

**Implementasi Resource Based Strategy Dalam Mencapai
Sustainable Competitive Advantage
(Studi Kasus Pada Perusahaan Semen PT X di Indonesia)**

Firdaus Aditya Rizqi, Wahyu Nugroho
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga
e-mail: firdaus-aditya-rizqi-feb17.web.unair.ac.id

Abstract: *In supporting infrastructure development and housing needs, cement is one of the more widely used strategic commodities. Improvement of infrastructure and property development in Indonesia is caused by an increase in good economic growth in Indonesia. This is the main attraction for both domestic and foreign investors to further enliven the cement industry in Indonesia. Competition occurs between old players and new players who have plans and are building new factories. In addition to PT X in Indonesia there are also 6 (six) other cement companies and 8 (eight) new companies that will invest in the same field which causes competition among the cement industry players to increase. Facing this development, every company is required to be able to develop and evaluate competitiveness by utilizing existing resources to maintain a sustainable competitive advantage in industrial competition. One way to analyze a company's sustainable competitive advantage is to conduct a resource-based view analysis using the VRIO framework. The purpose of conducting a resource based view analysis is to find out whether resources are owned and managed, including in competitive disadvantage, competitive parity, temporary competitive advantage or sustainable competitive advantage. Based on the results of data analysis and discussion of the results of the study, it can be concluded that the resource-based strategy in supporting the achievement of sustainable competitive advantages in PT X is stated to have been proven. A resource-based strategy that includes financial, physical, organizational, technological, human, innovation and reputation resources described in the conclusion of this study is the result that PT X's resources are an important factor in sustainable competitive advantage.*

Keywords: *resources based strategy, sustainable competitive advantage, intangible resources, tangible resources, VRIO framework*

PENDAHULUAN

Dalam mendukung pembangunan infrastruktur dan kebutuhan hunian masyarakat, semen adalah salah satu komoditas yang semakin banyak digunakan. Peningkatan pertumbuhan perekonomian di Indonesia mendorong meningkatnya pembangunan infrastruktur dan properti. Hal tersebut merupakan daya tarik bagi investor dari dalam dan luar negeri yang semakin meramaikan industri persemenan di Indonesia. Beberapa investor asing yang berencana melakukan investasi di industri semen di Indonesia yaitu Anhui Conch Cement Company Ltd. investor dari Cina, Siam Cement Group (SCG) investor dari Thailand, PT State Development and Investment Corporation (SDIC), China Triumph International Engineering Co Ltd (CTIEC), China Trio Int. Engineering Co. Ltd, PT Jui Shin Indonesia, Wilmar Group, dan Ultra Tech Cement dari India. Selanjutnya, delapan perusahaan tersebut berencana membangun pabrik semen di Indonesia. Dengan munculnya pabrik – pabrik baru tersebut, maka persaingan industri persemenan akan semakin ketat. Persaingan akan terjadi antara pemain lama dan pemain baru yang berencana dan sedang melakukan pembangunan pabrik baru.

Saat ini terdapat tujuh produsen semen di Indonesia yaitu PT X (Persero) Tbk, PT Holcim Indonesia, Tbk, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, PT Semen Baturaja, PT Lafarge Cement Indonesia, PT Semen Kupang dan PT Semen Bosowa Maros. Perkembangan tersebut, muncul beberapa persoalan antara lain, semakin meningkatnya kompetisi antar pelaku industri persemenan. Sebagai pelaku industri harus *survive*, perusahaan semen harus menyusun strategi persaingan dengan tujuan untuk dapat memenangkan persaingan.

PT X, dalam melakukan bisnisnya, memiliki visi menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara. Salah satu rumusan misi tersebut dengan memberdayakan serta mensinergikan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan. Perusahaan yang memiliki dan menggunakan sumber daya serta kemampuan secara efisien, memiliki peluang yang lebih besar untuk beroperasi secara ekonomis dan lebih baik dalam memuaskan pelanggan. Keunggulan kompetitif akan tercapai apabila *resource* tersebut hanya dimiliki oleh perusahaan tersebut dengan kata lain pesaing tidak mudah menirunya, sumber daya tersebut juga harus berharga, tidak ada pengganti dan langka. Dalam hal ini perusahaan juga berperan untuk

menjaga agar tidak mudah ditiru atau beralih kepada pesaing. Latar belakang tersebut menarik minat penulis untuk meneliti proses implementasi terhadap pembangunan *resources* dan *capability* PT X melalui pendekatan *resource based strategy* dalam upayanya mencapai *sustainable competitive advantage* di tengah semakin meningkatnya persaingan dalam industri persemenan di Indonesia.

Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen agar pemberdayaan *resource based strategy* yang diimplementasikan mencapai *sustainable competitive advantage* dan bagi dunia akademis dapat digunakan sebagai bahan referensi peneliti selanjutnya khususnya terkait manajemen strategi.

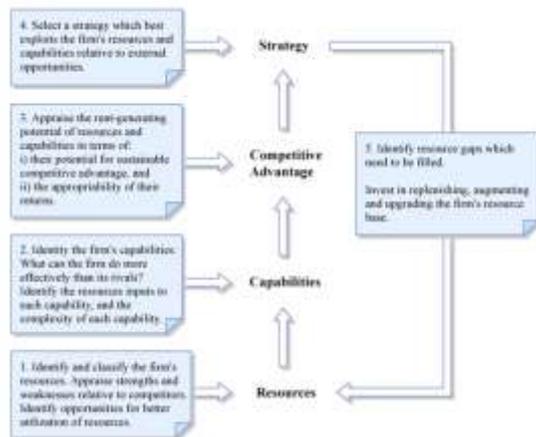
KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Resource-Based View (RBV)

Resource Based View (RBV) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan serta memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan RBV tersebut, perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya. Inti dari RBV menurut Pearce (2008, 215) adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara *fundamental* karena memiliki seperangkat sumber daya yang unik – berupa aset berwujud dan tidak berwujud serta kapabilitas sebuah organisasi untuk memanfaatkan aset tersebut. Tiap perusahaan mengembangkan kompetensi dari sumber-sumber daya ini dengan dikembangkan dengan baik. Kompetensi ini menjadi sumber keunggulan kompetitif dari perusahaan.

Menurut Grant (1991, 115), disebutkan bahwasanya terdapat 5 (lima) tahapan prosedur dalam formulasi strategi, yaitu menganalisa sumber daya utama dalam perusahaan. menilai kemampuan yang dimiliki perusahaan, menganalisa sumber daya dan kapabilitas potensial perusahaan yang menghasilkan keuntungan, memilih strategi, serta memperluas dan meningkatkan kelompok sumber

daya dan kapabilitas perusahaan. Kerangka analisis strategi pendekatan Resource Based (Grant, 1991, 115) sebagai berikut:



Resource dan Capabilities sebagai Fondasi Strategi

Menurut Barney (2011, 121) definisi sumber daya perusahaan sebagai semua aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasional, atribut perusahaan, pengetahuan dan sebagainya yang dikendalikan oleh perusahaan. Selain itu, memungkinkan perusahaan untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi didesain yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Pengkategorian sumber daya yang hampir sama juga dilakukan oleh Pearce (2008), dimana sumber daya dikategorikan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu aset berwujud (*tangible asset*), aset tidak berwujud (*intangible asset*) dan kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*), yang mana modal fisik dan finansial termasuk di dalam aset berwujud.

Menurut Pearce (2008, 215-216) Kapabilitas organisasi (*organizational capabilities*) adalah bukan merupakan "input" khusus seperti aset berwujud atau tidak berwujud, melainkan keahlian-kapabilitas dan cara untuk menggabungkan aset, tenaga kerja dan proses yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengubah terhadap *input* menjadi *output*. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan untuk menggunakan faktor-faktor *input* yang sama dengan pesaingnya dan mengubahnya menjadi produk dan jasa, baik dengan proses yang lebih efisien atau dengan *output* yang lebih berkualitas atau bahkan keduanya.

Pendekatan RBV

Menurut Pearce (2008, 223) dikemukakan bahwa untuk menggunakan RBV dalam analisis internal, perusahaan harus mengidentifikasi dan

mengevaluasi sumber-sumber dayanya untuk menemukan sumber daya yang sesungguhnya menjadi dasar bagi keunggulan kompetitif untuk masa yang akan datang. Proses ini mencakup pendefinisian berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan menilai sumber tersebut berdasarkan pendekatan sebelumnya untuk mencari sumber daya yang benar-benar memiliki nilai strategis. Hal ini membantu dalam memecahkan sumber daya menjadi kompetensi-kompetensi yang lebih spesifik, menggunakan perspektif fungsional, melihat proses organisasional dari sumber daya bukan hanya aset atau kapabilitas yang terisolasi dan pendekatan rantai nilai untuk mengungkapkan dari kapabilitas. Menurut Thompson (2004; 141-148), berikut kerangka evaluasi sumber daya dalam RBV:

Tangible Resources	
Financial	<ul style="list-style-type: none"> Firm's cash and cash equivalents Firm's capacity to raise equity Firm's borrowing capacity
Physical	<ul style="list-style-type: none"> Modern plant and facilities Favorable manufacturing locations State-of-the-art machinery and equipment
Technological	<ul style="list-style-type: none"> Trade secrets Innovative production processes Patents, copyrights, trademarks
Organizational	<ul style="list-style-type: none"> Effective strategic planning process Excellent evaluation and control systems
Intangible Resources	
Human	<ul style="list-style-type: none"> Experience and capabilities of employees Trust Managerial skills Firm-specific practices and procedures
Innovation and Creativity	<ul style="list-style-type: none"> Technical and scientific skills Innovation capacities
Reputation	<ul style="list-style-type: none"> Brand name Reputation with customers for quality and reliability Reputation with suppliers for fairness, non-zero-sum relationships
Organizational Capabilities	
<ul style="list-style-type: none"> Firm competences or skills the firm employs to transfer inputs to outputs Capacity to combine tangible and intangible resources, using firm processes to attain desired end. 	
Examples <ul style="list-style-type: none"> Outstanding customer service Excellent product development capabilities Innovativeness of products and services Ability to hire, motivate, and retain human capital 	

Value, Rarity, Imitability, Organization (VRIO)

Definisi sumber daya dan kapabilitas perusahaan serta dua asumsi heterogenitas sumber dan imobilitas sumber daya sangatlah abstrak dan tidak dapat digunakan secara langsung untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan organisasi. Namun demikian, masih dapat memungkinkan untuk mengembangkan kerangka menurut definisi ini dan kedua asumsi tersebut, yang tentunya lebih mudah untuk dapat diaplikasikan. Kerangka ini disebut dengan VRIO, dimana ada 4 (empat) pertanyaan utama yang harus diajukan atas aktivitas bisnis dimana perusahaan terlibat, yaitu pertanyaan mengenai nilai, pertanyaan mengenai kelangkaan, pertanyaan mengenai kemampuan diimitasi, dan pertanyaan mengenai organisasi. Jawaban atas

pertanyaan-pertanyaan ini menentukan apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan kuat memiliki kekuatan atau kelemahan. Tabel berikut merangkum pertanyaan-pertanyaan ini, yang mana masing-masing pertanyaan (Barney, 2011:125):

1. The Question of Value : Do a firm's resources and capabilities enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?
2. The Question of Rarity : Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?
3. The Question of Imitability : Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?
4. The Question of Organization : Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare and costly-to-imitate resources?

Menurut Barney (2011, 136) diinformasikan mengenai nilai, kelangkaan, kesulitan untuk ditiru dan feasibilitas organisasional secara bersama-sama dapat digambarkan dalam satu kerangka tunggal. Untuk memahami kemungkinan laba yang diperoleh berkaitan dengan pendayagunaan sumber daya serta kapabilitas perusahaan, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Is a resource or capability ...				
Valuable?	Rare?	Costly to Imitate	Exploited by Organization	Competitive Implications
No	-	-	No	Competitive disadvantage
Yes	No	-	-	Competitive parity
Yes	Yes	No	-	Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

Selain itu, menurut Barney (2011, 136) disebutkan bahwa hubungan antara kerangka VRIO dan kekuatan dan kelemahan organisasi dapat terlihat pada tabel berikut:

Is a resource or capability ...				
Valuable?	Rare?	Costly to Imitate	Exploited by Organization	Strength or Weakness
No	-	-	No	Weakness
Yes	No	-	-	Strength
Yes	Yes	No	-	Strength and distinctive competence
Yes	Yes	Yes	Yes	Strength and sustainable distinctive competence

METODE

Dalam setiap penelitian membutuhkan suatu metode penelitian dalam menjawab perumusan permasalahan. Metode penelitian ini akan menentukan arah penelitian, sumber data yang dibutuhkan, dan analisis yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk memetakan dan menganalisis *resource based* yang diimplementasikan PT X dalam upaya mencapai *Sustainable Competitive Advantage* (SCA).

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu

suatu penelitian yang dimulai dari fakta bukan hipotesis. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*) yang berkaitan dengan pembangunan *resource and capability* dalam kaitannya dengan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) pada obyek penelitian yaitu PT X.

Penggunaan pendekatan kualitatif untuk penelitian ini karena penelitian hanya dilakukan terhadap satu obyek, sehingga tidak dapat dianggap sebagai populasi atau sampel serta kesimpulan penelitian yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan, karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu obyek yaitu PT X dan penelitian tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan 4 (empat) cara, yaitu studi dokumentasi dalam bentuk pengumpulan dokumen-dokumen yang relevan dengan penerapan strategi berbasis sumber daya dari PT X, catatan arsip (*Archival record*) berupa data laporan keuangan, data karyawan, hasil litbang PT X dan data lain yang mendukung, wawancara mendalam (*In depth Interview*) terhadap responden, wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk menggali informasi yang belum tersedia dalam dokumen tertulis dengan pihak perusahaan, karyawan, dan pihak-pihak lainnya yang terkait dengan analisis sumber daya, dan pengamatan langsung dan melakukan kunjungan lapangan PT X untuk memberikan informasi tambahan tentang topik yang akan diteliti.

Teknik Analisis

Setelah data terkumpul dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Berbagai teori yang relevan berkaitan dengan strategi berbasis sumber daya digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini, yaitu *Resources Based View* (RBV). Analisis ini menjelaskan tentang bagaimana sumber daya PT X yang meliputi sumber daya keuangan, sumber daya fisik, dan sumber daya non fisik mendukung strategi bersaing di PT X. Analisis sumber daya dimaksudkan untuk menggali implementasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menguasai dan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang memenuhi 4 (empat) kerangka kerja VRIO, yaitu *valuable, rare, costly to imitate* dan *exploited by organization*.

Berikut langkah-langkah analisis yang dilakukan untuk mencapai keunggulan bersaing PT X adalah sebagai berikut:



HASIL PENELITIAN

Kompetensi inti PT X adalah memproduksi semen secara efisien, mengelola jaringan operasional yang luas dan mengembangkan kapasitas pabrik semen dengan cara swakelola. PT X melalui kompetensi inti dan sumber daya yang dimiliki merumuskan dan menerapkan strategi di dalam aktivitas dan tindakan strategik menghadapi persaingan untuk mencapai tujuan yaitu memiliki keunggulan bersaing dengan menciptakan *brand image* dan menguasai *market share* melalui penciptaan produk berkualitas dan ketersediaan produk untuk sepanjang tahun, meningkatkan kapasitas produksi yang disesuaikan dengan yang direncanakan, menciptakan SDM yang profesional dan meningkatkan aktivitas inovasi melalui fasilitas R&D yang dimiliki sehingga perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing dan menciptakan daya saing di dalam aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan.

Implementasi sumber daya di PT X dapat mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan yang berkesinambungan apabila memenuhi 4 (empat) kriteria sesuai dengan *VRIO framework* yaitu: *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable* dan *exploited by organizations*.

- 1) *Valuable*: sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki PT X memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang didapat dan menetralkan ancaman yang dihadapinya di dalam lingkungan bisnis industri semen.
- 2) *Rare*: sumber daya yang ada pada PT X saat ini termasuk langka atau hanya dimiliki oleh sedikit pesaing.
- 3) *Imperfectly imitable /costly to imitate*: sumber daya PT X yang apabila dapat ditiru oleh pesaing akan membutuhkan biaya yang lebih besar.
- 4) *Exploited by organizations*: tata laksana/ kebijakan dan prosedur organisasi PT X mendukung pemanfaatan dari sumber daya dan kapabilitas yang *valuable*, *rare* and *costly to imitate*.

Berikut ini adalah secara garis besar sumber daya yang dimiliki oleh PT X:

Sumber Daya Keuangan (*Financial Resources*)

Pada tahun 2013, PT X mencatat kinerja dengan volume penjualan perusahaan tumbuh sebesar 23,5% dibandingkan tahun 2012 sebesar 22,56 juta ton. Pencapaian tersebut termasuk kontribusi volume penjualan *Thang Long Cement Vietnam (TLCC)*. Dengan peningkatan volume penjualan tersebut di atas, yang disertai penerapan strategi *Revenue Management*, perusahaan mampu meningkatkan pendapatan menjadi Rp. 24,56 triliun dibanding tahun 2012 sebesar Rp. 19,59 triliun atau tumbuh sebesar 25%. Strategi *revenue management* yang dilakukan memiliki tujuan untuk mendapatkan *optimize revenue* dengan fokus di daerah pemasaran utama dan pengembangan pasar potensial, serta peningkatan sinergi antar anggota group.

Kontribusi pendapatan sebagaimana disebutkan di atas terutama diperoleh dari penjualan semen sebesar 98,5% dan penjualan produk lain sebesar 1,5%. Dengan mulai beroperasinya pabrik baru di Tuban memberikan keleluasaan bagi perusahaan untuk mampu mengimbangi pertumbuhan permintaan pasar domestik yang mencapai 5,5%. sehingga dapat mempertahankan pangsa pasarnya pada kisaran 43,9%. Sementara itu, pesaing utama dalam industri persemenan nasional, Indocement, membukukan pendapatan di tahun 2013 sebesar 18,69 triliun dengan total penjualan 18,2 juta ton.

Rasio laba ekuitas (RoE) merupakan rasio terpenting dalam keuangan perusahaan. Rasio ini mengukur laba absolut yang diberikan kepada pemegang saham. Angka yang baik menunjukkan keberhasilan bisnis, hasilnya adalah harga saham yang tinggi serta memudahkan upaya menarik dana baru. Hal ini akan memungkinkan perusahaan berkembang dan menciptakan kondisi pasar yang mendukung, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan laba yang lebih besar dan seterusnya (Walsh, 2012). Walaupun mengalami sedikit koreksi dibandingkan tahun 2012, RoE PT X relatif stabil selama 5 tahun terakhir. Bahkan jika dibandingkan dengan Indocement, RoE PT X lebih tinggi 1,1%. RoE sendiri merupakan rasio yang dihitung dengan membagi laba yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk dengan ekuitas yang diatribusikan kepada pemilik entitas induk.

Pada tahun 2013, RoA PT X turun menjadi 17,40% dari sebelumnya 18,24%. Hal ini dikarenakan sebagian

aset perusahaan masih dalam masa penyelesaian dan percobaan atau belum dalam tahap produksi. Meskipun dari sisi RoA mengalami penurunan, namun secara keseluruhan kinerja PT X lebih baik dibandingkan Indocement, yang merupakan pemain kedua di industri persemenan. Tentunya hal ini menjadikan “kemampuan keuangan internal perusahaan” sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada tahun 2011, kenaikan rasio utang terhadap EBITDA terlihat meningkat sebesar 0,35x karena adanya investasi untuk memperkuat jalur distribusi dan peningkatan kapasitas melalui inovasi *debottlenecking*. Sementara pada tahun 2012, peningkatan rasio utang terhadap EBITDA menjadi sebesar 0,50x salah satunya dikontribusi pembangunan Pabrik Tuban IV, Pabrik Tonasa V dan *Power Plant*. Tidak terlalu banyak perubahan untuk tahun 2013, dikarenakan masih adanya beberapa proyek pabrik baru yang masih berlangsung, seperti Proyek Pabrik Rembang dan Indarung VI. Kemampuan PT X dalam mempertahankan kinerja keuangannya dalam kurun waktu 5 tahun terakhir ini, yaitu rasio *debt to EBITDA* tidak pernah melebihi 2,00x, semakin meningkatkan kepercayaan yang tinggi dari lembaga keuangan dalam memberikan pinjaman. Didukung pula oleh hasil rating *Moody’s* yang memberikan peringkat yang baik atas prestasi yang dimiliki oleh PT X ini. Sebagaimana diketahui, salah satu persyaratan dalam *credit rating* *Moody’s* yaitu kemampuan untuk mempertahankan nilai rasio *debt to EBITDA* tidak melebihi angka 2,00x (Soetjipto, 20014).

Indikator sumber daya keuangan yang dimiliki oleh PT X ini sejalan dengan pendapat Hitt et al (2008,77), yang menyatakan bahwa yang termasuk dalam sumber daya keuangan antara lain adalah kapasitas perusahaan memperoleh pinjaman (*the firm’s borrowing capacity*) dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan dana internal (*the firm’s ability to generate internal funds*). Namun dalam penelitian ini, peneliti menambahkan indikator nilai yang diberikan kepada pemegang saham yaitu dalam bentuk dividen. Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya keuangan PT X adalah sebagai berikut:

Aset Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Sumber Daya Finansial	Kemampuan keuangan internal	V	V	V	V	SCA
	Keperawatan pihak luar	V	V	V	V	SCA
	Shareholder Value (Dividen)	V	V	V	V	SCA

Sumber Daya Fisik (*Physical Resources*)

Area-area tambang PT X memiliki cadangan bahan baku dengan kualitas terbaik dan dalam jumlah besar. Bahkan untuk rencana pabrik baru di Sumatra sudah dengan kapasitas 3 juta ton per tahun dipersiapkan lahan untuk dapat menopang produksi selama 200 tahun, sehingga menjamin kelangsungan produksi semen di seluruh pabrik PT X dalam jangka panjang (Gapura No.29,Th.XV, 16 juli 2014). Selain itu akses bahan baku cukup lengkap dengan fasilitas belt conveyor menuju pabrik. Sementara Indocement hanya memiliki cadangan bahan baku untuk diproduksi selama 50 tahun ke depan. Selain itu, Bagi perusahaan yang bahan baku utamanya adalah batu kapur, cadangan tersebut sangatlah berharga karena jarang dimiliki oleh produsen lainnya. Disamping itu, akan sangat mahal untuk mendapatkan cadangan bahan baku karena membutuhkan waktu yang cukup lama untuk perijinan penggunaan *raw material* tersebut. Di PT X, pengelolaan bahan baku berada di Departemen Produksi Bahan Baku (*Department of Raw Material Production*). Sedangkan untuk perluasan bahan baku berada di Departemen Perluasan Bahan Baku (*Department of Raw Material Expansion*). Selanjutnya, Pada bulan Mei 2013, ST telah menyelesaikan pembangunan pembangkit listrik atau Boiler Turban Generator (BTG) Power Plant Unit II Tonasa V dengan kapasitas 2x35 megawatt (MW) yang akan menyuplai kebutuhan listrik Pabrik Semen Tonasa V. Pembangkit listrik ini merupakan yang terbesar di Industri Semen. Pengoperasian pembangkit listrik ini akan memberikan penghematan 40 persen dibanding dengan menggunakan listrik dari PLN. Secara keseluruhan kebutuhan listrik di PT X adalah 400 MW. Namun baru dapat dipasok dari pembangkit sendiri sebesar 135 MW. Sisanya akan dikontribusikan dari pembangkit WHRPG (*Waste Heat Recovery Power Generation*) pabrik Tuban jika sudah optimal (<http://www.beritasatu.com/emiten/196841semen-indonesia-akan-miliki-pembangkit-sendiri-165-mw.html>). Sedangkan sisanya, menggunakan listrik dari PT Perusahaan Listrik Negara (PLN).

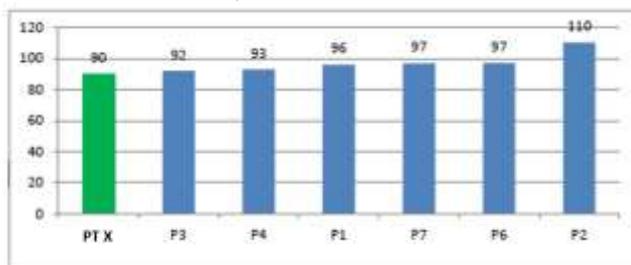
Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya fisik PT X adalah sebagai berikut:

Aset Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Sumber Daya Fisik	Lokasi Pabrik	V	V	V	V	SCA
	Fasilitas Pabrik	V	V	V	V	SCA
	Kapasitas Terpasang	V	V	V	V	SCA
	Cadangan Bahan Baku	V	V	V	V	SCA
	Kemampuan menyalahi energi listrik secara internal (Power Generator)	V	-	-	-	Competitive Parity

Sumber Daya Teknologi (*Technology Resources*)

PT X sangat menjunjung tinggi budaya inovasi, hal ini terbukti dari adanya Dewan Inovasi yang khusus membawahi masalah ini. Disamping juga pendaftaran paten dari hasil-hasil inovasi yang dilakukan oleh karyawannya. Adanya dukungan fasilitas Laboratorium Produksi dan Pengembangan Teknologi semakin mendorong karyawan untuk senantiasa melakukan improvement di unit kerjanya. Disamping juga adanya dukungan *Center of Engineering* yang merupakan “wadah” bagi para *engineer* untuk berbagi pengetahuan mengenai teknologi-teknologi terbaru.

Konsumsi energi listrik dan panas merupakan komponen terbesar dari biaya produksi semen. Upaya efisiensi sudah dilakukan oleh PT X dengan optimalisasi operasional peralatan produksi, sehingga perlu dilakukan evaluasi sejauh mana efisiensi tersebut berhasil diterapkan. Dari hasil laporan benchmark PT PEC – Business Representative of ISBI (Institut Semen dan Beton Indonesia) Oktober 2013, mengenai data power consumption (*Electrical Energy Consumption*) total dalam kWh/T produk didapatkan hasil bahwasanya power consumption Pabrik Tuban terlihat yang paling efisien dibandingkan dengan pabrik-pabrik lain secara nasional, tercermin dalam tabel berikut:



Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya teknologi PT X adalah sebagai berikut:

Aset Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Sumber Daya Teknologi	Pengetahuan Teknologi	V	V	V	V	SCA
	Fasilitas R&D	V	V	V	V	SCA
	Hak Paten teknologi yang dimiliki	-	-	-	-	Competitive Disadvantage
	Hak Merek yang dimiliki	V	V	V	V	SCA
	Hak Cipta yang dimiliki	V	V	V	V	SCA
	Hasil penelitian dan pengembangan untuk mendukung perusahaan dalam industri semen	V	V	V	V	SCA
	Kemampuan untuk melakukan Efisiensi Energi	V	V	V	V	SCA

Kapabilitas Organisasi (*Organizational Capabilities*)

Transformasi korporasi yang dilakukan PT X dapat menjawab tantangan ke depan karena transformasi tersebut menciptakan peluang bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan sinergi grup serta memberdayakan kekuatan-kekuatan seluruh komponen grup. Restrukturisasi organisasi dan proses bisnis yang telah dilakukan akan menjadikan perusahaan semakin kompetitif dan mendorong ekspansi di pasar regional untuk menciptakan *multi market* dan sinergi yang lebih luas untuk menjaga daya saing perusahaan guna menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, keunggulan lain yang dimiliki oleh PT X adalah adanya Sistem Manajemen PT X (SMX). SMX merupakan wadah seluruh proses bisnis perusahaan yang menjamin seluruh aktivitas perusahaan dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan, yang meliputi Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001), Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001), Sistem Manajemen K3 (SMK3-OHSAS 18001), Sistem Manajemen Laboratorium Pengujian (ISO/IEC 17025), Sistem Manajemen Risiko (ISO 31000) dan Sistem Manajemen lainnya serta program-program peningkatan melalui penerapan Manajemen Inovasi.

Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya kapabilitas organisasi PT X adalah sebagai berikut:

Aset Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Kapabilitas Organisasi	Struktur Organisasi	V	V	V	V	SCA
	Kemampuan melakukan Transformasi Korporasi	V	V	V	V	SCA
	Kemampuan melakukan ekspansi regional	V	-	-	-	Competitive Parity
	Kemampuan Manajerial mengoptimalkan semua potensi sumber daya dalam mencapai keunggulan berdaya tahan (SCA)	V	V	V	V	SCA
	Sistem Manajemen Perusahaan	V	V	V	V	SCA
	Kemampuan mengembangkan organisasi berbasis engineering	V	V	V	V	SCA

Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

Jumlah karyawan PT X (Persero) Tbk. 2 (dua) tahun terakhir mengalami perubahan. Pada tahun 2012 jumlah karyawan PT X tercatat sebesar 6.439 orang sedangkan pada tahun 2013 tercatat sebesar 6.223 orang. Peningkatan pengetahuan dan pengembangan kompetensi, PT X menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan berdasarkan Training Need Analysis yang diikuti oleh berbagai karyawan lintas jabatan. Kompetensi karyawan ini yang nantinya akan dikaitkan dengan KPI Individu. Jenis pelatihan yang telah dilakukan selama tahun 2013 berkaitan dengan Teknis Fungsional, Manajemen, Umum dan Sertifikasi.

Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan PT X merupakan bukti penting betapa SDM PT X mampu melakukan pembangunan pabrik-pabriknya secara swakelola. Berkat Inovasi, penyelesaian pabrik Tuban IV termasuk yang tercepat di dunia (Soetjipto, 2014). Swakelola yang diimplementasikan di Proyek Tuban IV adalah dengan membentuk sebuah tim proyek yang melaksanakan tugas sebuah organisasi *EPC contractor* yang khusus untuk membangun Pabrik. Tim tersebut memiliki berbagai macam keahlian, mulai dari *Engineering, Procurement, Construction* serta *Commissioning*.

Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya manusia PT X adalah sebagai berikut:

Aset Tidak Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Sumber Daya Manusia	Tingkat Pendidikan karyawan	V	-	-	-	Competitive Parity
	Kapabilitas karyawan dalam mengefektifkan proses dan operasional perusahaan	V	V	V	V	SCA
	Sumber Daya Manusia dalam Engineering	V	V	V	V	SCA
	Sistem Training untuk meningkatkan kualitas SDM	V	V	V	V	SCA

Sumber Daya Inovasi (*Innovation Resources*)

Inovasi yang telah menjadi budaya kerja di PT X merupakan salah satu modal intelektual yang berharga dalam meningkatkan daya saing untuk terus tumbuh berkelanjutan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan. Hal ini terbukti dari 221 proposal inovasi dengan potensi penghematan sebesar Rp695 miliar dan sekitar 40% dari ide-ide inovasi tersebut sudah berhasil diimplementasikan. Budaya inovasi ini telah dimulai sejak tahun 2009, dan hingga saat ini teridentifikasi menghasilkan potensi penghematan sebesar Rp2,57 triliun yang sebagian telah diterapkan dan turut memberikan kontribusi menurunkan biaya operasional sebagai bagian strategi *cost management* yang konsisten dilaksanakan oleh Perusahaan. Untuk memastikan budaya inovasi dapat terus berjalan, Perusahaan telah membentuk Dewan Inovasi PT X sebagai satu kesatuan sistem manajemen perusahaan dalam mengembangkan budaya inovasi.

Konsistensi perusahaan dalam melaksanakan inovasi mendapatkan penghargaan Rintisan Teknologi yang ketiga kalinya, serta empat penghargaan pada ajang BUMN Innovation Award 2013 untuk kategori *The Best Corporate Innovation Culture & Management, The Best Innovation of Green Product, The Best Product Innovation of Energy & Mining Sector*, dan *The Best Technology Innovation Energy & Mining Sector*. Untuk tingkat ASEAN PT X mendapatkan dua penghargaan di bidang energi yaitu ASEAN Energy Management Awards dan ASEAN Coal Awards.

Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya inovasi PT X adalah sebagai berikut:

Aset Tak Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Sumber Daya Inovasi	Budaya Inovasi	V	V	V	V	SCA
	Organisasi ide melakukan inovasi dalam bidang industri semen	V	V	V	V	SCA
	Kapasitas melakukan inovasi terus menerus	V	V	V	V	SCA
	Ketersediaan dan kapabilitas proses R&D (Litbang)	V	V	V	V	SCA
	Sistem reward untuk mendorong karyawan berinovasi	V	V	V	V	SCA

Sumber Daya Reputasi (*Reputation Resources*)

Langkah PT X untuk melakukan perbaikan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengadakan *survey*. Survei serupa dilakukan oleh PT X bekerja sama dengan MUC Consulting Group.

ASPEK	Total		Pelayanan		Toko		Ranjang		Distribusi		Pabrik		BMC	
	CSI	CDI	CSI	CDI	CSI	CDI	CSI	CDI	CSI	CDI	CSI	CDI	CSI	CDI
Total	80,7	4	81,3	1,9	80,7	4,1	80,6	4,3	80,6	4,9	80,2	2,1	80	1,4
Produk	82,3	1,2	82,8	0,8	82,8	2,5	81,8	1,5	80,7	4	80,8	1	80,6	0,2
Harga	81	2	80,8	1,6	81,7	2	81,8	1,8	82,4	0	80,7	0,8	80,8	1
Distribusi	80,6	2	81,4	0	80,6	4,7	80,7	1,2	81,1	8,9	80,9	3,8	80,2	2,2
Pemasok	80	5,2	81,1	2,2	80,1	4,6	80,1	6,1	80,7	8,3	80,7	1,8	80,8	0,9
Hubungan Dengan Pelanggan	80,6	0,5	80,5	4,8	80,8	8,7	80,8	10,9	80,3	2,5	81,1	3	80,3	2,8

Keterangan:
 CSI : Customer Satisfaction Index
 CDI : Customer Disatisfaction Index

Dengan responden sebanyak 2.247 yang tersebar di Jakarta, Banten, Jabar, DIY, Jateng, Jatim, Bali diperoleh hasil nilai *Brand Awareness-Top of Mind* produk PT X dibanding dengan pesaing. PT X unggul di propinsi Jawa Timur yang merupakan pasar utama PT X, disamping juga area Banten, Jateng dan DIY. Sedangkan Merek Tiga Roda unggul di area Jakarta dan Jawa Barat yang merupakan pasar utama mereka. Dari hasil Top of Mind, dapat dilihat bahwasanya PT X lebih unggul daripada pesaing sejenis. Di samping itu, PT X juga mencatatkan pertumbuhan penjualan domestik sebesar 13,2% atau sebesar 25,78 juta ton. Hal ini membuat pangsa pasar perusahaan meningkat menjadi 43,9% dibandingkan tahun sebelumnya yang tercatat 40,9%.

Dengan demikian, indikator-indikator keunggulan sumber daya reputasi PT X adalah sebagai berikut:

Aset Tak Berwujud		Valuable	Rare	Costly to Imitate	Exploited by organization	Competitive Implication
Sumber Daya Reputasi	Kepercayaan Pelanggan	V	V	V	V	SCA
	Brand Image SO, SP & ST	V	V	V	V	SCA
	Market Share	V	V	V	V	SCA

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap data dan pembahasan hasil penelitian maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kumpulan sumber daya dan kapabilitas sebagai sumber keunggulan bersaing yang terdiri dari sumber daya finansial, fisik, teknologi, organisasional, sumber daya manusia, inovasi dan reputasi yang dimiliki PT X, diimplementasikan dalam aktivitas-aktivitas perusahaan sehingga PT X memiliki keunggulan bersaing yang secara berkesinambungan dan meningkatkan daya saing terhadap pesaing.
2. Kepercayaan yang tinggi dari lembaga keuangan dalam memberikan pinjaman sebagai sumber pendanaan eksternal dari PT X, merupakan implementasi sumber daya keuangan dalam mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan (SCA). Kepercayaan lembaga keuangan terhadap PT X diantaranya diperoleh dari pihak perbankan yang ingin bekerjasama dengan PT X. Kepercayaan yang tinggi dari beberapa lembaga jasa keuangan tersebut merupakan bentuk tingginya kredibilitas PT X dalam memperoleh sumber pendanaan.
3. Terdapat lokasi pabrik yang strategis yaitu di Pulau Jawa, Sumatra dan Sulawesi yang didukung dengan pelabuhan khusus pada masing-masing pabrik serta 22 *packing plant* sebagai sarana distribusi di berbagai wilayah di Indonesia, merupakan implementasi sumber daya fisik dalam mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan (SCA). Selain itu, PT X juga memiliki kapasitas terbesar di Indonesia dengan didukung oleh cadangan bahan baku yang cukup luas.
4. Pengembangan teknologi pendukung proses produksi semen pada PT X yang didukung dengan fasilitas laboratorium yang lengkap seperti, laboratorium di dalam produksi, laboratorium jaminan mutu dengan sistem komputerisasi yang memungkinkan dilaksanakannya eksperimen-eksperimen. Hal tersebut merupakan implementasi sumber daya teknologi dalam mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan (SCA)
5. Pengembangan kapabilitas karyawan dalam mendukung operasional perusahaan, sistem training atau pelatihan yang diterapkan di PT X dalam meningkatkan kualitas karyawan, merupakan implementasi sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan

(SCA). Selain itu, PT X memiliki kemampuan sumber daya manusia dalam bidang *engineering* yang diwadahi dalam *Center of Engineering* yang diharapkan mampu menghasilkan teknologi baru pada masa yang akan datang.

6. Adanya inovasi dalam teknologi pendukung proses pembuatan semen di PT X, kapasitas melakukan inovasi secara terus menerus dan ketersediaan kapabilitas proses R & D (litbang), merupakan implementasi sumber daya inovasi dalam mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan (SCA). Selain itu, sumber daya inovasi yang dimiliki oleh PT X antara lain Pengembangan produk *blended cement* meliputi *Portland Pozzolan Cement* (PPC), *Special Blended Cement* (SBC) dan *Portland Composit Cement* (PCC) yang dapat diimplementasikan di semua pabrik milik PT X dengan pemanfaatan *biomass* sebagai bahan bakar alternatif untuk mendukung efisiensi sebagai wujud kepedulian PT X dalam hal pengurangan efek gas rumah kaca (*global warming*).
7. Peningkatan kepuasan pelanggan terhadap produk semen yang di produksi oleh PT X, merupakan implementasi sumber daya reputasi dalam mencapai keunggulan bersaing berdaya tahan (SCA). Selain itu, didukung dengan *brand image* secara keseluruhan yang dimiliki dan pangsa pasar yang tersebar di Indonesia.
8. Dari hasil penelitian, PT X secara keseluruhan memiliki 33 (tiga puluh tiga) jenis sumber daya, 29 (dua puluh sembilan) sumber daya termasuk ke dalam sumber daya *sustainable competitive advantage*, 3 (tiga) sumber daya termasuk dalam *competitive parity* dan 1 (satu) sumber daya *competitive disadvantage*.
9. Walaupun sumber daya yang dimiliki oleh PT X merupakan faktor penting bagi keunggulan bersaing berdaya tahan (SCA), namun demikian masih terdapat temuan yang perlu menjadi perhatian dan pembenahan atau penanganan, yaitu belum memiliki produk paten teknologi atau paten inovasi yang dapat menjamin terlindunginya produk-produk kreatif yang dihasilkan oleh PT X.

Sesuai dengan hasil penelitian, saran-saran untuk perbaikan ke depan adalah sebagai berikut:

1. Di tengah persaingan yang makin ketat, produk dan inovasi merupakan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI) yang tidak ternilai harganya, sehingga produk-produk hasil inovasi di PT X yang saat ini dalam tahap proses perlu untuk dipatenkan, karena

akan menjadi sumber daya yang tak ternilai harganya bagi PT X.

2. Sumber daya fisik terutama kemampuan menyuplai energi listrik dari internal, sebaiknya terus dikembangkan dengan masif mengingat potensi efisiensi yang dihasilkan cukup besar, sekaligus dapat mendorong pengembangan sumber daya teknologi bagi PT X.
3. Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk tingkat pendidikan formal, sebaiknya PT X memberikan bantuan beasiswa melalui seleksi dengan program studi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan minat sumber daya manusia.

REFERENSI

- Absah, Yeni. Kompetensi : Sumber Daya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. Universitas Sumatera Utara.
- Armstrong, Craig E. And Shimizu, Katsuhiko. 2007. A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of The Firm. *Journal of Management*, Vol. 33 No. 6, Desember 2007, 959-986.
- Assary, S. 2013. Tentang Resource-Based View of The Firm. <http://globalmanagement.wordpress.com/2013/12/14/tentang-resource-based-view-of-the-firm/>
- Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 99-120.
- Barney, Jay B. 2011. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Bridoux, Flore. 2007. A Resource-Based Approach to Performance and Competition: An Overview of the Connection between Resources and Competition. Belgium : Institute d Administration et de Gestion, Universite Catholique de Louvain.
- Daft, Richard L. 2012. Era Baru Manajemen. Jakarta : Salemba Empat.
- Grant, Robert M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring.
- Habbershon, Timothy and Williams, Mary L. 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *The Best of FBR I*. Family Firm Institute, Inc, 122-138.
- Hamel, G. and A. Heene, 1994. *Competence-based Competition*, Chichester: John Willey & Sons.

- Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert M. 2008. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts*, 8th Edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- Manurung, Laurensius. 2010. *Strategi dan Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha. Studi Empiris Industri Penerbangan Indonesia*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Pearce II, John dan Robinson Jr., Richard B. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi 10, Buku 1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Setiyadi, Mas Wigrantoro Roes. 18 Oktober 2006. *Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas Internal Perusahaan Menggunakan RBV*. <http://maswig.blogspot.com/2006/10/analisis-sumber-daya-dan-kapabilitas.html>.
- Soetjipto, Dwi. 2014. *Road to Semen Indonesia*. Jakarta : Penerbit Buku Kompas
- Walsh, Ciaran. 2012. *Key Management Ratios*. Jakarta : Penerbit Erlangga Koran
- Bisnis Indonesia [Jakarta]. *Pemberitahuan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan PT Semen Indonesia*. 27 Maret 2014 Website <http://issthinktank.wikispaces.com/VRIO+Framework.2014>.
2011. *Annual Report PT Semen Indonesia*.
2012. *Annual Report PT Semen Indonesia*.
2012. *Annual Report Indocement*.
2013. *Annual Report PT Semen Indonesia*.
2013. *Annual Report Indocement*.
2013. *Annual Report Holcim*.
2013. *Laporan Akhir Benchmark PT Semen Indonesia (Persero) Tbk*. Bogor : PT PEC-Business Representative of ISBI.
- New Grinding Plant Tuban : *Tambah Kapasitas Perseroan Dengan Tingkat Efisiensi Tertinggi*. 23 Desember 2013. Website PT Semen Indonesia : www.semenindonesia.com
2014. *SMGR Coporate Presentation March*
2014. *SMGR Coporate Presentation June*
- Penggunaan Energi*. Website Indocement: <http://www.indocement.co.id/asp/content.aspx?id=35>. 21 Juli 2014