

PEMBENTUKAN POSITIONAL ADVANTAGE MELALUI SUPERIOR SKILL DAN SUPERIOR RESOURCES PADA CV. BERKAT FINISHING

Tesis

**Diajukan guna memenuhi salah satu persyaratan menyelesaikan
Program Magister Manajemen di Universitas Katolik Soegijapranata**



Diajukan Oleh :

Nama : Lysia Hanjaya

NIM : 13.90.0009

**PASCASARJANA MANAJEMEN
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN STRATEGI
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
2014**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini

Nama : Lysia Hanjaya

NIM : 13.90.0009

Program Studi : Program Pascasarjana Manajemen

Bidang Konsentrasi : Strategik Korporasi

Judu Tesis :

***PEMBENTUKAN POSITIONAL ADVANTAGE MELALUI SUPERIOR
SKILL DAN SUPERIOR RESOURCES PADA CV. BERKAT FINISHING***

Menyatakan bahwa thesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan apabila ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi, pelmasuan data, atau bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia menerima sanksi dari Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Katholik Soegijapranata Semarang

Semarang, Desember 2014

Peneliti,

Lysia Hanjaya

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

NAMA : LYSIA HANJAYA

NIM : 13.90.0009

Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen

Bidang Konsentrasi : Strategi

Judul Tesis :

***Pembentukan *Positional Advantage* melalui *Superior Skill* dan
Superior Resources pada CV. Berkat Finishing***

Semarang, Desember 2014

Disetujui oleh :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Thomas Budi Santoso, Ed.D

Dra. Bernadeta Irmawati, Msi

KATA PENGANTAR

Puji Syukur pada Tuhan Yesus peneliti ucapkan atas terselesainya tesis dengan judul **“PEMBENTUKAN POSITIONAL ADVANTAGE MELALUI SUPERIOR SKILL DAN SUPERIOR RESOURCES PADA CV.BERKAT FINISHING”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan program Magister Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses berjalannya penyusunan tesis ini, peneliti banyak mendapat bantuan, masukan, dan dukungan dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- Thomas Budi Santoso Ed. D dan Dra.Bernada Irmawati, Msi selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberi banyak masukan yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis
- Dr. Paulus Th Basuki H, SE, MBA, MSA.Akt dan Wisnu Djati Sasmito, SE., M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang dibutuhkan dalam perbaikan tesis.
- Thomas Indradjaya, SE, MM. selaku ayah dan mentor yang memberi banyak masukan pada peneliti dalam penyelesaian tesis.
- Linawati selaku pemilik dan Olive selaku koordinator pada CV.Berkat Finishing yang sudah banyak membantu Peneliti dalam menyelesaikan tesis.
- Keluarga peneliti yang senantiasa mendoakan dan memberi semangat dalam penyelesaian tesis.
- Yabert Yanuar Santoso yang selalu mendampingi dan memberi banyak bantuan penyelesaian tesis.

Akhir kata, saya berharap tesis ini memberi manfaat bagi pembaca.

Semarang, Desember 2014

Lysia Hanjaya

ABSTRAK

CV. Berkas Finishing dan pesaing berusaha memenangkan pasar dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*) namun strategi tersebut tidak meningkatkan kinerja serta profit perusahaan. Peningkatan kinerja serta profit dapat dicapai apabila perusahaan memiliki *positional advantage* yang dibentuk melalui *superior skill* dan *superior resources*. Oleh sebab itu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor *superior skill* dan *superior resources* pada *positional advantage* CV. Berkas Finishing.

Analisis VRIO digunakan untuk mengetahui faktor *superior skill* dan *superior resources* terkait *sustainable competitive advantage*. Analisis S-Q-I-P (*Service-Quality-Image-Price*) digunakan untuk mengetahui *positional advantage* perusahaan apakah lebih cenderung mengarah pada *superior customer value* atau *lower relative cost*. Selanjutnya dikaitkan antara analisis VRIO dengan analisis S-Q-I-P untuk mengetahui faktor *superior skill* dan *superior resources* terkait *sustainable competitive advantage* dalam membentuk *positional advantage* pada CV. Berkas Finishing.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaturan pesanan dan struktur organisasi dalam *superior skill* serta *supply chain*, lokasi, dan tenaga penjual dalam *superior resources* merupakan *sustainable competitive advantage* dalam membentuk *superior customer value* pada CV. Berkas Finishing.

Keywords : sumber keunggulan bersaing, *superior skill*, *superior resources*, *positional advantage*, *superior customer value*

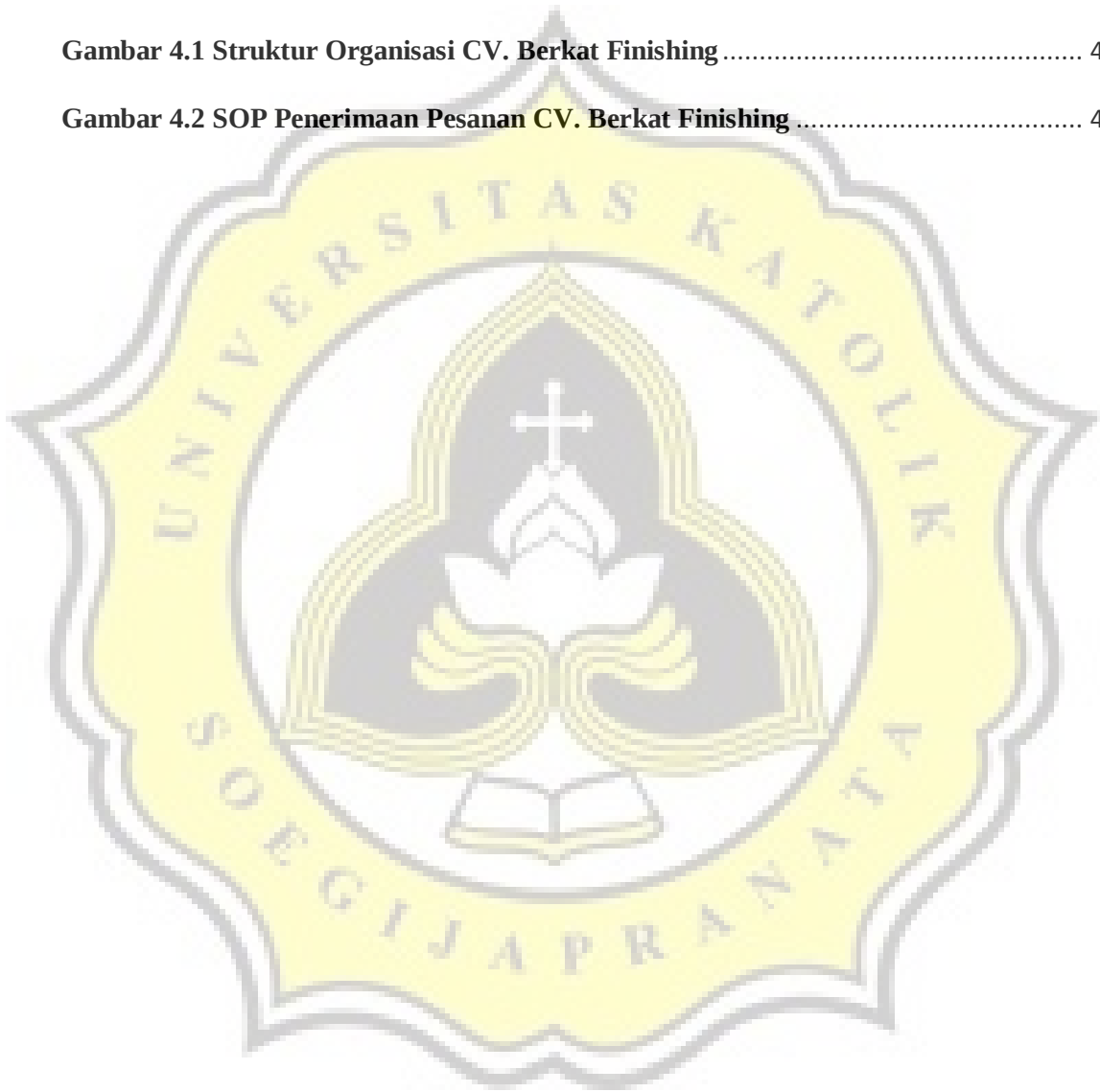
DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Penelitian.....	4
1.3 Batasan Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Sumber Keunggulan Bersaing.....	6
2.1.1 <i>Superior Skill</i> (Kapabilitas Unggul)	7
2.1.2 <i>Superior Resources</i> (Sumber Daya Unggul).....	8
2.2 <i>Resource Based View</i>	9
2.3 VRIO Analysis	11
2.4 Aplikasi Kerangka VRIO	15
2.5 <i>Positional Advantage</i>	16
2.6 Penelitian Terdahulu	20
2.7 Penegasan Konsep	23
2.8 Kerangka Pikir.....	23
2.9 Definisi Operasional	25
2.9.1 <i>Superior Skill</i>	25
2.9.2 <i>Superior Resources</i>	26

2.9.3	Positional Advantage	27
BAB III METODE PENELITIAN		28
3.1	Desain Penelitian	28
3.2	Obyek dan Lokasi Penelitian.....	28
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	28
3.4	Teknik Pengumpulan Data	30
3.5	Teknik Analisis Data	32
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		39
4.1	Gambaran Umum CV. Berkat Finishing.....	39
4.2	Gambaran Umum Responden	40
4.3	Analisis.....	40
4.3.1	Penentuan faktor <i>superior skill</i> dan <i>superior resources</i> terkait <i>sustainable competitive advantage</i> pada CV. Berkat Finishing.....	41
4.3.2	Penentuan <i>positional advantage</i> CV. Berkat Finishing.....	53
4.3.3	Keterkaitan faktor <i>superior skill</i> dan <i>superior resources</i> dalam mendukung <i>positional advantage</i> pada CV. Berkat Finishing	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		64
5.1	Kesimpulan.....	64
5.2	Saran	65
5.2.1	Saran Praktis.....	65
5.2.2	Saran Teoritis	68
Daftar Pustaka		69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Pembentukan Positional Advantage.....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Berkat Finishing	40
Gambar 4.2 SOP Penerimaan Pesanan CV. Berkat Finishing	44



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kategori Sumber Daya Organisasi	10
Tabel 2.2 Kerangka Pikir VRIO	16
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Klasifikasi Positional Advantage	22
Tabel 3.1 Indikator VRIO pada superior skill dan superior resources	34
Tabel 3.2 Analisis sumber keunggulan bersaing	37
Tabel 4.1 Kecepatan Pembuatan Pisau Pond Menurut Konsumen	42
Tabel 4.2 Penilaian Lokasi Perusahaan Pisau Pond Menurut Konsumen	47
Tabel 4.3 Analisis VRIO pada Superior Skill dan Superior Resources CV. Berkat Finishing	50
Tabel 4.4 Analisis Sumber Keunggulan Bersaing	53
Tabel 4.5 Persentase Market Share CV. Berkat Finishing Menurut Konsumen	55
Tabel 4.7 Faktor SS dan SR dalam mendukung Superior Customer Value pada CV. Berkat Finishing	62
Tabel 5.1 Faktor superior skill dan superior resources dalam mendukung Superior Customer Value pada CV. Berkat Finishing	65