

STRATEGI BERSAING MEDIA *ONLINE* DALAM PESPEKTIF *RESOURCE BASED VIEW (RBV)*

Akbar wahbi ^{1,*}; Adrian Tawai ²

¹Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Halu Oleo, Kendari, Indonesia;

wahbi.akbar@gmail.com

²Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Kendari, Indonesia; Adriantawai@uho.ac.id

*Correspondence : wahbi.akbar@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan teknologi informasi saat ini membuat banyak perusahaan media cetak beralih ke media *online*. Untuk membuat media *online* bukanlah sesuatu yang sulit. Namun mempertahankan eksistensi agar tetap *survive* dalam industri media merupakan persoalan bisnis media *online* saat ini. Untuk itu, agar dapat bersaing Edunews.id harus memiliki strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam perspektif *resource based view (RBV)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sumber daya dan kapabilitas yang menjadi keunggulan bersaing. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, data diperoleh dari data primer berupa observasi dan wawancara dan data sekunder. Dengan menggunakan analisis *Valuable, rare, immitable and organization (VRIO)* diperoleh hasil penelitian bahwa perusahaan memiliki dua sumber daya dan dua kapabilitas yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing.

Kata kunci

Industri media Online, Keunggulan bersaing, Media online, Resource - Based View.

ABSTRACT

The development of information technology currently makes many print media companies turn to online media. Creating online media is relatively easy. But maintaining the existence to survive in the media industry is now an issue of the online media business. Therefore, to compete, Edunews. Id must have a strategy to gain a competitive advantage from a resource-based view (RBV) perspective. This study analyzes the resources and capabilities that become a competitive advantage. This research is qualitative, with primary data in observation and interview and secondary data. Valuable, rare, immutable, and organization (VRIO) analysis shows that the company has two resources and two capabilities to be used as a competitive advantage

Keywords

Competitive Advantage, Online media, Online media industry, Resource - Based View

Pendahuluan

Media massa saat ini bukan lagi merupakan hanya sekedar penyampai informasi kepada masyarakat. Namun jauh dari pada itu media massa saat ini dipandang sebagai lahan bisnis yang menjanjikan. Ketika beberapa tahun lalu media massa dikuasai oleh media cetak, namun dengan seiring perkembangan teknologi dan informasi, media massa saat ini lebih banyak dikuasai oleh media *online*. Pada tahun 2017 telah ada sebanyak 43.300 media *online* di Indonesia (Dhanny, 2022). Perubahan perilaku manusia saat ini dalam mengkonsumsi media telah berubah. Jika pada beberapa tahun yang lalu masyarakat dalam mengkonsumsi media identik dengan media cetak namun sekarang kebanyakan telah beralih ke media *online*, karena sifatnya yang mudah di akses, cepat dan selalu *update* (Kemerdekaan et al., n.d.). Karena media *online* merupakan alat komunikasi dengan menggunakan internet (Kemerdekaan et al., n.d.). Peningkatan pengguna internet berbanding lurus dengan banyaknya perusahaan media cetak yang ditutup seperti yang dituliskan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Romadhoni, 2018). Hal ini disebabkan kurangnya strategi yang dilakukan oleh para pelaku pengusaha media cetak, sehingga perusahaan media cetak kurang mampu untuk beradaptasi dengan percepatan perkembangan teknologi informasi dan perilaku pembaca yang ada saat ini.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa media massa yang memiliki berorientasi bisnis harus memikirkan bagaimana agar bisa bersaing dan berkelanjutan. Olehnya itu untuk bersaing diantara banyaknya media *online* diperlukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam mengelola media *online* yang mereka miliki. Strategi yang dapat digunakan adalah dengan melihat bagaimana sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh (Peteraf, 1993) bahwa suatu perusahaan akan mampu bersaing dan bahkan unggul dengan perusahaan lain jika mampu memimplementasikan kebijakan yang berbasis pada sumber daya yang mereka miliki (*resource based view / RBV*). Pendapat tersebut semakna dengan apa yang disampaikan oleh (Madhani, 2010) dalam tulisannya bahwa dengan perspektif RBV akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengelola *resources* yang dimiliki agar mencapai *competitif advantage* dan berkelanjutan. Karena dengan adanya sumber daya yang baik maka menjadikan perusahaan dapat beradaptasi, bersaing dan bahkan unggul dengan perusahaan yang lain (Teece et al., 1997) dan lebih jauh menurut (Priem, 2001) RBV dapat menentukan nilai sumber daya dari perusahaan.

Selain sumber daya, kemampuan atau kapabilitas dari sebuah perusahaan juga sangat dibutuhkan oleh perusahaan, karena dengan kapabilitas tersebut perusahaan akan mampu mengelola, membangun dan merekonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang masif (Mulyono, 2013). Dengan demikian keterkaitan antara sumber daya dan kapabilitas memiliki yang peran yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam persaingan bisnis. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh (Grant, 2009) bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan dua hal yang mendasar dalam pembentukan strategi bersaing perusahaan untuk jangka waktu yang panjang dimana yang pertama adalah sumber daya internal dan kapabilitas sebagai dasar penentuan arah strategi perusahaan dan yang kedua adalah sumber daya dan kapabilitas sebagai sumber utama dari profitabilitas perusahaan.

(Rahmatullah, 2017) dalam penelitiannya bahwa perusahaan perlu untuk mengetahui sumber daya dan kapabilitasnya agar bisa tetap bersaing. Selain itu

penelitian yang dilakukan oleh (Chumphong et al., 2020) bahwa dengan pendekatan RBV dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan persaingan pada bisnis UMKM. Penelitian tersebut juga didukung dengan apa yang dilakukan oleh (Chahal et al., 2020) bahwa RBV memiliki pengaruh yang positif terhadap manajemen operasi dalam menunjang kinerja bisnis untuk bisa tetap bersaing.

Dari beberapa penelitian tersebut terlihat bahwa dalam RBV memiliki pengaruh yang positif dalam menunjang perusahaan agar bisa bersaing dengan perusahaan lain. Seperti penelitian yang dilakukan (Chumphong et al., 2020) menyebutkan bahwa skill dan keunikan sumber daya menjadi hal yang dapat dijadikan sebagai keunggulan pada bisnis UMKM. Sementara itu dalam penelitian (Chahal et al., 2020) menjelaskan bahwa fleksibilitas, integrasi *supply chain* dan sumber daya yang terorganisasi menjadi keunggulan pada manajemen operasi. Oleh karena itu sekiranya juga perlu dilakukan analisis RBV pada industri media massa agar bisa tetap bertahan dari segala perubahan yang ada dan bisa bersaing diantara banyak media *online* saat ini.

Seperti yang disampaikan diawal tulisan bahwa saat ini media massa sudah merupakan tempat untuk melakukan bisnis sebagaimana tertuang dalam tulisan (Kompas, 2017) bahwa persaingan bisnis media pada era digital sangat ketat, olehnya itu perusahaan harus menentukan beberapa strategi agar bisa bersaing dengan perusahaan lain. Hal tersebut juga terjadi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Noor, 2016) bahwa perusahaan media harus menentukan beberapa model bisnis atau strategi agar bisa tetap bersaing. Hal ini tentu menjadi masalah dan tantangan yang dihadapi oleh PT. Kreasi Bangun Sarana dengan portal media *online* edunews.id, dimana media *online* di Indonesia saat ini ada sebanyak 43.300 dan edunews.id merupakan salah satu diantara media tersebut dan masih jauh dari media besar tentunya harus bisa merumuskan beberapa strategi, bisa melihat sisi keunikan serta mampu untuk melihat potensi sumber daya yang dimiliki serta kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk dijadikan sebagai alat atau sarana dalam melakukan persaingan dalam industri media. Beberapa strategi yang dapat digunakan dalam persaingan adalah dengan menggunakan pendekatan *resource based view* dimana perusahaan harus mampu melihat sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Oleh karena itu tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengetahui sumber daya apa saja yang dimiliki dilihat dari sumber daya *tangible* dan *intangibility*nya dan kapabilitas yang dimiliki oleh PT. Kreasi Bangun Sarana pada portal media *online* Edunews.id serta untuk menentukan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh PT. Kreasi Bangun Sarana pada portal media *online* Edunews.id dalam menciptakan keunggulan bersaing

Metode

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena social dan masalah manusia (Creswell, 1998). Dalam pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami. Seperti yang disebutkan (Moleong, 1993) bahwa pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif tersebut diharapkan dalam penelitian ini dapat mendeskripsikan bagaimana keadaan yang sebenarnya sumber daya dan

kapabilitas yang dimiliki oleh portal media *online* Edunews.id atau PT. Kreasi Bangun Sarana.

Data dalam penelitian ini bersumber dari yang pertama yaitu data primer dengan melakukan observasi dan wawancara dan yang kedua adalah data sekunder yang diperoleh dari studi kepustakaan yang bersumber dari jurnal, majalah, paper dan portal media *online* edunews.id. Sementara itu analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan 4 aktivitas berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Milles & Huberman, 1994). Dalam melakukan validasi terkait dengan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi data. Menurut (Murdiyanto, 2020) triangulasi data adalah pengecekan data dari berbagai sumber. Triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara yang diperoleh dari dewan redaksi, pemimpin redaksi, konsultan IT, konsultan PSDM, manager keuangan dan kemudian dari data wawancara tersebut dibandingkan dengan dokumentasi yang ada yaitu dari website alexa.com, similiarwebsite.com, dan pedoman pemberitaan media *online*. Setelah itu dari data yang diperoleh tersebut kemudian dikaitkan dengan teori yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.

Dalam menganalisis terkait dengan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh PT. Kreasi Bangun Sarana selaku pengelola portal media *online* edunews.id adalah dengan menggunakan analisis VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organization*). Menurut (Barney et al., 2001) sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi karakteristik VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organization*). Analisis VRIO dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Kerangka Analisis VRIO

Apakah sumber daya atau kapabilitas organisasi memiliki kriteria sebagai berikut:				
V <i>Valuable</i>	R <i>Rare</i>	I <i>Immitable</i>	O <i>Organizatio n</i>	Implikasi daya saing?
No	No	No	Yes	<i>Competitive dis-advantage</i>
Yes	No	No	Yes	<i>Competitive parity</i>
Yes	Yes	No	Yes	<i>Temporary competitive advantage</i>
Yes	Yes	Yes	Yes	<i>Sustainable competitive advantage</i>

Sumber : (Barney et al., 2001)

Dari tabel di atas suatu perusahaan dikatakan memenuhi kriteria *Competitive disadvantage* (CDA) ketika perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang tidak bernilai dan tidak dapat digantikan. Selanjutnya dikatakan perusahaan dalam posisi *Competitive parity* ketika perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang bernilai namun tidak memiliki keunikan jikan dibandingkan dengan perusahaan lain. *Temporary Competitive Advantage* ketika perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang bernilai, unik maupun langka namun mudah untuk ditiru oleh perusahaan lain. Selanjutnya dikatakan perusahaan berada dalam posisi *Sustainable Competitive*

Advantage ketika perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang bernilai, jarang, dan tidak dapat ditiru.

Sumber daya yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud sebagaimana terlihat pada tabel 2 dan tabel 3 berikut.

Tabel 2. Sumber Daya Berwujud

Sumber daya berwujud	Contoh
Sumber daya Finansial	Kemampuan perusahaan dalam mencari dan menghasilkan dana internal pada perusahaan
Sumber daya organisasi	mencakup struktur pelaporan formal dan sistem perencanaan, pengendalian dan koordinasi formal perusahaan.
Sumber daya fisik	dalam hal ini mencakup kecanggihan peralatan dan lokasi dari perusahaan serta akses kepada bahan baku.
Sumber daya teknologi	Paten, merek dagang, hak cipta dan teknologi informasi

Sumber: (Hitt, 2008)

Tabel 3. Sumber Daya Tidak Berwujud

Sumber daya berwujud	Contoh
Sumber daya Manusia	Pengetahuan, pelatihan, pengalaman, penilaian, inteligensi, kemampuan adaptasi, serta komitmen dan loyalitas.
Inovasi	Ide, kemampuan ilmiah, kapasitas dalam berinovasi
Reputasi	Reputasi dengan konsumen, merek, persepsi dari kualitas produk, daya tahan produk, reputasi dengan supplier.

Sumber: (Hitt, 2008)

Hasil dan Pembahasan

Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas Pada PT. Kreasi Bangun Sarana

Dalam melakukan indentifikasi mengenai sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh PT. Kreasi Bangun Sarana adalah yang pertama dengan melihat sumber daya yang berwujud (*tangible asset*) yaitu sumber daya finansial, sumber daya organisasi, sumber daya fisik, dan sumber daya teknologi dan yang kedua adalah melihat sumber daya yang tidak terwujud (*intangible asset*) yaitu sumber daya manusia, inovasi dan juga reputasi.

Hasil analisis dan identifikasi mengenai sumber daya yang dilakukan pada PT. Kreasi Bangun Sarana seperti yang terlihat pada tabel 4, menunjukkan bahwa ada sebanyak 19 sumber daya yang teramati dalam penelitian ini, yaitu adanya donatur tetap, donatur tidak tetap, iklan google *adsence*, perangkat teknologi yang dapat

menunjang kinerja perusahaan, bangunan yang strategis bagi karyawan, bangunan kantor memiliki biaya yang rendah, aplikasi yang memudahkan pembaca dalam mencari informasi pada edunews.id, stok berita yang banyak, efisiensi dalam penerbitan berita, fleksibilitas perusahaan, pengetahuan pegawai, pelatihan pegawai, pengalaman pegawai, kemampuan adaptasi, komitmen dan loyalitas pegawai, ide-ide dari karyawan atau pegawai, reputasi yang baik dengan pembaca, memiliki berita yang berkualitas dan berita yang terpercaya.

Tabel 4. Hasil Identifikasi Daya Perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana Dengan Menggunakan Analisis VRIO

No	Sumber Daya	Valuable V	Rare R	Immitable I	Organization O
1	Donatur Tetap	√	√		√
2	Donatur tidak tetap	√			
3	Iklan google <i>adsence</i>	√			√
4	Perangkat teknologi yang dapat menunjang kinerja perusahaan	√			√
5	Bangunan yang strategis bagi karyawan, sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan	√			√
6	Bangunan kantor memiliki biaya yang rendah	√	√		√
7	Aplikasi yang memudahkan pembaca dalam mencari informasi pada edunews.id	√	√		√
8	Stok berita yang banyak	√			√
9	Efisiensi dalam penerbitan berita	√	√		√
10	Fleksibilitas Perusahaan	√	√		√
11	Pengetahuan pegawai	√	√		√
12	Pelatihan pegawai	√	√		√
13	Pengalaman pegawai	√	√		√
14	Kemampuan adaptasi	√	√		√
15	komitmen dan loyalitas pegawai	√	√	√	√
16	Ide-ide dari karyawan atau pegawai	√	√		√
17	Reputasi yang baik dengan pembaca	√	√	√	√
18	Memiliki berita yang berkualitas	√			√
19	Berita yang terpercaya	√			√

Sumber: diolah oleh peneliti

Dari hasil indentifikasi kapabilitas terhadap *tangible asset* dan *intangible asset* yang dimiliki oleh PT. Kreasi Bangun Sarana seperti pada tabel 5, terdapat 14 kapabilitas yang dimiliki yaitu Kemampuan perusahaan dalam meyakinkan donator untuk menjalin kerja sama, Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan organisasi dalam mendapatkan donator tetap, Kemampuan perusahaan mengolah berita menjadi

menarik untuk di baca karena tidak mengandung unsur hoaks, Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan idealisme jurnalistik, Kemampuan perusahaan dalam menggunakan perangkat teknologi, Kemampuan perusahaan dalam mendapatkan bangunan sehingga *cost* yang dikeluarkan perusahaan menjadi kecil, Kemampuan dalam menggunakan perangkat dalam komputer sehingga menciptakan aplikasi, mampu menciptakan stok berita yang banyak bagi perusahaan, Mampu menerbitkan berita dalam waktu yang cepat, kemampuan untuk merekrut pegawai yang berkualitas, kemampuan kerjasama dalam tim, kemampuan dalam mempertahankan pegawai, Memiliki sensitifitas terhadap ide yang di gagas oleh karyawan atau pegawai, dan memiliki kemampuan untuk membuat berita yang berkualitas berdasarkan fakta sehingga membuat citra positif pada pembaca.

Tabel 5. Hasil Identifikasi Kapabilitas Perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana Dengan Menggunakan Analisis VRIO

No	Kapabilitas	Valuable	Rare	Imitable	Organization
1	Kemampuan perusahaan dalam meyakinkan donator untuk menjalin kerja sama	√	√	√	√
2	Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan organisasi dalam mendapatkan donator tetap	√	√	√	√
3	Kemampuan perusahaan mengolah berita menjadi menarik untuk di baca karena tidak mengandung unsur hoaks	√			√
4	Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan idealisme jurnalistik	√	√		√
5	Kemampuan perusahaan dalam menggunakan perangkat teknologi	√			√
6	Kemampuan perusahaan dalam mendapatkan bangunan sehingga <i>cost</i> yang dikeluarkan perusahaan menjadi kecil	√	√		√
7	Kemampuan dalam menggunakan perangkat dalam komputer sehingga menciptakan aplikasi	√	√		√
8	Mampu menciptakan stok berita yang banyak bagi perusahaan	√	√		√
9	Mampu menerbitkan berita dalam waktu yang cepat	√			√
10	kemampuan untuk merekrut pegawai yang berkualitas	√			√
11	kemampuan kerjasama dalam tim	√			√
12	kemampuan dalam	√	√		√

13	mempertahankan pegawai Memiliki sensitifitas terhadap ide yang di gagas oleh karyawan atau pegawai	√		√
14	memiliki kemampuan untuk membuat berita yang berkualitas berdasarkan fakta sehingga membuat citra positif pada pembaca	√	√	√

Sumber: diolah oleh peneliti

Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas Dalam Pencapaian Keunggulan Bersaing Perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana Dengan Menggunakan analisis VRIO

Dari hasil analisis dan identifikasi mengenai sumber daya yang ada pada perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana memperlihatkan bahwa sumber daya dari *tangible asset* yaitu keuangan perusahaan, fisik perusahaan, organisasi perusahaan dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan tidak ada satupun yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan karena tidak ada satupun sumber daya yang ada dalam perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana yang memenuhi hasil uji VRIO (*Valuable, rare, immitable dan organizational*).

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh (Grant, 1991) bahwa *tangible asset* merupakan sumber daya yang dapat terlihat dan relatif lemah sehingga memungkinkan sumber daya ini dapat dengan mudah diduplikasi oleh perusahaan lain atau *competitor*. Sehingga menurut (Clulow et al., 2003) menjelaskan bahwa *tangible asset* bukan merupakan sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing oleh perusahaan. Hasil yang sama juga ditemukan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahmatullah, 2017) bahwa *tangible asset* tidak dapat dijadikan sebagai keunggulan dalam melakukan persaingan.

Hal tersebut terkonfirmasi dari hasil yang ditemukan peneliti yaitu bahwa sebagaimana wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap informan dan dapat dipetik suatu kesimpulan bahwa sebenarnya saat ini dalam bisnis media *online* kantor sebagai *tangible asset* sebenarnya merupakan aset yang tidak terlalu dibutuhkan, karena bagaimana pun pengaruh kantor tidak berpengaruh besar terhadap jumlah berita yang diterbitkan. Hal ini dikarenakan karena dunia yang *mobile* akibat dari perkembangan teknologi. Semua orang telah menggunakan *smartphone*, sebageian besar hidupnya bergantung dengan *smartphone*. Begitupun juga dengan bisnis media *online*, semua bisa dikerjakan hanya dengan melalui *group chatting*. Contohnya adalah ketika ada suatu isu yang akan diangkat, reporter telah mendapatkan berita, kemudian reporter tersebut mengirimkannya lewat media sosial kepada redaktur. Redaktur pun juga dalam menyunting berita bisa menggunakan *smartphone* yang ia miliki. Dan menerbitkannya pula dapat dilakukan hanya dengan menggunakan *smartphone*. Sehingga disini terlihat bahwa aset fisik perusahaan berupa kantor tidak memiliki peran yang signifikan terhadap bisnis media *online*. Namun yang paling dibutuhkan saat ini adalah aset berupa wifi atau jaringan internet dengan koneksi yang cepat.

Meskipun demikian, hasil analisis dan identifikasi sumber daya pada *tangible asset* memperlihatkan juga bahwa ada beberapa sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing karena memenuhi sifat *valuable, rare dan organization*

(VRO) namun sumber daya tersebut sifatnya sementara karena sumber daya tersebut mudah untuk ditiru oleh kompetitornya dalam waktu yang dekat. Sumber daya itu adalah adanya donatur tetap, bangunan kantor memiliki biaya yang rendah, aplikasi yang memudahkan pembaca dalam mencari informasi pada edunews.id, efisiensi dalam penerbitan berita dan fleksibilitas Perusahaan. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa ketika sumber daya yang ada dalam perusahaan memenuhi sifat *valuable*, *rare* dan *organization* maka sumber daya tersebut termasuk dalam kategori *temporary competitive advantage* atau keunggulan bersaing sumber daya yang bersifat hanya sementara. Donatur tetap dalam penelitian ini bukan merupakan suatu keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana dikarenakan saat ini dalam bisnis media *online* telah banyak dari media *online* yang ada memiliki donatur yang tetap maupun tidak tetap. Bahkan pada perusahaan besar media *online* seperti detik.com, kompas.com. kumparan dan lain sebagainya telah memiliki donatur dalam menunjang kinerja perusahaan (Romeltea, 2018). Selanjutnya terkait dengan aplikasi yang ada dalam *google play* juga bukan merupakan sebuah keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan karena hal ini mudah ditiru dan dibuat oleh media *online* lain. Hasil pantauan penulis pada aplikasi *googleplay* perusahaan media *online* besar sampai yang kecil yang ada di Indonesia telah membuat aplikasi tersebut dalam beberapa tahun yang lalu. Bahkan saat ini telah banyak juga media *online* yang mengembangkan pemberitaannya dengan menggunakan platform youtube sehingga dapat memudahkan masyarakat dalam mendapatkan informasi.

Sementara itu hasil yang diperoleh dari uji VRIO terhadap sumber daya terhadap *intangibile asset* pada PT. Kreasi bangun sarana adalah bahwa terdapat 2 sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing, karena memenuhi kriteria VRIO. Sumber daya tersebut yang pertama adalah komitmen dan loyalitas pegawai dan yang kedua yaitu Reputasi yang baik dengan pembaca. Sumber daya tak terwujud (*intangibile asset*) menurut (Barney, 2007) memang merupakan sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing karena pada sumber daya ini relatif tahan lama dan tidak mudah untuk diduplikasi oleh *competitor* hasil tersebut juga sejalan dari temuan yang dilakukan oleh (Rahmatullah, 2017), (Chumphong et al., 2020) dan (Chahal et al., 2020). Kedua sumber daya ini dikategorikan termasuk kedalam keunggulan bersaing perusahaan karena dalam organisasi HMI kaderisasi yang dilakukan oleh senior terhadap junior sangat erat hubungannya, sehingga dari kaderisasi tersebut akan menimbulkan ikatan yang erat antara junior dan senior sehingga komitmen dan loyalitas pun akan terjadi. Sementara itu pada sumber daya kedua yaitu reputasi yang baik pembaca terhadap edunews.id dikatakan termasuk kedalam keunggulan bersaing karena perusahaan dalam menuliskan berita dilakukan seobjektif mungkin dan berdasarkan atas fakta yang seakurat mungkin, dan hal ini juga didorong dengan idealisme dari para dewan redaksi dalam menentukan berita mana yang layak untuk diterbitkan atau tidak. selain itu perusahaan ini juga mempunyai basis pembaca berita yang berada di kampus-kampus.

Meskipun pada sumber daya *intangibile asset* memiliki sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan, namun terdapat juga beberapa sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing namun hanya bersifat sementara yaitu pengetahuan pegawai, pelatihan pegawai, pengalaman pegawai, kemampuan adaptasi, ide-ide dari karyawan. Dari sumber daya tersebut dikatakan

sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif namun sementara karena ide-ide pengalaman, pelatihan dan pengetahuan yang dimiliki bukanlah sesuatu yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan lainnya, namun memang sumber daya tersebut memiliki nilai dan jarang didapatkan di hampir semua media *online* yang ada saat ini. Dan pada sumber daya lain juga terdapat sumber daya yang termasuk kedalam *parity competitive* yaitu Memiliki berita yang berkualitas dan juga berita yang terpercaya. Sumber daya ini kenapa termasuk kedalam kategori sumber daya *parity competitive* karena sumber daya tersebut tidak memenuhi sifat *rare* dan *imitable*. Saat ini dengan perkembangan teknologi untuk mendapatkan informasi yang kredibel, terpercaya dan berkualitas bukanlah sesuatu yang sulit untuk ditemukan bahkan untuk ditiru. Karena jika dibandingkan dengan edunews.id, saat ini telah ada dan bahkan banyak media *online* besar yang pemberitaannya dapat lebih dipercaya oleh sebagian besar masyarakat di Indonesia seperti Detik.com, Kompas.com, Kumparan dan lain sebagainya.

Dari hasil analisis VRIO yang telah dilakukan di atas, setidaknya terdapat hal yang positif bahwa sejauh ini perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana dengan portal media *onlinenya* mampu bertahan ataupun *survive* ditengah banyaknya media *online* saat ini. setidaknya dengan melihat sumber daya *tangible* dan *intangible* yang dimiliki bahwa perusahaan mampu untuk bersaing dengan perusahaan media *online* lainnya (*parity competitive*), memiliki sumber daya yang unggul jika dibandingkan dengan perusahaan lain meskipun hanya sementara (*temporary competitive advantage*) dan juga perusahaan memiliki sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing (*Suistained competitive advantage*).

Sementara itu kapabilitas yang dimiliki oleh PT. Kreasi Bangun Sarana untuk dijadikan sebagai keunggulan bersaing yaitu dari 14 kapabilitas yang dimiliki hanya terdapat 2 kapabilitas yang memenuhi sifat VRIO yaitu kapabilitas kemampuan perusahaan dalam meyakinkan donator untuk menjalin kerja sama dan Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan organisasi dalam mendapatkan donator tetap. Kedua sumber daya ini dijadikan sebagai keunggulan bersaing karena, donatur yang diperoleh oleh perusahaan didapatkan dengan melalui jaringan organisasi HMI, yaitu dengan mengajak senior-senior yang telah memiliki kemampuan secara finansial untuk medanai perusahaan ini. Tentunya hal ini menjadi suatu keunikan karena hanya dimiliki oleh orang-orang yang terlibat kedalam organisasi tersebut. Sehingga dengan kemampuan memanfaatkan jaringan organisasi kedua sumber daya dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing seperti yang disebutkan dalam penelitian (Chumphong et al., 2020) karena termasuk kedalam karakteristik VRIO, yaitu bernilai, langka, sukar untuk ditiru dan terorganisasi seperti dalam tulisan (Barney, 2007) dan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rahmatullah, 2017).

Selain itu dari ke 14 kapabilitas yang dimiliki perusahaan tersebut terdapat 6 kapabilitas yang memenuhi sifat *valuable* (V) dan *rare* (R). kapabilitas tersebut adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan idealisme jurnalistik, kemampuan perusahaan dalam mendapatkan bangunan sehingga *cost* yang dikeluarkan perusahaan menjadi kecil, kemampuan dalam menggunakan perangkat dalam komputer sehingga menciptakan aplikasi, mampu menciptakan stok berita yang banyak bagi perusahaan, memiliki kemampuan untuk membuat berita yang berkualitas berdasarkan fakta sehingga membuat citra positif pada pembaca dan kemampuan dalam mempertahankan pegawai. Menurut (Barney, 2007) ketika kapabilitas dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan memenuhi sifat *valuable* (V) dan *rare* (R), maka

kapabilitas perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif namun hanya bersifat sementara saja (*temporary competitive advantage*). Sehingga dengan demikian dari 14 kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan, terdapat 6 kapabilitas yang dapat dijadikan keunggulan bersaing namun bersifat sementara saja (*temporary competitive advantage*) karena sifatnya yang mudah untuk ditiru oleh para pesaing. Selain itu, kenapa kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut tidak dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing karena memang jika dianalisis lebih jauh terkait dengan idealisme jurnalistik, akan ditemukan bahwa hal tersebut tidaklah susah untuk ditiru oleh perusahaan lain bahkan saat ini ada banyak media yang bahkan lebih menjunjung idelaisme kejournalistikan jika dibandingkan dengan edunews.id. sementara pada kapabilitas lain seperti kemampuan perusahaan dalam memperoleh bangunan dengan *cost* yang rendah memang hal tersebut hal yang positif bagi perusahaan namun, saat ini orang-orang dalam membangun bisnisnya terkait dengan kantor atau tempat dalam melakukan segala aktifitas kantor telah banyak yang beralih kepada kantor virtual yang bahkan biayanya jauh lebih murah jika dibandingkan dengan kantor dalam bentuk fisik. Pada kapabilitas lain yaitu kemampuan perusahaan dalam menggunakan perangkat teknologi dalam membuat aplikasi. Dalam perkembangan teknologi saat ini dan kelekatan generasi millenials dengan teknologi saat ini dalam membuat aplikasi tidaklah sulit untuk dilakukan.

Dari hasil analisis mengenai kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan PT. Kreasi Bangun Sarana juga terlihat bahwa dari 14 kapabilitas yang teridentifikasi, terdapat 6 kapabilitas yang memenuhi sifat *valuable* (V) yang mana menurut (Barney, 2007) ketika kapabilitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan hanya memenuhi sifat atau kriteria *valuable* (V) maka perusahaan tersebut masuk kedalam kategori *parity competitive* yang dapat dijadikan sebagai alat untuk bersaing dengan perusahaan lain sebagaimana juga diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rahmatullah, 2017). Yang termasuk kedalam kapabilitas tersebut adalah kemampuan perusahaan mengolah berita, menjadi menarik untuk di baca karena tidak mengandung unsur hoaks, Kemampuan perusahaan dalam menggunakan perangkat teknologi, Mampu menerbitkan berita dalam waktu yang cepat, kemampuan kerjasama dalam tim, memiliki sensitifitas terhadap ide yang di gagas oleh karyawan atau pegawai, dan kemampuan untuk merekrut pegawai yang berkualitas

Kesimpulan

Berdasarkan dari tujuan yang ada dalam peneltian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu bahwa melalui wawancara dengan beberapa narasumber yang menggunakan metode *Resource Based View* pada PT. Kreasi Bangun Sarana telah teridentifikasi 19 sumber daya (*resources*) dan 14 kapabilitas (*capabilities*). Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian identifikasi sumber daya dan kapabilitas menggunakan analisis VRIO didapatkan bahwa dari 19 sumber daya yang teridentifikasi hanya ada 2 sumber daya yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing yaitu komitmen dan loyalitas pegawai dan reputasi yang baik dengan para pembaca. Pada kapabilitas perusahaan, dari 14 kapabilitas yang teridentifikasi ada 2 kapabilitas yang dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing yaitu kemampuan perusahaan dalam meyakinkan donator untuk menjalin kerja sama dan Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan organisasi dalam mendapatkan donator tetap.

Sehingga implementasi dan *feedback* yang dapat dilakukan setelah dilakukan melihat hasil dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk menunjang keunggulan bersaing perusahaan yaitu sebagai berikut: a) Menjaga kepercayaan pembaca dengan menerbitkan berita yang sesuai dengan terjadi karena saat ini telah banyak media hoaks yang bertebaran di dunia maya sehingga dengan adanya berita hoaks tersebut banyak membuat orang resah dalam mengkonsumsi berita, sehingga banyak adu domba yang terjadi antar masyarakat. Olehnya itu portal media online edunews.id harus tetap mempertahankan berita yang selalu terbit berdasarkan dari fakta yang terjadi dan b) mempertahankan kerja sama yang telah terjalin antara donator yang tetap maupun tidak.

Selain itu, rekomendasi yang penulis berikan untuk penulis selanjutnya adalah untuk meneliti kepada perusahaan media yang sudah mempunyai nama besar dan lama terjun dalam dunia media, agar lebih terlihat bagaimana kemampuan perusahaan tersebut bisa mengelola segala *resources* yang ada dalam melewati segala jenis perubahan dan tantangan yang ada dalam perusahaan media.

Referensi

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2007). *Resource Based - Theory*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=yhBREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Barney+2007&ots=y35j_GqkVQ&sig=nC2J6700HaWhhpSyq8x9w55ExxA&redir_esc=y#v=onepage&q=Barney%202007&f=false.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Chahal, H., Gupta, M., Bhan, N., & Cheng, T. C. E. (2020). Operations management research grounded in the resource-based view: A meta-analysis. In *International Journal of Production Economics* (Vol. 230). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107805>
- Chumphong, O., Yai, H., Suwit, S., & Potipiroon, W. (2020). The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become Smart Enterprises. In *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome* (Vol. 7, Issue 2). <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/index>
- Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 220–232. <https://doi.org/10.1108/03090590310469605>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitatif Inquiry and Research Design*.
- Dhanny. (2022, December 14). *43.300 Media Online di Indonesia, yang Terverifikasi Hanya 3000an*. Mercusuar.Com.
- Grant. (1991). *The resource_based theory of competitive advantage*.
- Grant, R. M. (2009). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In *Knowledge and Strategy* (pp. 3–24). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Hitt, M. (2008). *Competing for advantage*.
- Kemerdekaan, A., Dan, B., Jurnal, E., & Pers, D. (n.d.). *Era Media Online, New Media*. www.dewanpers.org
- Kompas. (2017). Ketatnya Persaingan Bisnis Media dalam Era Digital . <https://www.kompasiana.com/Givenmeilany/591e6f01e7afbd640b47973f/Ketatnya-Persaingan-Bisnis-Media-Dalam-Era-Digital>

Journal Homepage : <http://jurnalilmukomunikasi.uho.ac.id/index.php/journal/index>

DOI : <http://dx.doi.org/10.52423/jikuho.v8i2.55>

- Madhani, P. M. (2010). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*.
<https://www.researchgate.net/publication/45072518>
- Milles, M., & Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication.
- Moleong, L. (1993). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, F. (2013). *Firm Capability dalam Teori Resource-Based View*.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta Press.
- Noor, F. (2016). *Model Bisnis di Media Berita Online*.
<https://www.researchgate.net/publication/325367634>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In *Strategic Management Journal* (Vol. 14, Issue 3).
<http://www.jstor.org/about/terms.html>.
- Priem, R. L. (2001). The Business-Level RBV Great Wall or Berlin Wall. *Academy of Management*.
- Rahmatullah, M. (2017). *Analisis Strategi Bersaing Bisnis Melalui Pendekatan Resource Based View Pada Jakarta Design Center*.
- Romadhoni, B. (2018). Meredupnya Media Cetak, Dampak Perkembangan Teknologi Informasi. *An - Nida*, 10(1). <https://ejournal.unisnu.ac.id/JKIN/article/download/741/1001>
- Romeltea. (2018). Pengertian dan Peta Konglomerasi Media di Indonesia. <https://Romeltea.Com/Peta-Konglomerasi-Media-Di-Indonesia-Saat-Ini/>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)