

## SUMBER DAYA ORGANISASI DAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DI PERDANA ELEKTRONIK

Felicia Jesslyn Tanny dan Rr.Rooswanti Putri A.A.,S.Kom.,M.M.  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: feliciajesslynt@gmail.com ; rooswanti.putri@gmail.com

**Abstrak**—Abstrak Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun model yang menggambarkan bagaimana sumber daya yang berkontribusi dalam mencapai keunggulan bersaing di Perdana Elektronik. Model yang dihasilkan nantinya akan digunakan untuk mengembangkan proposisi. Penelusuran terhadap sumber daya organisasi ini terbagi menjadi tiga yaitu sumber daya manusia, sumber daya organisasional, sumber daya fisik. Dari ketiga sumber daya organisasi ini akan dilihat bagaimana pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Serta mengungkap bagaimana keunikan Perdana Elektronik yang dapat bertahan sampai saat ini.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara mendalam sehingga mampu menggali lebih dalam mengenai pengaruh sumber daya organisasi pada Perdana Elektronik. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang membetuk keunggulan bersaing berkelanjutan, karena sumber daya manusia memenuhi empat indikator kompetensi yang dimiliki organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan

**Kata Kunci**— Sumber Daya Organisasi, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Organisasional, Sumber Daya Fisik, Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

### I. PENDAHULUAN

Organisasi menggunakan sumber daya organisasinya sebagai sarana untuk mencapai tujuan. Penggunaan sumber daya organisasi yang optimal memberikan manfaat dalam pencapaian efisiensi dalam bersaing. Sumber daya organisasi yang tidak dapat diimitasi merupakan sumber kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Madhani, 2009).

Keunggulan bersaing organisasi tidak dapat diimitasi oleh pesaing meskipun pesaing melakukan strategi bersaing yang sama namun akan menghasilkan hasil yang berbeda. Untuk mengetahui bagaimana sumber daya organisasi berkontribusi dalam mencapai keunggulan bersaing digunakan studi kasus Perdana Elektronik. Perdana Elektronik adalah organisasi yang bergerak di bidang elektronik. Besarnya peluang usaha di bidang elektronik menjadi salah satu alasan mengapa elektronik banyak ditemukan. Kebutuhan masyarakat terhadap barang-barang elektronik bertumbuh mengikuti perkembangan jaman. Organisasi harus memiliki sumber daya yang unik. Sumber daya organisasi yang unik mendukung proses perkembangan

bisnis dan bertahan di bidangnya.

Tujuan penelitian ini adalah bagaimana sumber daya organisasi berkontribusi dalam menggambarkan bagaimana sumber daya yang berkontribusi dalam mencapai keunggulan bersaing di Perdana Elektronik. Model yang dihasilkan nantinya akan digunakan untuk mengembangkan proposisi.

Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk konsumennya secara terus menerus. Keunggulan bersaing berkelanjutan ini dapat dilihat dari ketepatan perusahaan dalam menyediakan produk dipasar dan respon terhadap keluhan konsumen seperti kualitas produk, kebutuhan konsumen, penguasaan pasar baru serta adanya inovasi produk secara terus menerus (Khamimah, 2014).

Menurut Hameed (2009) organisasi yang berhasil dilihat dari kemampuannya menghasilkan penjualan, laba dan *market share*. Strategi merupakan representasi dari fenomena yang memicu tercapainya keunggulan bersaing organisasi. Barney (1991) menjelaskan bahwa karakteristik sumber daya yang bernilai bagi keunggulan bersaing adalah berkaitan dengan sumber daya yang bernilai, kompleks, eksklusif, mudah digeneralisasi, dan tidak dapat diimitasi.

Menurut Barney (1991) dalam Daniel.S (2010) menjelaskan pandangan berbasis sumber daya (RBV) adalah alat ekonomi yang digunakan untuk menganalisis keberhasilan organisasi yang lebih luas dari teori strategi bisnis dan manajemen strategis. RBV juga dikenal sebagai teori berbasis sumber daya, pendekatan berbasis sumber daya, atau perspektif berbasis sumber daya. Menjelaskan penciptaan nilai keunggulan, keunggulan kompetitif organisasi melalui kepemilikan sumber daya yang berharga. Asumsi dasar yang digunakan RBV antara lain adalah *resource heterogeneity* dan *immobility* (Barney, 1991). *Resource heterogeneity* menyinggung apakah sebuah perusahaan memiliki sumber daya organisasi yang juga dimiliki oleh pesaing, sehingga sumber daya organisasi tersebut dianggap tidak dapat menjadi suatu keunggulan bersaing. *Immobility* menunjukkan pada suatu sumber daya yang sulit di temukan oleh pesaing atau jika menggunakan sumber daya tersebut biayanya sangat mahal. Dalam RBV, "sumber daya" didefinisikan sebagai aset berharga, langka, tidak dapat diimitasi dan tidak ada penggantinya (VRIN).

Menurut pandangan berbasis sumber daya, masing-masing organisasi dari lingkup apapun dieksplorasi sebagai seperangkat sumber daya. Kebutuhan yang paling dasar adalah pemilihan kemampuan seperti sebuah organisasi yang merupakan kompetensi inti. Dengan kata lain, ada yang berharga, langka, tidak dapat diimitasi merupakan kemampuan

yang mampu memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang organisasi.

Sumber daya organisasi menurut Barney (1991) meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan. Sumber daya organisasi dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Capron and Hulland (1999) mendefinisikan sumber daya organisasi sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki atau dikendalikan organisasi. Sumber daya organisasi memungkinkan organisasi untuk menghasilkan penawaran pasar secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar.

Menurut Khusnul (2014) Sumber daya organisasi mempengaruhi penetapan strategi yang dibuat oleh organisasi saat berkompetisi di lingkungan bisnis. Kemampuan organisasi juga dapat menambah nilai dalam rantai nilai pelanggan, diversifikasi produk atau pengembangan pasar baru.

Terdapat empat kriteria yang menentukan sumber daya merupakan aset strategi yang berkontribusi dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Madhani, 2009), yakni:

1. Berharga (*Valuable*): sumber daya organisasi berharga jika memberikan nilai strategis bagi organisasi. Sumber daya organisasi memberikan nilai jika membantu organisasi dalam memanfaatkan peluang pasar. Sumber daya membantu dalam mengurangi ancaman pasar.
2. Langka (*Rare*): sumber daya organisasi yang sulit ditemukan menjadi keunikan organisasi. Sumber daya harus langka atau unik untuk menawarkan keunggulan kompetitif.
3. Imitability (I): sumber daya organisasi dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya organisasi tidak dapat diimitasi
4. Non-substitusi (N): alternatif sumber daya lain tidak dapat menggantikan sumber daya organisasi.

Barney (1991) mengkategorikan tiga jenis sumber daya sebagai berikut:

1. Modal sumber daya fisik (teknologi, gudang dan peralatan),
2. Modal sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, wawasan)
3. Modal sumber daya organisasional (struktur formal).

Sumber daya Fisik mengacu pada bangunan, peralatan, pabrik perakitan, peralatan, lokasi geografis, akses ke bahan baku dan sebagainya, yang diperlukan untuk melakukan kegiatan organisasi. Sumber daya fisik seperti pabrik, mesin, peralatan, teknologi produksi dan kapasitas berkontribusi positif terhadap keunggulan kompetitif organisasi dan akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Sumber daya fisik yaitu infrastruktur fisik yang digunakan dalam organisasi, bangunan dan gedung, pabrik, peralatan, tempat atau lokasi geografis, akses pada bahan baku (Wandriyal, 2012).

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, dan mereka

termasuk pekerja terampil dan tidak terampil, manajer dan bawahan. Sumber daya manusia seperti top dan manajemen menengah, dan karyawan administrasi dan produksi juga dapat menjelaskan sejauh mana keunggulan kompetitif organisasi dan kinerja organisasi yang dihasilkan (Adner & Helfat, 2003).

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yaitu Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Non-manusia (Gomes, 2003).

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah aset yang dimiliki oleh organisasi yang bekerja di lingkungan suatu organisasi dalam mewujudkan eksistensinya mencapai suatu tujuan organisasi.

Menurut Danim (2004) perilaku sumber daya manusia adalah proses pengambilan keputusan dari suatu individu yang bersifat positif atau juga bersifat negatif. Sifat-sifat positif antara lain: senang, bersemangat, menyelesaikan, bekerja menyamping, mendorong, terpanggil, partisipasi, percaya diri, kerja sama, inovatif, sedangkan yang bersifat negatif dapat berupa: tidak senang, loyo, menunda, bekerja vertikal, menghambat, ambil muka, seadanya, menunggu perintah, tidak kerja sama, meniru.

Salah satu masalah besar bagi organisasi adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial. Jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif. Oleh karena itu salah satu tujuan dan strategi organisasi adalah mengembangkan kemampuan teknologi, manajerial, dan profesionalisme dari sumber daya manusia, serta peningkatan produktivitas dengan meningkatkan *value-added contents* dari produk dan atau jasa lebih cepat dari pesaing-pesaingnya (Rayadi, 2012)

Sumber daya organisasional merupakan aset sumber daya organisasi. Sumber daya organisasional merupakan sumber daya, seperti mesin, paten, merek dan modal manusia. Sumber daya organisasional adalah aset tak berwujud utama bisnis. Sumber daya organisasional sebagai sumber daya yang berasal dari karyawan, membantu untuk meningkatkan produktivitas dari perusahaan. Eisefeldt dan Papanikolau (2013) mempertimbangkan sumber daya organisasional sebagai faktor produksi yang diwujudkan sebagai keunggulan organisasi.

Sumber daya organisasional termasuk struktur pelaporan organisasi formal, perencanaan formal dan informal, sistem kontrol, sistem koordinasi, budaya dan reputasi, hubungan informal antar kelompok dalam organisasi, antar organisasi dan lingkungan (Wandriyal, 2012)

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif *single case study*. *Single case study* (Studi kasus tunggal) adalah studi kasus yang terfokus hanya pada satu kasus atau satu fenomena saja. *Single case study* pada umumnya, tujuan atau fokus penelitiannya langsung mengarah pada konteks atau inti dari permasalahan (Siggelkow, 2007). Penelitian ini menggunakan *single case study* karena untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana dan untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang belum banyak diteliti.

Keunggulan bersaing Perdana Elektronik selama 40 tahun merupakan fenomena unik yang belum banyak diteliti.

#### Sumber Data

##### 1. Data Primer

Sumber data primer pada penelitian ini didapat melalui *in-depth interview* dengan pemilik generasi pertama dan generasi kedua pada Perdana Elektronik.

##### 2. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini berasal dari profil perusahaan, struktur organisasi, observasi dan dokumen-dokumen lainnya yang terkait dengan Perdana Elektronik.

#### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan *In-depth interview* (wawancara mendalam) dan observasi. Menurut Sugiyono (2013) *In-depth interview* digunakan sebagai teknik pengumpulan data, jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya lebih sedikit atau kecil. Observasi ini dilakukan dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang ada di Perdana Elektronik.

#### Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Menurut Bungin (2007) Semua teknis analisis data kualitatif berkaitan erat dengan metode pengumpulan data, yaitu observasi dan *in-depth interview*. Bahkan terkadang suatu teori yang dipilih berkaitan erat secara teknis dengan metode pengumpulan data dan metode analisis data. Hasil dari riset data kualitatif adalah suatu teori yang menjelaskan mengenai fenomena yang sedang diteliti. Laporan riset biasanya berupa diskusi naratif dari proses dan temuan riset. Adapun prosesnya diawali sebagai berikut (Budiasih, 2014) :

##### 1. Open Coding

*Open coding* adalah pengkodean yang dimulai dari suatu pemahaman belum jelas berupa list sejumlah kategori yang relevan (Sudira, 2009). Peneliti melakukan identifikasi, penamaan, kategorisasi dan penguraian gejala yang ditemukan dalam teks hasil wawancara, observasi, dan catatan harian peneliti.

##### 2. Axial Coding

*Axial Coding* adalah pelacakan hubungan diantara elemen-elemen data yang terkodekan (Sudira, 2009). Menghubungkan berbagai kategori riset dalam bentuk susunan bangunan atau sifat-sifat yang dilakukan dengan menghubungkan kode-kode, dan merupakan kombinasi cara berpikir induktif dan deduktif

##### 3. Selective Coding

*Selective Coding* adalah proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga semua kategori terkait dengan kategori inti, sebagai dasar (Sudira, 2009). Memilih kategorisasi inti dan menghubungkan kategori-kategori lain pada kategori inti

#### Keabsahan Data

Menurut Bungin (2007) Triangulasi lebih mengutamakan efektivitas proses dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, triangulasi dapat dilakukan dengan menguji apakah proses dan

hasil metode yang digunakan sudah berjalan dengan baik, seperti:

1. Peneliti menggunakan *in-depth interview* dan observasi partisipasi untuk pengumpulan data.
2. Setelah itu dilakukan uji silang terhadap materi catatan-catatan wawancara untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan wawancara dan catatan observasi
3. Hasil konfirmasi itu perlu diuji lagi dengan informasi-informasi sebelumnya karena bisa jadi hasil konfirmasi itu bertentangan dengan informasi-informasi yang telah dihimpun sebelumnya dari informan atau dari sumber-sumber lain. Apabila ada yang berbeda, peneliti terus menelusuri perbedaan-perbedaan itu sampai peneliti menemukan sumber perbedaan dan materi perbedaannya, kemudian dilakukan konfirmasi dengan informan dan sumber-sumber lain.

Dengan demikian penelitian ini menggunakan triangulasi yang merupakan metode pencocokan data hasil *in-depth interview* dan observasi serta akan membandingkan dengan data-data temuan lain selama penelitian dan jika sesuai maka data tersebut bisa digunakan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perdana Elektronik memiliki tiga sumber daya organisasi yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasional (informan pemimpin generasi pertama dan kedua). Sumber daya organisasi utama yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan Perdana Elektronik adalah sumber daya manusia. Hal ini didukung juga dengan pernyataan dari Chiavenato (2001) bahwa sumber daya manusia sebagai pemasok kegiatan dan pengetahuan yang memberikan kontribusi paling penting dalam organisasi. Sumber daya manusia membentuk sumber daya fisik dan sumber daya organisasional (informan pemimpin generasi pertama dan kedua). Di Perdana Elektronik, wawasan yang dimiliki oleh karyawan akan membantu dalam menjual produk dan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Pengalaman yang dimiliki juga digunakan untuk menentukan jaringan distribusi Perdana Elektronik.

Pada perdana elektronik, pemimpin melihat dari pengalaman-pengalaman selama puluhan tahun dalam menjual produk-produk elektronik yang ada sehingga membuat konsumen mau kembali berbelanja karena adanya kepuasan pelanggan. Perdana elektronik menjelaskan kepada karyawannya untuk mengutamakan pelayanan agar konsumen menjadi puas sehingga Perdana Elektronik dapat bertahan sampai saat ini (pemimpin generasi pertama dan kedua). Pengalaman merupakan bagian dari sumber daya manusia (Barney, 1991).

Menurut Barney (1991) wawasan merupakan bagian dari sumber daya manusia. Pada Perdana Elektronik sumber daya manusia harus memiliki wawasan atau pengetahuan yang luas mengenai produk yang dijual agar dapat memberikan pelayanan terbaik sehingga memberikan kepuasan pelanggan (pemimpin generasi pertama dan kedua).

Pelatihan merupakan bagian dari sumber daya manusia (Barney, 1991). Pada Perdana Elektronik sumber daya manusia

dilatih untuk selalu mementingkan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik (pemimpin generasi pertama dan kedua). Sumber daya manusia juga memengaruhi perilaku yang menunjuk pada hasil yaitu, komitmen, motivasi, moral dan kepuasan (Harris dan Mossholder, 1996).

Teknologi termasuk dalam kategori sumber daya fisik (Barney, 1991). Perdana elektronik menggunakan teknologi berupa sistem informasi terintegrasi untuk menyimpan nota-nota serta data-data yang dibutuhkan agar dapat mempermudah pekerjaan (informan pemimpin generasi pertama dan kedua).

Perdana Elektronik juga menyediakan gudang untuk menyimpan produk-produk yang di stok agar produk-produk di dalam Perdana Elektronik dapat tersusun dengan rapi sehingga mempermudah konsumen menemukan produk yang diinginkan (informan pemimpin generasi pertama dan kedua). Gudang termasuk dalam kategori sumber daya fisik (Barney, 1991).

Menurut Barney (1991) produk termasuk dalam kategori sumber daya fisik. Perdana elektronik meletakkan produk-produknya sedemikian rupa agar konsumen dengan mudah mencari barang yang dia butuhkan sehingga dapat membentuk kepuasan pelanggan (informan pemimpin generasi pertama dan kedua).

Menurut Barney (1991) konsep sumber daya organisasional merupakan struktur formal organisasi. Struktur ini merupakan kerangka tubuh yang nampak secara eksplisit dan menjadi identitas suatu organisasi (Firdaus, 2006). Perdana elektronik membentuk struktur formal agar masing-masing karyawan mengetahui posisi dan tanggung jawabnya masing-masing agar tetap menjaga kualitas pelayanan serta dapat mempertahankan kepuasan pelanggan (informan pemimpin generasi pertama dan kedua). Hal ini juga didukung oleh pernyataan Prabowo dan Novan (2013) yang menyatakan bahwa kualitas layanan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Sumber daya organisasional juga mengacu pada jaringan distribusi (Bontis, Keow, dan Richardson, 2000). Jaringan distribusi di Perdana Elektronik salah satunya adalah rekanan. Perdana Elektronik menjalin kerjasama dengan rekanan leasing seperti spectra dan adira, serta untuk transportasi pengiriman apabila konsumen membutuhkan saran maka Perdana Elektronik juga memiliki rekomendasi pengiriman (informan pemimpin generasi kedua).

Perdana Elektronik merupakan toko yang menjual berbagai macam produk-produk elektronik. Perdana Elektronik berdiri pada tahun 1976 di Surabaya. Terdapat banyak pesaing yang menjual produk-produk elektronik seperti Hartono Elektronik itu berdiri dari tahun 1978, Prima Elektronik 1989, Delta Elektronik 1992. Di antara banyaknya pesaing yang menjual produk elektronik, Perdana Elektronik merupakan toko elektronik yang mampu bertahan lama sampai saat ini meskipun memiliki banyak pesaing lama maupun pesaing baru. Keunikan Perdana Elektronik yang bertahan selama puluhan tahun ini merupakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini di dukung oleh pernyataan Barney (1991) bahwa bertahan dalam jangka waktu yang lama merupakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

VRIN (*valuable, rare, imitability, non-substitusi*) merupakan indikator kompetensi yang dimiliki organisasi agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Pada Perdana Elektronik memiliki sumber daya fisik yaitu dua toko

dan satu gudang. Toko pertama terdapat di JL. Panglima Sudirman No 22-23 dan di JL Raya Kertajaya Indah No. 32 Pada Perdana Elektronik memiliki ketersediaan barang dengan total stok barang yang di *keep* dapat memenuhi untuk penjualan minimal 3 bulan mendatang. Selain itu Perdana Elektronik juga memiliki tempat display yang cukup besar sehingga display produk-produk yang ada di Perdana Elektronik tertata dengan rapi sesuai kategori seperti bagian kulkas tersendiri, tv tersendiri, Ac tersendiri dan lain-lain (informan pemimpin generasi kedua). Penataan yang rapi dan bagus dapat membuat konsumen merasa nyaman dan mudah menemukan barang yang sedang mereka cari atau yang dibutuhkan (informan pemimpin generasi kedua). Hal ini juga didukung dengan pernyataan Theodoridis dan Chatzipanagiotou (2009) bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh atribut citra toko yang meliputi variabel-variabel yaitu kualitas layanan, atmosfer toko, kualitas produk, harga, dan penataan barang dagangan). Pemimpin generasi kedua mengatakan bahwa dia terinspirasi menata produk-produknya agar terlihat rapi dengan melihat dari negara-negara lain jika sedang berlibur seperti dari Australia, Jepang, Thailand. Pemimpin generasi kedua juga melihat bagaimana cara penataan untuk toko retail yang ada di negara-negara tersebut. Perdana Elektronik juga menyediakan 10 mobil pengiriman untuk tokonya (informan pemimpin generasi kedua), namun sumber daya fisik tidak memiliki karakter VRIN karena produk dapat dengan mudah di tiru. Hal ini didukung dengan pernyataan Aaker (1991) yang menyatakan bahwa ketika teknologi menjadi semakin setara, maka produk dengan mudah dapat ditiru oleh pesaing.

Sumber daya organisasional yang terdiri dari jaringan distribusi seperti rekanan, prosedur kerja, *image* tidak mudah ditiru (*imitability*) oleh perusahaan pesaing. Hal ini didukung dengan pernyataan Masdupi (2005) bahwa jaringan distribusi yang dikombinasikan dengan orientasi pada pelanggan akan membentuk sekumpulan sumber daya yang saling melengkapi dan tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing.

Sumber daya manusia yaitu wawasan dalam menjual yang dimiliki Perdana Elektronik menentukan seberapa banyak produk yang akan di stok di dalam gudang, serta wawasan dan kemampuan yang dimiliki karyawan Perdana Elektronik dapat membantu konsumen dalam menentukan produk apa yang dibutuhkan (informan pemimpin generasi pertama dan kedua), hal ini tidak dapat diimitasi oleh pesaing dan hanya dimiliki oleh Perdana Elektronik, sehingga Perdana Elektronik dapat bertahan sampai saat ini. Selain tidak dapat diimitasi, sumber daya manusia pada Perdana Elektronik juga langka karena memberikan pelatihan kepada karyawan agar memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen sehingga hanya di Perdana Elektronik yang pemimpinnya selalu ada di perusahaan agar dapat mempermudah karyawan dalam melayani konsumen yang ingin menawar harga, sedangkan perusahaan besar lain pemimpinnya jarang ada di perusahaan (informan pemimpin generasi pertama dan kedua). Sumber daya manusia juga berharga karena memiliki pengalaman sehingga dapat menentukan produk apa yang dijual untuk konsumen mementingkan kepuasan pelanggannya. Sehingga membuat sumber daya manusia memiliki empat indikator kompetensi (VRIN) yang dimiliki organisasi untuk menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan VRIN (Barney, 1991).

Hal tersebut di dukung juga dengan pernyataan dari Pareke dan Astuti (2003) yang menyatakan bahwa aset SDM merupakan kemampuan yang sulit ditiru (imitabilitas rendah), langka dan secara khusus memberikan keunggulan kompetitif bagi karyawan. Selain pernyataan dari pareke dan Astuti (2003), Snell, Youndt & Wright (1996) berpendapat bahwa sumber daya manusia memenuhi empat indikator kompetensi (VRIN).

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pelaku manajemen. Jadi untuk dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan, para pelaku harus mempertahankan VRIN pada sumber daya organisasinya. Sumber daya organisasi yang perlu dipertahankan yaitu sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan sumber daya organisasional.

VRIN pada sumber daya manusia yaitu pengalaman dipertahankan dengan meningkatkan wawasan sehingga sumber daya manusia dapat lebih baik lagi dalam menentukan produk apa yang akan di jual kepada konsumen, sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk mengendalikan seperti pengalaman yang dimiliki sumber daya manusia digunakan untuk menentukan rekanan untuk melakukan kerja sama.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan menjawab pertanyaan pada penelitian ini mengenai bagaimana sumber daya organisasi berkontribusi terhadap keunggulan bersaing di Perdana Elektronik. Dari hasil penelitian, disimpulkan bahwa sumber daya organisasi yang berkontribusi terhadap Perdana Elektronik adalah sumber daya manusia yang meliputi pengalaman pemimpin selama puluhan tahun dalam menjual produk, wawasan pemimpin dalam menentukan produk elektronik yang akan dijual serta kemampuan karyawan dalam menjual produk dan pelatihan yang diberikan pemimpin agar memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen; sumber daya fisik yang meliputi gudang, teknologi, dan produk; sumber daya organisasional yang meliputi struktur formal dan jaringan distribusi.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya utama yang berkontribusi terhadap keunggulan bisnis berkelanjutan. Sumber daya manusia yang menentukan sumber daya fisik dan sumber daya organisasional. Wawasan yang merupakan sumber daya manusia membantu untuk menentukan sumber daya fisik yaitu produk apa yang akan dijual. Pengalaman yang merupakan sumber daya manusia menentukan jaringan distribusi yang merupakan sumber daya organisasional untuk memudahkan konsumen dalam membeli produk.

Sumber daya manusia di Perdana Elektronik memiliki karakteristik VRIN karena merupakan kemampuan yang sulit ditiru (imitabilitas rendah), langka dan secara khusus memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan, sumber daya organisasional memiliki karakter immitability yaitu sumber daya yang tidak mudah untuk ditiru, sedangkan sumber daya fisik tidak memiliki karakter VRIN karena produk pada Perdana Elektronik dapat dengan mudah ditiru karena mengambil produk dari cabang Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity; Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York : Free Press.
- Adner, R. and CE. Helfat. (2003). *Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities*. *Strategic Management Journal*. 24.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Bungin, B. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Budiasih, I.G.A.N. (2014). *Metode Grounded Theory Dalam Riset Kualitatif*. Bali: *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, vol 9 No 1, p 25-26
- Capron L. and J. Hulland, (1999). *Redeployment of Brand, Sales Forces and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View*, *Journal of Marketing*, Vol.63, April, pp.41-54.
- Chiavenato, I. (2001). "Kemajuan dan Tantangan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Milenium Baru". *Manajemen Personalita Publik*. 30 (1):171 diperoleh 2 Januari 2017, dari <http://w.questia.com/reader/print>
- CNN Indonesia. (2016, 29 Agustus). *Samsung: Penjualan Elektronik Di Indonesia Melesu*. Diperoleh tanggal 27 Oktober 2016, dari <http://www.cnnindonesia.com/teknologi/20160829174914-185-154620/samsung-penjualan-elektronik-di-indonesia-melesu/>
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta.
- Eisfeldt, A.L dan Papanikolaou, (2013). *Organization Capital and The Cross of Expected Returns*. *The Journal Of Finance*. Volume 68, Issue 4
- Gomes, Faustino Cardoso, (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hameed, I. (2009). *Sources of Business Competitive Advantage: A Review*. *Journal of Business & Economics*. July-December. Pp. 222-233
- Harris, S., Mossholder, K. (1996). *The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation*. *Journal of Management (JofM)*, 22(4), 527 - 547
- Madhani, P. (2009). *Resource Based View: Concepts And Practices*, ed., pp.3-22. Icfai University Press, Hyderabad, India.
- Masdupi, E (2002). "Analisis Dampak Struktur Kepemilikan Pada Kebijakan Hutang dalam Mengontrol Konflik Keagenan". *Jurnal Ekonomi Bisnis & Bisnis Indonesia*, Vol.20, No.1.
- Moleong (2011). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Pareke, Fahrudin J.S. dan Astuti, Sih Darmi, (2003), "Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan", *Fokus Ekonomi*, April, Vol.2, No.1
- Prabowo dan Novan, H. (2013). *Strategi Pemasaran Grand Puri Waterpark Guna Meningkatkan Kunjungan Wisatawan*, Tugas Akhir Prodi Kepariwisata SV. Yogyakarta.
- Rayadi. (2012) *Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar*. Volume 8, Nomor 2, Juni 2012 hal 114-119

- Siggelkow, N.(2007). Persuasion with case studies. *Academy Of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, p. 20–24
- Snell,SA, Youndt, MA dan Wright, PM (1996). “ Menetapkan Kerangka Kerja untuk Penelitian Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia strategis: Penggabungan Teoridan Pembelajaran Organisas”. Dalam J.Shaw, P. Kirkbride dan R Rowland (eds.) *Penelitian di Personalia dan Manajemen Sumber Daya* ,(14:61-90). Greenwich, CT: Tekan JAI
- Sudira.P. (2009). *Grounded Theory*. Yogyakarta: S-3 Pendidikan Teknologi Kejuruan PPS UNY
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Theodoridis, P.K., dan Chatzipanagiotou, K.C. (2009), Store image attributes and customer satisfaction across different customer profiles within the supermarket sector in Greece, *European Journal of Marketing*, Vol. 43 , No. 5-6, pp. 708 – 734.
- Wandrial, Son (2012). *Budaya Organisasi(Organizational Culture), Salah Satu Sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan Di Tengah Lingkungan Yang Selalu Berubah*. *Jurnal Binus Business Review*, 03