

Identifikasi Keunggulan Kompetitif Dengan Menggunakan Rantai Nilai Dan Model RBV Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada UD. Sriwijaya Kota Probolinggo

Rakhmad Zainuri

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

yulcym@gmail.com

Christin Susilowati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

Abstrak: Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui keunggulan kompetitif dan kinerja setiap aktifitas yang berjalan pada perusahaan serta pengaruhnya terhadap kesuksesan UD. Sriwijaya kota Probolinggo. Dalam penelitian ini menggunakan analisis rantai nilai untuk mengetahui kinerja masing-masing aktifitas serta pengaruhnya terhadap kesuksesan perusahaan dan kompetensi ini yang menjadi sumber keunggulan kompetitif yang ditentukan berdasarkan empat kriteria resource-based view (RBV). Hasil dari analisis menunjukkan bahwa aktifitas yang paling berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan adalah pelayanan terhadap konsumen. Perusahaan ini memiliki delapan sumber daya yang menjadi kompetensi inti yaitu : sumber daya fisik, sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman, dan sumber daya merek dagang.

Kata kunci : Keunggulan Kompetitif, Rantai Nilai, RBV

Pada saat keadaan perekonomian saat ini, banyak terjadinya persaingan dalam dunia bisnis dan perusahaan dituntut untuk semakin kompetitif. Kemajuan teknologi yang terus menerus semakin berkembang, menuntut perusahaan untuk mengikuti perkembangan zaman agar perusahaan mampu beradaptasi dan bersaing untuk menghadapi tantangan dunia bisnis global saat ini sehingga tidak tertinggal dengan perusahaan lain. Disamping itu, perusahaan akan dapat memperkirakan dampak dari setiap perubahan dan pelayanan tersebut pada masa depan perusahaan. Perusahaan juga dapat menjadi pemenang dalam persaingan bisnisnya apabila perusahaan tersebut mampu menjaring konsumen sebanyak-banyaknya dan perusahaan tersebut akan memperoleh keuntungan yang besar sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Indonesia adalah negara agraris dimana sebagian besar dari penduduknya hidup dari bercocok tanam atau sektor pertanian. Namun produktivitas pertanian di Indonesia saat ini masih jauh dari harapan. Untuk mengatasi hal ini pertanian perlu menggunakan produk pertanian berupa pupuk, pestisida serta perlengkapan pertanian sebagai solusi untuk meningkatkan hasil panen. Hal ini dapat menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan maupun industri-industri kecil untuk menciptakan berbagai macam produk pertanian seperti pupuk, pestisida dan perlengkapan pertanian. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kepercayaan dan loyalitas terhadap konsumen.

Meningkatnya kepercayaan dan loyalitas terhadap konsumen dapat dicapai jika perusahaan terus menerus memperbaiki pelayanan dan memberikan produk-produk yang berkualitas khususnya produk pertanian seperti pupuk, pestisida dan perlengkapan pertanian. Seiring dengan peningkatan permintaan akan produk pertanian persaingan antar perusahaan untuk menarik konsumen juga semakin meningkat. Menurut Mudrajat Kuncoro (2005:14) perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) untuk dapat terus berkembang dan memenangkan persaingan. Untuk memperoleh suatu keunggulan kompetitif maka suatu perusahaan harus mempunyai suatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Dengan demikian, keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan jangka panjang serta kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif peneliti menggunakan dua model analisis yaitu analisis rantai nilai dan analisis RBV (*Resourced-Based View*).

Menurut Mudrajat Kuncoro (2005:14) memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif inilah sebenarnya inti dari manajemen strategi. Terdapat tiga alternatif model untuk dapat mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu model Organisasi Industri (*Industrial-Organizational*, atau I/O), model berbasis Sumber Daya (*Resourced-Based View*, atau RBV) dan Model Gerilya (*Guerilla*). Masing-masing model tersebut mempunyai pandangan masing-masing tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Disini penulis akan menggunakan model yang kedua yaitu model berbasis Sumber Daya (*Resourced-Based View*, atau

RBV). Menurut model ini, keuntungan atau *above-average return* bagi suatu perusahaan amat ditentukan oleh karakteristik didalam perusahaan. *Resourced-Based View* memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*ability*) yang paling berharga yang dimiliki perusahaan yang tak mungkin ditiru oleh para pesaing. *Resourced-Based View* ini memandang organisasi sebagai kumpulan aset dan kapabilitas. Penulis memilih menggunakan model pendekatan *Resourced-Based View* karena penulis tertarik dengan karakteristik internal dalam perusahaan tersebut.

