dapat memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Di lain sisi, PT Ciesta Mandiri Sejahtera juga memiliki armada pemasaran di kabupaten tetangga untuk

menjangkau area pemasaran yang lebih luas. Hal ini menjadi point lebih bagi perusahaan, karena secara tidak langsung PT Ciesta Mandiri Sejahtera membangun kerajaan pemasaran yang luas hingga ke luar daerah sampai kepelosok. Agar point ini menjadi lebih berkembang, PT Ciesta Mandiri Sejahtera perlu memberikan wawasan tambahan misalnya dengan pelatihan bagi karyawan pemasaran.

untuk menciptakan keunggulan bersaing pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera peneliti memperhatikan konsep RBV dan VRIO yang menghasilkan fakta bahwa PT Ciesta Mandiri Sejahtera memiliki keunggulan yang *Sustainable Competitive Advantage* pada dua hal, yakni kreatifitas karyawan dan armada yang banyak hingga ke pelosok daerah. Dua hal ini merupakan kompetensi inti yang unik dan susah untuk ditiru oleh pesaingnya. Oleh karena itu pemilik atau manajer perlu mengembangkan kompetensi untuk mengarahkan perusahaannya melalui pergeseran tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut antara lain :

1. Mencari dan mengembangkan keterampilan dan wawasan baru bagi karyawan dan masyarakat yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, pengembangan produk serta penciptaan keunggulan kompetitif yang baru;
2. Mendesain dan mengembangkan sistem *reward* yang mampu mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru tanpa harus merasa khawatir mendapat tekanan jika ide tersebut mengubah praktik yang sudah ada;
3. Masyarakat sekitar PT Ciesta Mandiri Sejahtera merupakan partner yang unik, maka diharapkan saling bersinergi untuk memberikan kontribusinya,.

Beberapa hal yang juga perlu menjadi fokus kedua perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing yakni dengan mengembangkan kemampuan perusahaan yang bersifat *temporary competitive advantage*. Berdasarkan hasil penelitian, *temporary competitive advantage* pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera antara lain sebagai berikut :

Tabel 5. *Temporary competitive advantage* pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera

Sumber daya dan Kapabilitas	***Temporary competitive advantage***
Sumber daya berwujud	Sarana dan prasarana yang memadai
	Armada pemasaran yang banyak
Sumber daya tak berwujud	Pelanggan luar kota memesan produk dengan kapasitas besar
Kapabilitas perusahaan	Belum pernah mendapat komplain dari pelanggan

Sumber : PT Ciesta Mandiri Sejahtera 2019

Berdasarkan tabel 4 di atas, maka pemilik atau manajer diharapkan mampu memanfaatkan kemampuan yang bersifat *temporary competitive advantage* agar bisa menjadi *sustainable competitive advantage* antara lain dengan :

1. Peralatan modern dapat membantu dalam menciptakan produk yang bermutu dan higienis dengan *low cost leadership*. *Low cost leadership* dapat diraih dengan cara (a) pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif; (b) berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya; (c) biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead; (d) menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial; dan (e) minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan (Porter, 1986)
2. Menciptakan ikatan yang erat dengan pelanggan melalui peningkatan layanan yang dapat membantu mempertahankan posisi bisnis dalam pasar, misalnya dengan memberi kartu member dan memberi pelayanan yang superior.
3. Perusahaan perlu melakukan inovasi secara berkelanjutan untuk merilis produk yang berbeda.
4. Pengembangan produk yang perlu dikembangkan menjadikan pelanggan mendapatkan kenyamanan melalui pengembangan produk yang

berkelanjutan. Merek, gaya dan perubahan yang berkelanjutan akan memberikan reputasi terhadap merek dan nama perusahaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini maka beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi untuk menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan konsep RBV dan VRIO antara lain, PT Ciesta Mandiri Sejahtera Cabang Jember memiliki empat sumber daya yang berada di level *(Competitive Equality)* / tidak lebih buruk dari pesaing lainnya karena pada PT Ciesta Mandiri Sejahtera ini mempunyai modal yang memadai, sarana dan prasana, penggunaan teknologi dan layanan yang unggul. PT Ciesta Mandiri Sejahtera juga memiliki empat sumber daya yang berada pada level *(Temporary competitive advantage)* / perusahaan lain akan mencoba untuk meniru dalam waktu dekat, dan jika itu terjadi maka PT Ciesta Mandiri Sejahtera akan kehilangan keunggulan daya saingnya. Dan sumber daya PT Ciesta Mandiri Sejahtera yang berada di taraf *temporary competitive advantage* yaitu, sarana yang memadai, tempat produksi yang luas dan bersih, pelanggan luar Jawa, dan reputasi perusahaan.

Referensi :

Barney,J.B. 2010. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition. Addison-.

Coulter, Mary, 2002, Manajemen, Jakarta: Gramedia.

Ferdinand. 2006. Metode Penelitian Manajemen. Semarang: Badan. Penerbit Universitas Diponegoro.

Kotler, Philip & Gerry Armstrong, (2014): Principle Of Marketing, 15th edition. New Jersey: Pearson Pretice

Lumpkin. 2003. *Strategic Management*. International Edition. McGraw Hill

Philip Kotler, 2005, ManajemenPemasaran, Jilid I dan II, PT. Indeks, Jakarta.

Prakosa. 2005. Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Jakarta: Grasindo.

Raduan, Jegak, Haslinda, Alimin. 2009. *Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View*. European Journal of Social Science. Vol 11 No. 3/2009

Sampurno (2011) "Manajemen Stratejik, Menciptakan Keunggulan Bersaingyang Berkelanjutan", Gadjah Mada University Press, Yogyakarta

Spender; and A.J. Groen (2010), "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques", *Journal of Management*, Vol 36, No 1, pp. 349-372

Biografi Penulis

Nama	: Ida Yulianti
Tempat Dan Tanggal Lahir	: Jember, 01 Juli 1995
Jenis Kelamin	: Perempuan
Alamat Rumah	: Curahmalang Rambipuji Jember
Telepon / HP	: 082244995244
Alamat E-mail	: idayuliant25@gmail.com

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER