

ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN (STRENGTH & WEAKNESS), MENGUNAKAN KONSEP 'RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM' DENGAN KERANGKA VRIO

Son Wandrial

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480

ABSTRACT

Problems in the company's internal environmental analysis is to determine the strengths and weaknesses (internal resources), we did not have reasonable grounds to determine whether the company's internal resources as a strength or weakness. Before we can determine whether a resource can be categorized as strengths or weaknesses, we must have a certain criteria so that appropriate resources are said to be a strength or weakness

Keywords: *strategic management, resource-based view of the firm, VRIO framework, competitive advantage, sustained competitive advantage*

ABSTRAK

Permasalahan dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan adalah saat menentukan kekuatan dan kelemahan (sumber daya internal), kita tidak punya dasar yang cukup beralasan untuk menentukan sumber daya internal perusahaan apakah sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan. Sebelum kita bisa menentukan suatu sumber daya bisa dikategorikan sebagai kekuatan atau kelemahan, kita harus punya kriteria tertentu sehingga sumber daya tersebut layak dikatakan sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan.

Kata kunci: *manajemen strategi, Resource-based view of the firm, kerangka VRIO, keunggulan bersaing, keunggulan bersaing berkelanjutan*

PENDAHULUAN

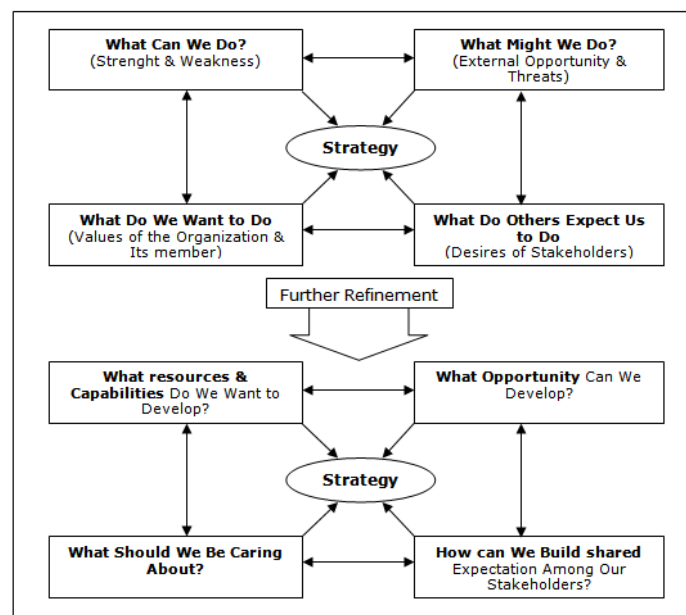
Latar Belakang Masalah

Analisis SWOT adalah bentuk analisis yang paling sering digunakan saat kita ingin mengevaluasi perubahan yang selalu terjadi pada lingkungan eksternal dan internal. Perubahan pada lingkungan eksternal membantu kita untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, ini bersifat *uncontrollable*. Sementara lingkungan internal membantu kita untuk identifikasi kekuatan dan kelemahan dari sumber-sumber daya (*resources*) yang controlable bagi perusahaan.

Permasalahan yang sering muncul dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan adalah saat harus menentukan sumber daya internal mana yang merupakan kekuatan atau kelemahan, terkadang kita tidak punya dasar yang cukup beralasan untuk menentukan sumber daya internal perusahaan sehingga layak untuk dikategorikan sebagaisebuah kekuatan atau kelemahan. Merek yang terkenal dari suatu produk atau penjualan yang naik sebesar 20%, apakah sudah pasti bisa dikatakan sebagai sebuah kekuatan? Sebelum kita bisa menentukan suatu sumber daya bisa dikategorikan sebagai kekuatan atau kelemahan, kita harus punya kriteria tertentu sehingga sumber daya tersebut layak dikatakan sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan.

Bayangkan sebuah industri dimana semua perusahaan didalamnya memiliki sumber daya atau *resources* (*capital, human & organizational*) yang sama, maka tidak akan ada perusahaan yang lebih unggul dibanding perusahaan lainnya. Hal ini terjadi karena strategi dari satu perusahaan akan dengan mudah diikuti oleh perusahaan pesaing, semuanya memiliki tingkat efektifitas dan efisiensi yang sama. Tidak ada perusahaan yang lebih kuat atau lebih lemah dibanding dengan yang lain karena semuanya memiliki sumber daya yang sama (*similar*). Padahal kenyataannya adalah dalam suatu industri pasti ada satu perusahaan yang lebih unggul dibanding yang lain, menjadi pemimpin di industri tersebut.

Analisis SWOT



Gambar 1 Model awal analisis SWOT

Kita tentu sudah tidak asing dengan istilah ini, analisis SWOT: *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Model analisis ini sangat terkenal di manajemen strategi, di hampir semua mata kuliah dan buku-buku atau *textbook* yang berhubungan dengan strategi, analisis ini selalu dipakai. Analisis inilah yang merupakan dasar untuk melakukan analisis lingkungan modern.

Ken Andrews dikenal sebagai orang pertama yang mengenalkan bentuk analisis SWOT. Bentuk awal model analisis SWOT adalah seperti Gambar 1. Analisis ini digunakan untuk membuat *match* antara lingkungan eksternal dan internal sehingga perusahaan dapat menentukan strategi-strategi yang tepat untuk mencapai tujuannya di masa yang akan datang. Dibandingkan dengan Gambar 1, sekarang ini model analisis SWOT telah disederhanakan dan disesuaikan dengan kebutuhan, bentuk analisisnya seperti yang terlihat pada Gambar 2, disebut juga dengan SWOT matrix atau TOWS matrix

	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 <i>internal</i> weaknesses here
EXTERNAL FACTORS (EFAS)			
Opportunities (O) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 <i>external</i> opportunities here		ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Gambar 2 Model SWOT Matrix

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Untuk melakukan analisis lingkungan internal sebuah perusahaan, sebelumnya perlu dilakukan beberapa hal untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan yang berhubungan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan dari perusahaan berdasarkan sumber daya (*resources*) internal yang dimilikinya, akan dapat membantu dalam melakukan analisis internal. Salah satu metode yang bisa digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah dengan konsep RBV (*Resource-based View of the Firm*).

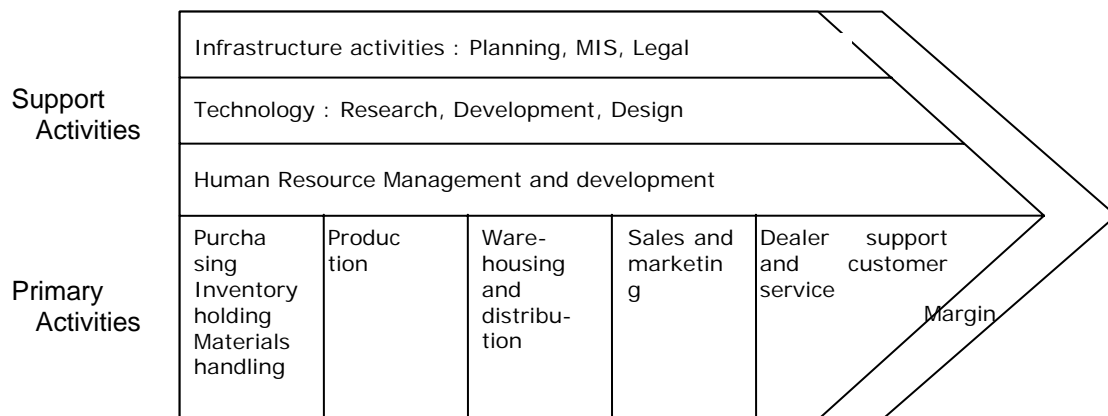
Resource-based View of the Firm (RBV)

Salah seorang penulis yang banyak membahas dan mempopulerkan paham *Resource-based View of The Firm* (RBV) adalah Barney (1991). RBV adalah sebuah acuan atau kerangka untuk meneliti kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempelajari keunikan semua sumber daya internal yang dimiliki dan dikontrol oleh perusahaan. Asumsi dasar yang digunakan dari *Resource-based View of the Firm* antara lain: *resource heterogeneity* dan *immobility*. Pertama, perusahaan dapat dianggap sebagai sekumpulan sumber daya produktif dan berbeda-beda (beragam) antar perusahaan (*asumsi resource heterogeneity*); kedua, sumber daya ini sangat mahal dan susah untuk ditiru serta inelastis dalam penawaran (*asumsi resource immobility*).

Sumber daya internal perusahaan antara lain berupa: *physical capital* yaitu infrastruktur fisik yang digunakan dalam perusahaan, bangunan dan gedung, pabrik, peralatan, tempat atau lokasi geografis, akses pada bahan baku. *Human capital*, termasuk pelatihan, pengalaman, pilihan, kepandaian, hubungan antar orang, dan manajer individu serta pekerja di dalam perusahaan.

Organizational capital, termasuk struktur pelaporan formal perusahaan, perencanaan formal dan informal, sistem kontrol, sistem koordinasi; budaya dan reputasi; hubungan informal antar kelompok dalam perusahaan, antar perusahaan dan lingkungan. *Financial capital*, termasuk seluruh sumber daya keuangan yang dapat digunakan perusahaan untuk memunculkan dan mengimplementasikan strategi.

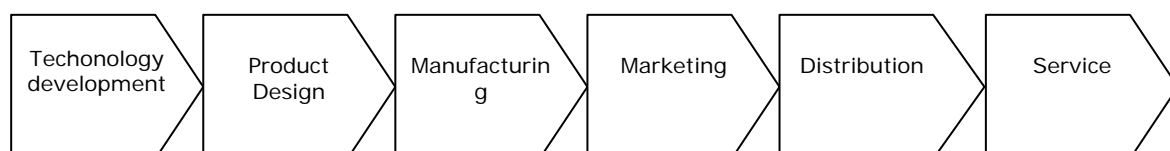
Sumber daya internal perusahaan (*firm resources*) terdiri dari seluruh asset, pengetahuan, proses organisasi, kapabilitas, kemampuan, kompetensi, atribut perusahaan, informasi dan lain-lain yang dikontrol perusahaan yang memungkinkan perusahaan memunculkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif serta bisa mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengenali faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan pendekatan *Value-chain*.



Gambar 3 Value Chain Michael Porter

Dengan menggunakan analisis ini, setiap tahapan produksi dapat dianalisis dengan baik untuk mengenali sumberdaya apa saja yang dimiliki perusahaan pada setiap tahapan tersebut. Setiap tahapan produksi memiliki *financial capital*, *physical capital*, *human capital*, maupun *organizational capital* yang berbeda. Dengan kata lain, dengan menggunakan pendekatan *Value-chain*, maka faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dianalisis pada tingkatan tahapan produksi. Konsep mengenai keunggulan kompetitif juga berlaku pada tingkat analisis ini.

Setiap tahap dalam *value chain* memiliki sumber daya finansial, fisik, individu dan organisasi yang terkait dengannya. Walaupun setiap perusahaan dapat memfokuskan pada sebagian dari value chain ini, perusahaan yang berkecimpung dalam bagian yang sama dapat melakukannya dengan cara yang berbeda sehingga mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang sangat berbeda.



Gambar 4 Generic Value Chain Mc Kinsey Co

Value-chain analysis mendorong analisis untuk memikirkan tentang sumber daya perusahaan pada level yang sangat mikro. Dengan cara ini memungkinkan pengertian sumber daya potensial atau *competitive advantage* perusahaan dengan cara yang lebih mendetail. Pada Gambar 3 dan Gambar 4 dapat dilihat contoh *generic value-chain* yang dikembangkan oleh McKinsey & Company dan *generic value chain* yang dikembangkan oleh Porter.

Framework for Analysis: VRIO

Dengan memanfaatkan model *Value-chain* dan menggunakan kerangka berdasarkan definisi dari dua asumsi (*resource heterogeneity dan immobility*) dikembangkan kerangka dengan nama: VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*). Model VRIO inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumberdaya tertentu dari perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan.

VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan organisasi. Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan.

Values

Bagian *values* menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Untuk menjadi kekuatan, harus memungkinkan perusahaan mengeksplorasi kesempatan atau meminimalisasi ancaman, demikian sebaliknya untuk kelemahan.

Sebagian besar jawaban atas pertanyaan ini adalah 'YA', perusahaan mampu dan berusaha untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang ada dengan sumberdaya yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hal yang harus dipahami oleh perusahaan adalah bahwa tidak selamanya sumberdaya yang dimilikinya itu berharga (*valuable*), melainkan tergantung dari perkembangan lingkungan eksternal dan internal perusahaan itu sendiri.

Sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bernilai di masa lampau tidak memastikan apakah mereka akan selalu bernilai. Perubahan cita rasa pelanggan, struktur industri, atau teknologi dapat membuat sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi kurang bernilai. Perusahaan yang tidak lagi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang berharga mempunyai dua pilihan. *Pertama*, mengembangkan sumber daya dan kapabilitas baru dan bernilai. *Kedua*, menerapkan kekuatan tradisional di dalam cara baru.

Rarity

Jika sumberdaya tertentu bersifat *valuable* namun juga dimiliki oleh banyak kompetitor perusahaan, maka sumberdaya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (*competitive parity*). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan menikmati keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang sama. Secara umum dapat dikatakan bahwa, sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumberdaya tersebut lebih sedikit dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan persaingan sempurna di pasar, maka sumberdaya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Imitability

Sumberdaya yang berharga (*valuable*) dan jarang dimiliki (langka) oleh pesaing hanya akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan apabila perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya tersebut mengalami *cost disadvantage* (biaya yang sangat mahal) apabila berniat

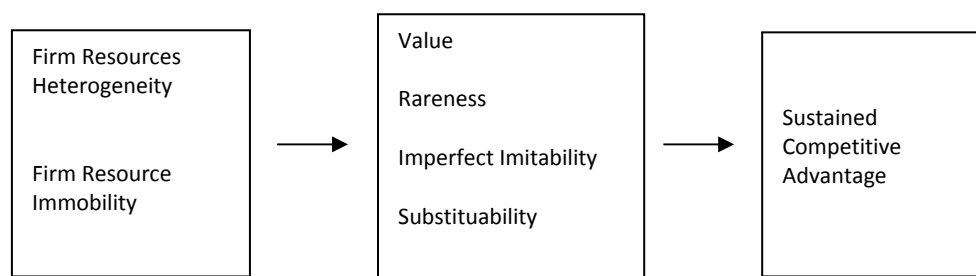
memilikinya. Jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya seperti ini dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif, maka pesaingnya dapat mengantisipasi hal tersebut dengan dua pilihan strategi. Pertama, mengabaikan keunggulan kompetitif tersebut dan menjalankan usahanya seperti biasa. Strategi ini murah dan mudah namun hanya akan memberikan keuntungan di bawah rata-rata industri. Kedua, berupaya memahami keberhasilan perusahaan tadi lalu meniru sumberdaya dan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika dalam upaya tersebut pesaing tidak mengalami *cost disadvantage*, maka strategi meniru tadi akan memberikan kesetaraan kompetitif bagi industri karena akan dilakukan oleh banyak perusahaan di dalamnya.

Bentuk peniruan sumber daya itu sendiri terbagi dua, yaitu meniru secara langsung atau mencari substitusinya. Jika biaya untuk meniru lebih besar daripada biaya untuk membangun sendiri sumberdaya tersebut, maka keunggulan kompetitif perusahaan yang memiliki sumber daya itu akan bersifat berkelanjutan (*sustained*), sebaliknya jika biayanya sama saja maka keunggulan kompetitif tadi hanya akan bersifat sementara saja (*temporary*).

Demikian pula halnya dengan biaya untuk mencari substitusi sumberdaya tersebut. Ada empat penyebab terjadinya *cost disadvantage*, yaitu sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumberdaya tadi (*unique historical conditions*), ketidapkahaman pesaing mengenai hubungan antara sumberdaya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (*causal ambiguity*), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumberdaya tadi menjadi faktor keunggulan kompetitif (*social complex*), serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumberdaya tadi.

Organization

Apakah perusahaan terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Ada banyak komponen yang relevan untuk pertanyaan ini, antara lain struktur pelaporan formal, sistem kontrol manajemen yang eksplisit, dan kebijakan kompensasi. Komponen ini sering disebut sebagai *complementary resources and capabilities*. Karena tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif jika berdiri sendiri tetapi jika dikombinasikan dengan sumber daya dan kapabilitas lain akan memungkinkan perusahaan menyadari potensi penuh untuk potensi keunggulan kompetitif.



Gambar 6 Hubungan antar Resources heterogeneity dan Immobility dengan Value, Raraness, Imperfect Imitability, Substituability dan Sustained Competitive Advantage

Penerapan Kerangka VRIO

Pertanyaan mengenai Values, Rarityn, Imitability, dan Organisasi (VRIO) dapat digambarkan dalam kerangka sebagai berikut, untuk memahami potensi keuntungan perusahaan yang dikaitkan dengan eksploitasi sumberdaya dan kapabilitas perusahaan seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Tabel kerangka VRIO

Apakah sumberdaya dan kapabilitas ...				Implikasi kompetitif	Kinerja ekonomis
Value	Rare	Imitability	Organization		
Bernilai?	Langka?	Sulit ditiru?	Dieksploitir oleh organisasi?		
Tidak	-	-	Tidak	Competitive Disadvantage	Di bawah normal
Ya	Tidak	-	↑ ↓	Competitive Parity	Normal
Ya	Ya	Tidak		Temporary Competitive Advantage	Di atas normal
Ya	Ya	Ya	Ya	Sustained Competitive Advantage	Di atas normal

Sementara itu, hubungan antara VRIO *Framework* dengan kekuatan dan kelemahan organisasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Tabel hubungan antara VRIO Framework dengan kekuatan dan kelemahan organisasi

Apakah sumberdaya dan kapabilitas ...				Kekuatan atau Kelemahan
Bernilai?	Langka?	Sulit ditiru?	Dieksploitir oleh organisasi?	
Tidak	-	-	Tidak	Kelemahan
Ya	Tidak	-	↑ ↓	Kekuatan
Ya	Ya	Tidak		Kekuatan dan kompetensi yang membedakan
Ya	Ya	Ya	Ya	Kekuatan dan kompetensi yang membedakan secara berkesinambungan

Pertanyaan mengenai eksploitasi oleh organisasi berlaku sebagai faktor penyesuai dalam VRIO *Framework*. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, langka dan sulit ditiru namun tidak berhasil mengorganisirnya sehingga tidak mendapatkan keunggulannya secara penuh, maka beberapa potensi keuntungan di atas normal dapat hilang.

Studi Kasus Bank Mandiri

Berikut ini adalah contoh analisis lingkungan internal dari Bank Mandiri untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari sumber daya yang dimilikinya. Untuk mengidentifikasi sumber daya yang akan memberikan *advantage* bagi Bank Mandiri dapat digunakan *Value Chain Analysis* dikombinasikan dengan *Resource Based View of The Firm* dan *VRIO Framework*.

Berdasarkan ‘Kerangka Pembahasan *Generic Value Chain*’ dari Porter, aktivitas yang berlangsung di Bank Mandiri dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu aktivitas utama (*Primary Activities*) dan aktivitas pendukung (*Support Activities*), seperti terlihat pada Gambar 6 di bawah ini. *Primary activities* di Bank Mandiri dapat dibagi menjadi 3 kelompok utama yaitu *Funding* atau penghimpunan dana (seperti tabungan dan deposito), *financing* (kredit yang diberikan) dan jasa-jasa *fee based income* (seperti trade finance, kredit sindikasi, kustodian dan jasa penukaran mata uang asing, *cash management*, sistim pembayaran tagihan, kartu debit dan kartu kredit). Agar aktivitas utama tersebut dapat berlangsung maka diperlukan infrastruktur dan aktivitas-aktivitas pendukung

yang berjalan di belakangnya. Aktivitas-aktivitas pendukung dikelompokkan menjadi IT (Information Technology), Sumber Daya Manusia, Marketing, Finance dan Manajemen Resiko.



Gambar 6 Value-chain Bank Mandiri

Identifikasi Sumber Daya Utama pada Bank Mandiri

Tabel 3 Value-Chain Porter pada Bank Mandiri

		Primary Activities			
		Penghimpunan Dana	Jasa Fee Based Income	Penyaluran Kredit	
Supportin Activities	Firm In-frastructure	Cabang	✓	✓	✓
		ATM	✓	✓	-
		Debit card	✓	✓	-
		e-Banking	✓	✓	-
		Phone Banking	✓	✓	-
		Sentralisasi Back-office di Kota Besar	✓	✓	-
	Information Technology	Performance Management System	✓	✓	✓
		Fitur ATM	✓	✓	-
		Fitur e-Banking	✓	✓	-
		Fitur Call Banking	✓	✓	-
		Scoring Credit	-	-	✓
	Sumber Daya Manusia	Budaya Perusahaan	✓	✓	✓
		Struktur Organisasi	✓	✓	✓
		Rekrutmen	✓	✓	✓
		Produktivitas	✓	✓	✓
		Training	✓	✓	✓
		Career Path	✓	✓	✓
		Performance appraisal	✓	✓	✓
	Reward System	✓	✓	✓	
	Marketing	Employee Stock Ownership Program	✓	✓	✓
		Segmentasi Retail	✓	✓	✓
		Advertising	✓	✓	✓
		Brand Awareness	✓	✓	✓
	Finance	Obligasi Pemerintah	-	-	✓
Struktur Permodalan		✓	✓	✓	
Funding mix		✓	-	✓	
Risk Management	Good Corporate Governance	-	-	✓	
	4-eyes principle	✓	✓	✓	
	Independent RCC	-	-	✓	

Tabel 4 Tabel kerangka analisis VRIO

	Resources	V	R	I	O	Competitive Implications	Economic Performance	Strength/Weakness
Firm Infrastructure	Cabang	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	ATM	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Debit card	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	e-Banking	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Phone Banking	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Sentralisasi Back-office	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
Information Technology	Performance Management System	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Fitur ATM	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Fitur e-Banking	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Fitur Call Banking	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Scoring Credit	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
	Human Resource	Budaya Perusahaan	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal
Struktur Organisasi		Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
Rekrutmen		Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
Produktivitas		No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
Training		Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
Career Path		No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
Performance appraisal		Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
Reward System		Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
Employee Stock Ownership Program		Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
Marketing	Segmentasi Retail Advertising	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
	Advertising	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
	Brand Awareness	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
Finance	Obligasi Pemerintah	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength
	Struktur Permodalan	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	Funding mix	No	-	-	-	Comp Disadv	Below normal	Weakness
Risk Management	Good Corporate Governance	Yes	Yes	Yes	Yes	Sus Comp Adv	Above normal	Str&sus dist com
	4-eyes principle	Yes	Yes	No	Yes	Temp Comp Adv	Above normal	Str& dist comp
	Independent RCC	Yes	No	-	Yes	Comp Parity	Normal	Strength

Sebagai perusahaan jasa keuangan, aktivitas pendukung Bank Mandiri memegang peranan yang sangat penting untuk setiap aktivitas di dalam *primary activities*-nya. Seperti pada Tabel 3. Dari table-table di atas dapat dilihat bahwa setiap pengelompokkan aktivitas pendukung terdiri dari sejumlah aktivitas-aktivitas spesifik di mana masing-masing aktivitas tersebut mendukung sebagian atau seluruh aktivitas utama. Tanda \checkmark berarti aktivitas tersebut mendukung aktivitas utama yang bersangkutan.

Analisis VRIO

Setelah sumber daya Bank Mandiri teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis apakah sumberdaya-sumberdaya perusahaan tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan Bank Mandiri. Analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan pendekatan resource base view dapat dilakukan dengan kerangka tunggal analisis VRIO (*Value, Rarity, Imitability and Organization*).

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, sumber daya yang dimiliki Bank Mandiri dapat diaplikasikan dalam kerangka VRIO seperti terlihat pada tabel 4 diatas. Tabel tersebut hanya berupa contoh saja. Maka hasil dari tabel kerangka analisis VRIO diatas akhirnya bisa disimpulkan kekuatan dan kelemahan Bank Mandiri seperti yang terlihat di Tabel 5 dibawah.

Tabel 5 Tabel kekuatan dan kelemahan Bank Mandiri

	Weakness	Strength	Strength & distinctive competence	Strength & sustainable distinctive competence
Firm Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Debit Card • e-Banking • Phone Banking 		<ul style="list-style-type: none"> • Sentralisasi Back office 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabang • ATM
Information Technology	<ul style="list-style-type: none"> • Fitur ATM e-Banking • Fitur Call Banking 		<ul style="list-style-type: none"> • Scoring Credit 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Management System
Human Resource	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas • Career Path 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur Organisasi • Training • Reward System 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Perusahaan • Rekrutmen • Performance Appraisal 	<ul style="list-style-type: none"> • ESOP
Marketing Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Advertising • Funding Mix 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentasi Retail • Obligasi Pemerintah 		<ul style="list-style-type: none"> • Brand Awareness • Struktur Permodalan
Risk Management		<ul style="list-style-type: none"> • Independent RCC 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-eyes Principle 	<ul style="list-style-type: none"> • Good Corporate Governance

Dari Tabel 5 yang diperoleh dari kerangka VRIO, kita memiliki dasar yang kuat untuk bisa mengatakan bahwa Bank Mandiri memiliki kekuatan (*strength*) yang bersifat strategis yaitu: (1) sentralisasi *back office (operation)*; (2) *scoring credit* (IT); (3) budaya perusahaan (HRM); (4) rekrutmen (HRM); (5) *performance appraisal* (HRM); (6) *4-eyes principle (management)*; (7) cabang yang banyak (*operation*); (8) ketersediaan mesin ATM (*operation*); (9) performance management system (IT); (10) ESOP (HRM); (11) *brand awareness (marketing)*; (12) struktur permodalan (*finance*); (13) *good corporate governance (management)*. Daftar kekuatan itulah yang bisa dipakai oleh Bank Mandiri untuk meraih keunggulan bersaing dibanding dengan bank lainnya di Indonesia.

Sedangkan kelemahan (*weakness*) dari Bank Mandiri antara lain: (1) debit card; (2) e-Banking; (3) phone banking; (4) fitur ATM; (5) fitur e-Banking; (6) fitur *call banking*; (7) produktivitas; (8) *career path*; (9) *advertising*; (10) *funding mix*. Kelemahan-kelemahan strategik inilah yang harus diatasi oleh Bank Mandiri apabila dia masih ingin tetap bertahan sebagai bank nomor satu terbesar di Indonesia.

PENUTUP

Pendekatan *Resource-based View of the Firm* melihat sumber daya internal adalah bagian yang paling penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Ada kriteria yang bisa dipakai untuk menentukan apakah sebuah sumber daya memiliki keunggulan kompetitif atau tidak. Dalam sebuah industri pasti ada perusahaan yang lebih unggul, menjadi leader dibanding perusahaan lain padahal mereka semua menghadapi lingkungan eksternal yang sama, maka dari situ bisa kita simpulkan bahwa lingkungan internal-lah yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain,

yang bisa membuat satu perusahaan lebih unggul dibanding yang lain. Misalnya, lingkungan eksternal kita yang sedang musim penyakit flu atau demam, tapi kita bisa lihat ada orang yang kena flu atau demam dan ada juga yang tidak, mengapa bisa beda? Hal yang membedakannya adalah lingkungan internalnya. Ada orang yang rajin olah raga, istirahat yang cukup, makan makanan yang teratur dan bergizi sehingga dia tidak kena flu atau demam, untuk orang yang sebaliknya maka dia akan kena penyakit tersebut. Untuk mendefinisikan kekuatan dan kelemahan tentu harus ada kriteria pembandingnya, sesuatu bisa dikatakan kuat kalau ada yang lemah begitu juga sebaliknya. Bicara lingkungan internal berarti membahas tentang *resources* atau sumber daya yang akan dipakai sebagai modal untuk bersaing. Untuk menentukan dan menilai apakah sumber daya yang dimiliki tersebut memang pantas dipakai sebagai modal untuk bersaing, kita bisa menggunakan kerangka VRIO, sehingga kita punya dasar/landasan yang kuat untuk menentukan apakah sumber daya tersebut masuk sebagai kekuatan atau kelemahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- David, F. (2008). *Strategic management* (12th ed.). Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy, achieving sustainability* (12th ed.). Prentice Hall.