Fenomena yang dapat dilihat di Kota Probolinggo yakni semakin luas masyarakat untuk memajukan usaha di bidang perniagaan atau perdagangan. Banyak bermunculan pelaku usaha membuka suatu unit dagang yang bergerak di sektor pertanian karena kota Probolinggo merupakan salah satu kota yang sebagian besar penduduknya bermatapencaharian sebagai petani. Hal ini menciptakan persaingan yang ketat bagi beberapa perusahaan yang menjual berbagai macam kebutuhan pertanian.

UD. Sriwijaya kota Probolinggo merupakan salah satu dari beberapa perusahaan perdagangan di kota Probolinggo yang menjual berbagai macam kebutuhan petani, mulai dari pupuk, pestisida, alat pertanian dan bibit-bibit unggul pertanian. Perusahaan ini dapat dikategorikan dalam perusahaan keluarga. Hal ini karena sebagian besar posisi dalam manajemen perusahaan dipegang oleh anggota keluarga dari pemilik dan pendiri perusahaan. Perusahaan keluarga biasanya mempunyai kelemahan yang terletak pada aspek internalnya sehingga perusahaan keluarga sering dipandang sulit untuk berkembang. Akan tetapi perusahaan yang

bergerak di bidang perdagangan yang memperjual belikan kebutuhan pertanian ini ternyata mampu berkembang dengan pesat. Hal ini yang membuat peneliti yakin jika perusahaan ini mempunyai keunggulan kompetitif dalam aspek internalnya. Oleh karena itu peneliti menggunakan dua pendekatan yaitu analisis rantai nilai dan RBV (*Resourced-Based View*) untuk mengidentifikasi dan mengembangkan faktor-faktor internal yang dapat menjadi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut John A. Pearce dan Richard B. Robinson, Jr (2007:223) untuk menggunakan *Resourced-Based View* dalam analisis internal, suatu perusahaan harus mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber-sumber dayanya untuk menemukan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan melihat sumber daya tersebut berdasarkan empat kriteria untuk mencapai kompetisi inti. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang dapat menjadi suatu kompetisi inti (*Core Competencies*) sebagai dasar dari keunggulan kompetitif, penulis memulai dari mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yaitu sumberdaya berwujud dan sumber daya tidak berwujud dan kapabilitas perusahaan kemudian mengevaluasi untuk menentukan kriteria dari kompetensi inti yang dimiliki perusahaan. Menurut Mudrajat Kuncoro (2005:40) kriteria sumber daya yang dapat menjadi kompetensi inti yaitu bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru dan berdaya tahan.

Selain menggunakan model *Resources-Based View* dalam penelitian ini penulis juga menggunakan analisis rantai nilai untuk mengetahui pengaruh dari setiap aktifitas yang dijalankan oleh perusahaan. Menurut John A. Pierce dan Ricard B. Robinson, Jr (2007:208) analisis rantai nilai mengambil sudut pandang proses.

Analisis ini membagi atau memecah bisnis menjadi kelompok-kelompok aktifitas yang terjadi dalam bisnis tersebut, diawali dengan input yang diterima oleh perusahaan dan berakhir dengan produk perusahaan dan layanan penjualan pada pelanggan. Dari melakukan analisis rantai nilai akan memperoleh suatu sumber-sumber keunggulan yang nantinya dapat mencapai tujuan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan UD. Sriwijaya kota Probolinggo yang terletak di Jl. Panglima Sudirman, No. 6A, Probolinggo, Jawa Timur. Dalam Penelitian ini, terdapat tiga informan yaitu pemilik perusahaan sebagai informan kunci, pemilik dan karyawan sebagai informan utama dan konsumen sebagai informan tambahan. Data dikumpulkan dengan metode interview, dokumentasi dan observasi. Metode analisis data dengan mencari setiap aktifitas rantai nilai yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dan sumber daya perusahaan yang berpeluang menjadi kompetensi inti perusahaan.

HASIL ANALISIS

Penelitian ini menunjukkan bahwa aktifitas yang paling berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan UD. Sriwijaya kota Probolinggo adalah pelayanan terhadap konsumen. Sedangkan aktifitas skunder yang paling berperan terhadap kesuksesan perusahaan adalah aktifitas pembelian. Kinerja aktifitas primer dalam rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo dibandingkan dengan pesaing paling tinggi

adalah aktifitas pelayanan dan penjualan promosi. Sedangkan untuk aktifitas skunder yang mempunyai nilai tertinggi dibandingkan dengan pesaing adalah manajemen sumber daya manusia dan pembelian. Sumber daya yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo terdiri dari sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud meliputi dari sumber daya keuangan dan sumber daya fisik sedangkan sumber daya tidak berwujud meliputi dari sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang. Sumber daya yang menjadi kompetensi inti dari UD. Sriwijaya kota Probolinggo adalah sumber daya berwujud yaitu sumber daya fisik dan sumber daya tidak berwujud yang meliputi sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang.

PEMBAHASAN

Rantai Nilai

Tabel 4.8
Tabel Pengukuran Kinerja Rantai Nilai pada UD. Srwijaya kota Probolinggo

No	Aktifitas	Bobot	Nilai	Skor
Aktifitas Primer				
1	Logistik Kedalam a. Pengadaan produk pestisida b. Penanganan produk (Penggudangan produk) c. Pembelian produk dengan jatuh tempo d. Pelampauan target produk pertanian	0,10	2	0,20
2	Operasi a. Menyediakan produk pembelian b. Control produk pembelian	0,10	2	0,20

No	Aktifitas	Bobot	Nilai	Skor
	Aktifitas Primer			
	c. Mempacking produk yang sudah pembelian			
3	Logistik Keluar a. Saluran Distribusi b. Delevery Order	0,10	2	0,20
4	Penjualan dan Promosi a. Mengenalkan macam produk pertanian b. Promosi produk unggulan pertanian	0,15	3	0,45
5	Pelayanan a. Pemberihan arahan yang tepat terhadap produk b. Penanganan komplain c. Penanganan retur	0,20	3	0,60
	Aktifitas Skunder			
1	Infrastruktur Perusahaan a. Birokrasi perusahaan	0,05	2	0,10
2	Manajemen Sumber Daya Manusia a. Kualitas produktifitas karyawan b. Pemberian hak-hak karyawan	0,15	3	0,45
3	Pengembangan Teknologi a. Pengembangan penulisan laporan keuangan	0,05	2	0,10
4	Pembelian a. Pembelian produk pestisida b. Pembelian perlengkapan	0,10	3	0,30
	Total	1		

Sumber: data diolah, 2016

1. Aktifitas Primer

a) Logistik Kedalam

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,10. Ini menunjukkan pengaruh aktifitas ini kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 2 yang berarti kinerja aspek ini setara dengan pesaing secara umum.

b) Operasi

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,10. Ini menunjukkan pengaruh aktifitas ini kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 2 yang berarti kinerja aspek ini setara dengan pesaing secara umum.

c) Logistik Keluar

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,10. Ini menunjukkan pengaruh aktifitas ini kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 3 yang berarti kinerja aspek ini diatas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing secara umum.

d) Penjualan dan Promosi

Bedasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,15. Ini menunjukkan bahwa aktifitas ini sangat kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 3 yang berarti kinerja aspek ini diatas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing secara umum.

e) Pelayanan

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,20. Ini menunjukkan pengaruh aktifitas ini sangat kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 3 yang berarti kinerja aspek ini diatas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing secara umum.

2. Aktifitas Skunder

a) Infrastruktur Perusahaan

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,05. Ini menunjukkan bahwa aktifitas ini cukup berpengaruh terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 2 yang berarti kinerja aspek ini setara dengan pesaing secara umum.

b) Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,10. Ini menunjukkan bahwa aktifitas ini kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 3 yang berarti kinerja aspek ini diatas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing secara umum.

c) Pengembangan Teknologi

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,05. Ini menunjukkan bahwa aktifitas ini cukup berpengaruh terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan

pesaing adalah sebesar 2 yang berarti kinerja aspek ini setara dengan pesaing secara umum.

d) Pembelian

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, bobot untuk aktifitas ini adalah sebesar 0,15. Ini menunjukkan bahwa aktifitas ini sangat kuat terhadap kesuksesan dan nilai kinerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 3 yang berarti kinerja aspek ini diatas rata-rata jika dibandingkan dengan pesaing secara umum.

Aktifitas primer yang paling berperan terhadap kesuksesan perusahaan adalah aktifitas pelayanan dengan bobot 0,20 nilai 3 dan total skor sebesar 0,60. Sedangkan aktifitas skunder yang memiliki peran terbesar adalah aktifitas manajemen sumber daya manusia dan aktifitas pembelian dengan masing-masing memiliki bobot 0,15 nilai 3 dan total skor sebesar 0,45 untuk aktifitas manajemen sumber daya manusia dan aktifitas pembelian memiliki bobot 0,10 nilai 3 dan total skor sebesar 0,30.

Aktifitas primer dengan bobot terendah adalah aktifitas logistic kedalam, aktifitas logistic keluar dan aktifitas operasi, masing-masing memiliki bobot sebesar 0,10 dan total skor sebesar 0,20. Aktifitas skunder dengan bobot terendah adalah aktifitas pengembangan teknologi dan aktifitas infrastruktur perusahaan, masing-masing memiliki bobot sebesar 0,05 dan total skor sebesar 0,10.

Resourced-Based View (RBV)

Kompetensi inti adalah nilai utama perusahaan dalam penciptaan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif. Sumber daya dan kapabilitas dapat menjadi kompetensi inti jika memenuhi empat kriteria, yaitu penting dan bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru dan tahan lama. Sumber daya yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo adalah sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Menurut bapak Subandi selaku pemilik dan pemimpin UD. Sriwijaya kota Probolinggo, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan terdiri dari sumber daya fisik dan sumber daya keuangan. Sedangkan sumber daya tidak berwujud terdiri dari sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman, dan sumber daya merek dagang. Sumber daya yang dimiliki UD. Sriwijaya kota Probolinggo dievaluasi kedalam empat kriteria yaitu penting dan bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru, dan tahan lama untuk menentukan apakah sumber daya tersebut memenuhi persyaratan untuk menjadi kompetensi inti.

Sumber Daya Berwujud

1. Sumber Daya Keuangan

Dilihat dari rasio keuangan perusahaan, dapat diketahui bahwa keadaan keuangan UD. Sriwijaya kota Probolinggo berada dalam kondisi baik. Pada rasio hutang (*debt ratio*) menunjukkan rasio sebesar 37,43%.

Untuk perhitungan rasio lancar (*current ratio*) menunjukkan ratio sebesar 27,07 yang berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin oleh 27,07 aktiva

lancar sehingga perusahaan akan dapat melunasi hutang jangka panjang pendeknya dengan baik.

Sedangkan perhitungan untuk *return on investmen* menunjukkan ratio sebesar 7,98% yang berarti bahwa penghasilan bersih yang diperoleh adalah sebesar 7,98% dari total aktiva.

Sumber daya keuangan dari perusahaan ini tidak memenuhi ketentuan untuk menjadi kompetensi ini, karena tidak memenuhi kriteria RBV. Sumber daya keuangan ini tidak memenuhi kriteria langka, karena perusahaan harusnya masih mampu memanfaatkan total aktivanya untuk meningkatkan total nilai pada rasio *return on investmen*.

2. Sumber Daya Fisik

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo, perusahaan mempunyai peralatan dan bangunan yang cukup memadai untuk proses aktifitas perniagaan. Sumber daya fisik pada perusahaan ini memenuhi empat kriteria yaitu bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru, dan tahan lama.

a) Bernilai

UD. Sriwijaya kota Probolinggo memiliki dua buah area gudang yang cukup luas yang mampu untuk menampung segala macam produk pertanian. Perusahaan ini membagi area gudang menjadi dua bagian yaitu area gudang A dan area gudang B. Pada area gudang A perusahaan ini menampung jenis produk pupuk pertanian seperti NPK, ZA, TSP, Dolomit, KCL dan Pupuk Alam. Pada area gudang B perusahaan ini menampung jenis produk pestisida, benih dan perlengkapan pertanian. Dengan

memiliki dua buah area gudang perusahaan ini mampu menampung lebih banyak produk pertanian dan juga mempermudah proses control gudang. Selain itu kedua area gudang yang dimiliki UD. Sriwijaya kota Probolinggo terletak di daerah yang cukup berdekatan yaitu di daerah Ungup-ungup dan di daerah Gladak Serang yang masih wilayah kota Probolinggo. Akses jalan menuju gudang yang mudah dilalui kendaraan besar memudahkan perusahaan dalam proses pengisian serta pengiriman produk yang masuk atau keluar gudang. Untuk area gudang memiliki masing-masing area yang cukup luas, dimana dapat menampung lebih banyak produk-produk pertanian dan area gudang juga di desain untuk mempermudah kendaraan besar untuk masuk ke area tersebut.

b) Langka

UD. Sriwijaya kota Probolinggo memiliki dua jenis kendaraan yang dipergunakan sebagai alat transportasi pengiriman barang kepada konsumen. Terdapat dua jenis kendaraan yang dimiliki oleh perusahaan yaitu tiga unit kendaraan roda tiga (tossa) dan satu unit kendaraan roda enam (truk). Kendaraan tersebut mempermudah proses aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan seperti pengiriman barang pesanan konsumen dan mengisi stock barang di toko.

c) Terlalu Mahal Untuk Ditiru

UD. Sriwijaya kota Probolinggo memiliki dua buah area gudang yang cukup luas. Kelebihan dari memiliki dua area gudang dapat menampung lebih banyak produk pertanian yang akan dipasarkan. Selain itu area gudang yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo berlokasi di area yang strategis, dimana area tersebut

terletak di jantung kota Probolinggo dan terletak di jalan yang dapat di lewati kendaraan besar.

d) Berdaya Tahan

Menurut bapak Subandi selaku pemilik dan pemimpin UD. Sriwijaya kota Probolinggo, alat transportasi kendaraan untuk mengirim produk pertanian ke konsumen mampu bertahan hingga 10 tahun untuk kendaraan roda tiga (tosa) dan 15 tahun untuk kendaraan roda enam (truk). Kendaraan tersebut dapat bertahan lama karena perusahaan memberikan perawatan yang teratur.

Sumber Daya Tidak Berwujud

1. Sumber Daya Reputasi

Sumber daya reputasi sangatlah penting bagi keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki reputasi yang baik akan memberikan suatu kepercayaan kepada masyarakat akan produk berkualitas yang diperniagakan perusahaan sehingga terciptanya loyalitas pembeli.

a) Bernilai

UD. Sriwijaya kota Probolinggo memiliki reputasi yang bagus dimata masyarakat khususnya konsumen petani. Perusahaan ini dikenal sebagai perusahaan yang dapat memberdayakan warga sekitarnya, hal ini dapat dilihat dari penerimaan tenaga kerja tanpa memandang latar belakang pendidikan asalkan sanggup menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan serta jujur dalam bekerja.

b) Langka

Setelah terjadi kebakaran di Pasar Gotong Royong Bapak H. Subandi selaku pendiri dan pemimpin perusahaan berusaha untuk bangkit kembali dari musibah yang

dialami. Dengan keuletan, kerja keras, kejujuran dan kemauan keras untuk maju dalam hal usahanya, serta reputasi yang baik dimata masyarakat perusahaan ini mampu berkembang dan bertahan hingga saat ini.

c) Terlalu Mahal Untuk Dituru

Apabila perusahaan pesaing ingin memiliki reputasi yang sama seperti yang dimiliki UD. Sriwijaya kota Probolinggo, maka perusahaan pesaing harus membangun citra yang baik dimata masyarakat serta memiliki produk pertanian yang berkualitas. Hal ini membutuhkan biaya yang cukup besar dan juga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk meyakinkan konsumen khususnya petani.

d) Berdaya Tahan

UD. Sriwijaya kota probolinggo selalu berusaha untuk menyediakan produk-produk pertanian yang berkualitas, dan terbukti hingga sekarang produk-produk yang diperniagakan perusahaan tidak berubah. Selain dari segi kualitas produk, perusahaan juga berkomitmen dari awal untuk selalu memberdayakan warga sekitarnya sebagai karyawannya. Sehingga UD. Sriwijaya akan dikenal sebagai perusahaan yang mampu memberdayakan warga sekitarnya.

2. Sumber Daya Moral Organisasi

Karyawan dalam perusahaan ini merasa nyaman dalam bekerja karena kehangatan dan keramahan sangat terasa didalam aktifitas-aktifitas yang dilakukan perusahaan. Suasana kekeluargaan didalam perusahaan juga membuat karyawan semakin bersemangat dalam bekerja. Sumber daya ini juga penting dalam kemajuan perusahaan ini.

a) Bernilai

Perusahaan ini telah menjamin bahwa semua hak karyawan yang bekerja di perusahaan ini telah terpenuhi. Hak mereka meliputi pemberian gaji yang sesuai, pemberian tunjangan serta pemenuhan hak-hak yang lain. Hal ini membuat karyawan merasa terjamin karena hak mereka selalu terpenuhi dengan baik.

b) Langka

Keharmonisan dan rasa kekeluargaan antar anggota perusahaan membuat aktifitas didalam perusahaan akan berjalan dengan baik. Hal seperti ini tidak ditemukan di perusahaan pesaing, karena pada umumnya karyawan perusahaan pesaing diperlakukan dengan keras dan ditegur didepan umum, tidak seperti keadaan pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo yang memperlakukan anggota karyawannya dengan ramah dan selalu memberikan motivasi.

c) Terlalu Mahal Ditiru

Apabila perusahaan pesaing ingin memiliki sumber daya moral organisasi yang sama seperti yang dimiliki UD. Sriwijaya kota Probolinggo, maka perusahaan pesaing harus memiliki seorang pemimpin yang mampu menciptakan suasa kekeluargaan dan kehangatan di dalam suatu oragnisasi atau perusahaan. Pemimpin yang baik selalu memberikan motivasi kepada karyawannya agar kinerja karyawan meningkat.

d) Berdaya Tahan

Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga dimana sebagian besar manajemen utama perusahaan dipegang oleh anggota keluarga atau orang terdekat dari pemilik

perusahaan dengan syarat minimal telah lulus dari studi atau sekolah dan mampu untuk menjalankan tugas. Asalkan pemimpin dari perusahaan ini mampu menjaga prinsip-prinsip yang telah diterapkan selama ini maka moral kerja akan tetap terjaga.

3. Sumber Daya Pemahaman Teknik

Menurut bapak Subandi selaku pemilik dan pemimpin UD. Sriwijaya kota Probolinggo, pemimpin perusahaan memberikan pelatihan dan pemahaman teknik kepada pramuniaga atau karyawan tentang proses memasarkan produk pestisida pertanian dengan cara pemberian arahan produk pestisida dan pengimplementasian yang tepat kepada konsumen sehingga konsumen tidak salah pilih saat membeli produk.

a) Bernilai

Dengan adanya pelatihan dan pemahaman teknik yang diberikan kepada karyawan akan pentingnya proses pemasaran suatu produk pertanian dengan tepat sasaran maka membuat perusahaan ini dapat diterima masyarakat sebagai mitra tani terpercaya di kota Probolinggo.

b) Langka

Menurut bapak Subandi selaku pemilik dan pemimpin perusahaan, untuk saat ini perusahaan pesaing yang memiliki pramuniaga atau karyawan yang paham tentang cara pesamasaran produk pertanian masih sangat sedikit. Hal ini didukung dari keterangan konsumen khususnya petani yang pernah membeli produk pertanian ditempat lain. Konsumen membandingkan akan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan pesaing dengan UD. Sriwijaya kota Probolinggo tentang pemberian arahan akan produk pertanian yang berkualitas.

c) Terlalu Mahal Ditiru

Apabila perusahaan pesaing ingin memiliki sumber daya pemahaman teknik yang sama seperti yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo, maka perusahaan pesaing harus memiliki pemimpin yang berpengalaman di bidang pemasaran produk khususnya produk pertanian. Selain itu UD. Sriwijaya kota Probolinggo memiliki pramuniaga atau karyawan yang sangat loyal terhadap perusahaan. Hal ini tentunya sangat sulit untuk ditiru oleh perusahaan pesaing.

d) Berdaya Tahan

Sejak awal berdirinya pada tahun 1980 hingga saat ini, UD. Sriwijaya kota Probolinggo, memiliki pramuniaga atau karyawan yang sangat loyal kepada perusahaan, hal ini dibuktikan dengan sedikitnya perputaran karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu pramuniaga atau karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan akan memiliki kualitas yang akan terus menunjang kinerja perusahaan.

4. Sumber Daya Akumulasi Pengalaman

Perusahaan ini telah berdiri kurang lebih selama 36 tahun. Pemilik dan pemimpin perusahaan telah memperoleh banyak pengalaman dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan dibidang produk pertanian hingga berkembang dan bertahan hingga saat ini.

a) Bernilai

Berawal dari kios kecil pertanian yang selalu berusaha untuk selalu menyediakan segala macam kebutuhan petani lokal kota Probolinggo. Pada awal pendiriannya, perusahaan ini belum mempunyai karyawan, seluruh kegiatan perusahaan dikerjakan sendiri oleh pemilik usaha dengan modal sendiri dan kegiatan

promosinya hanya melalui mulut kemulut. Pada setengah tahun pertama, usaha dagang ini mendapatkan respon bagus dari konsumen karna produk-produk yang diperniagakan relatif membantu meningkatkan hasil pertanian. Dengan keuletan, kerja keras dan kesabaran, perusahaan ini mampu berkembang dan bertahan dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan pesaing yang bermunculan.

b) Langka

Pengalaman bertahun-tahun dalam menjalankan usaha dagang tentu merupakan suatu ilmu yang sangat berharga untuk memajukan perusahaan. Pemimpin dan pemilik UD. Sriwijaya kota Probolinggo memperoleh ilmu tentang pertanian dari pengalamannya sebagai petani juga sebagai pemilik perusahaan bedasarkan pengalamannya dalam memimpin dan mengembangkan perusahaan dari awal berdirinya hingga saat ini.

c) Terlalu Mahal Ditiru

Pengalaman adalah sesuatu yang sangat berharga yang tidak bisa didapatkan dalam waktu yang singkat. Dalam menjalankan perusahaan selama kurang leibh 36 tahun tentunya pemilik dan pemimpin perusahaan sudah banyak memperoleh pengalaman yang sangat berharga. Jika perusahaan pesaing ingin memiliki pengalaman yang sama seperti pemilik dan pemimpin UD. Sriwijaya kota Probolinggo, maka akan membutuhkan waktu yang sangat lama dan biaya sangat besar.

d) Berdaya Tahan

Semakin lama perusahaan ini dijalankan maka semakin banyak pengalaman yang akan diperoleh. Bila penerus perusahaan ini mampu menjaga budaya kerja dan mau belajar dari pemimpin dan pemilik pendahulunya dengan baik maka perusahaan ini akan terus berkembang dan bertahan dimasa mendatang.

5. Sumber Daya Merek Dagang

Merek dagang adalah merek yang digunakan pada barang yang diperdagangkan oleh seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum untuk membedakan dengan barang-barang sejenis lainnya. Identitas merek diciptakan dari elemen-elemen seperti nama, logo, simbol, warna, jenis huruf, desain kemasan dan desain produk.

a) Bernilai

Pemilik dan pemimpin perusahaan ini telah mampu mengembangkan usahanya menjadi perusahaan yang menjual produk pertanian terbesar di kota Probolinggo. Selain mampu mengembangkan usahanya pemilik dan pemimpin perusahaan juga menjadikan perusahaan sebagai salah satu mitra tani terpercaya hingga saat ini.

b) Langka

Merek dagang yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo telah mendapat kepercayaan dari konsumen. Kepercayaan tersebut dapat dilihat dari volume jumlah penjualan produk pestisida dan perlengkapan pertanian dari tahun ke tahun tidak mengalami penurunan. Jumlah produk yang beredar di pasaran pertahun dapat menyentuh kurang lebih 25 ton untuk benih, 85 ton untuk pupuk non subsidi

dan 30 ton untuk produk pestisida pertanian. Hal ini menjadikan merek dagang perusahaan ini langka dan tidak dimiliki oleh perusahaan lain.

c) Terlalu Mahal Ditiru

Jika perusahaan pesaing ingin meniru merek dagang yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo, maka perusahaan pesaing akan membutuhkan biaya yang relatif besar dan waktu yang cukup lama. Hal inilah yang menjadikan merek dagang yang dimiliki perusahaan terlalu mahal untuk ditiru oleh perusahaan pesaing.

d) Berdaya Tahan

UD. Sriwijaya kota Probolinggo memiliki merek dagang produk pertanian yang cukup lama. Bila perusahaan terus memperhatikan kualitas produknya, maka kepercayaan masyarakat atau konsumen akan produk tersebut akan terus berkembang dan konsumen akan menjadi loyal terhadap produk tersebut. Kepercayaan dan loyalitas konsumen akan produk pertanian yang dimiliki oleh perusahaan menjadikan UD. Sriwijaya kota Probolinggo dapat bertahan dimasa mendatang.

Sumber daya dari UD. Sriwijaya kota Probolinggo yang memenuhi kriteria bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru dan berdaya tahan yang menjadi kompetensi inti dan merupakan sumber daya keunggulan kompetitif yaitu sumber daya tidak berwujud yang terdiri dari;

1. Sumber daya berwujud
 - a. Sumber daya fisik.
2. Sumber daya tidak berwujud
 - a. Sumber daya reputasi.
 - b. Sumber daya moral organisasi.

- c. Sumber daya pemahaman teknik.
- d. Sumber daya akumulasi pengalaman.
- e. Sumber daya merek dagang.

KESIMPULAN

Dalam analisis rantai nilai dapat diketahui bahwa aktifitas primer yang paling berperan terhadap kesuksesan UD. Sriwijaya kota Probolinggo adalah aktifitas pelayanan. Sedangkan aktifitas skunder yang paling berperan terhadap kesuksesan perusahaan adalah aktifitas pembelian.

Kinerja aktifitas primer dalam rantai nilai pada UD. Sriwijaya kota Probolinggo dibandingkan dengan pesaing paling tinggi adalah aktifitas pelayanan dan penjualan promosi. Sedangkan untuk aktifitas skunder yang mempunyai nilai tertinggi dibandingkan dengan pesaing adalah manajemen sumber daya manusia dan pembelian.

Sumber daya yang dimiliki oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo terdiri dari sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud meliputi dari sumber daya keuangan dan sumber daya fisik sedangkan sumber daya tidak berwujud meliputi dari sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang.

Sumber daya yang menjadi kompetensi inti dari UD. Sriwijaya kota Probolinggo adalah sumber daya berwujud yaitu sumber daya fisik dan sumber daya tidak berwujud yang meliputi sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi,

sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang.

SARAN

Dalam analisis rantai nilai dapat diketahui bahwa aktifitas perusahaan yang paling dominan dalam kegiatan perniagaan yang dilakukan oleh UD. Sriwijaya kota Probolinggo adalah pelayanan. Perusahaan berfokus pada pelayanan prima dengan pemberian arahan yang tepat terhadap konsumen akan produk pestisida. Dengan pelayanan prima yang diberikan perusahaan terkadang menyebabkan perusahaan mengalami kelebihan permintaan akan produk pertanian, maka perusahaan disarankan agar lebih menambah kuota produk yang diperniagakan. Hal ini didukung dengan perhitungan *return on investmen* yang seharusnya perusahaan masih sangat mampu untuk menghasilkan laba bersih yang dihasilkan oleh aktiva, oleh karena itu perusahaan harus lebih memaksimalkan aktivitya agar menghasilkan laba bersih yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Buku I. edisi keduabelas, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penejermah Julianto Agung. Cetakan Kedua. Andi. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajat.2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Yogyakarta.

Pearce II, John A dan Ricard B. Robinson.2007. *Manajemen Strategis*, Edisi terjemahan, Selemba Empat, Jakarta.

Pertiwi, 2009. *Panduan Menulis Skripsi*, Tugu Publisher, Yogyakarta.

Kusnadi, 2000. *Pengantar Manajemen Strategis*, Penerbit penulis, Malang.

Umar, Husein.2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Raja Grafindo persada, Jakarta.

http://www.biotis.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=82%3Aapa-itu-pastisida&catid=14%3Aberita&Itemid=1

<http://adiputro04.blogspot.co.id/2014/01/pengertian-product-price-place.html>