

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1. PROFIL PERUSAHAAN

Media Cetak Suara Merdeka didirikan oleh H. Hetami yang sekaligus menjadi Pemimpin Redaksi pada tanggal 11 Februari 1950. Ia dibantu oleh tiga wartawan, yaitu HR. Wahjoedi, Soelaiman, dan Retno Koestiyah. Pertama kali diterbitkan di kota Solo, media cetak ini mencetak 5000 eksemplar yang pada masa itu merupakan jumlah yang cukup besar untuk surat kabar lokal. Kemudian, Suara Merdeka mulai melebarkan daerah distribusinya ke Kudus dan Semarang untuk bersaing dengan surat kabar lokal lainnya, seperti *Sin Min*.

Pada awalnya, media cetak Suara Merdeka belum memiliki percetakan sendiri sehingga mereka menumpang pada *De Locomotief*, koran bahasa Belanda yang dimiliki percetakan *NV Handelsdrukkerij* di Jalan Kepondang, Semarang. Sejak tahun 1956, media cetak Suara Merdeka yang biasanya terbit pada sore hari menjadi terbit pada pagi hari, setelah H. Hetami mendapatkan mesin percetakan sendiri. Media cetak ini pun memiliki kantor sendiri di bekas kantor surat kabar Het Noorden yang telah diambil alih pemerintah Indonesia pada Maret 1963.

Pada 11 Februari 1982, Hetami menyerahkan kepemimpinan Suara Merdeka ke menantunya yang bernama Budi Santoso bersamaan dengan peresmian kantor baru dan

percetakan Mascom Graphy di Semarang. Kemudian sejak tahun 2010, media cetak Suara Merdeka dipimpin oleh Kukrit Suryo Wicaksono, anak pertama dari Budi Santoso.

4.1.2. LOKASI PERUSAHAAN

Saat ini media cetak Suara Merdeka di Semarang mempunyai 3 lokasi perusahaan yaitu kantor pusat di Menara Suara Merdeka Jl. Pandanaran Np.30, kantor Iklan dan Pemasaran di Jl. Telaga Bodas, serta kantor Redaksi di Jl. Kawi Semarang. Selain mempunyai kantor di kota Semarang, Suara Merdeka juga mempunyai beberapa Kantor Perwakilan yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Tengah.

Untuk wilayah Pantura Kantor Perwakilan Suara Merdeka terletak di Kota Tegal dan Pekalongan, Kemudian di wilayah Muria Kantor Perwakilan berada di Kudus dan Jepara. Sementara itu untuk wilayah Kedu terdapat Kantor Perwakilan di Yogyakarta, Magelang dan Purworejo. Sedangkan wilayah Banyumas mempunyai Kantor Perwakilan di Purwokerto dan Purbalingga. Terakhir untuk wilayah Solo Raya Kantor Perwakilan Suara Merdeka terdapat di Kota Solo, Sragen dan Klaten.

4.1.3. SPESIFIKASI PERUSAHAAN

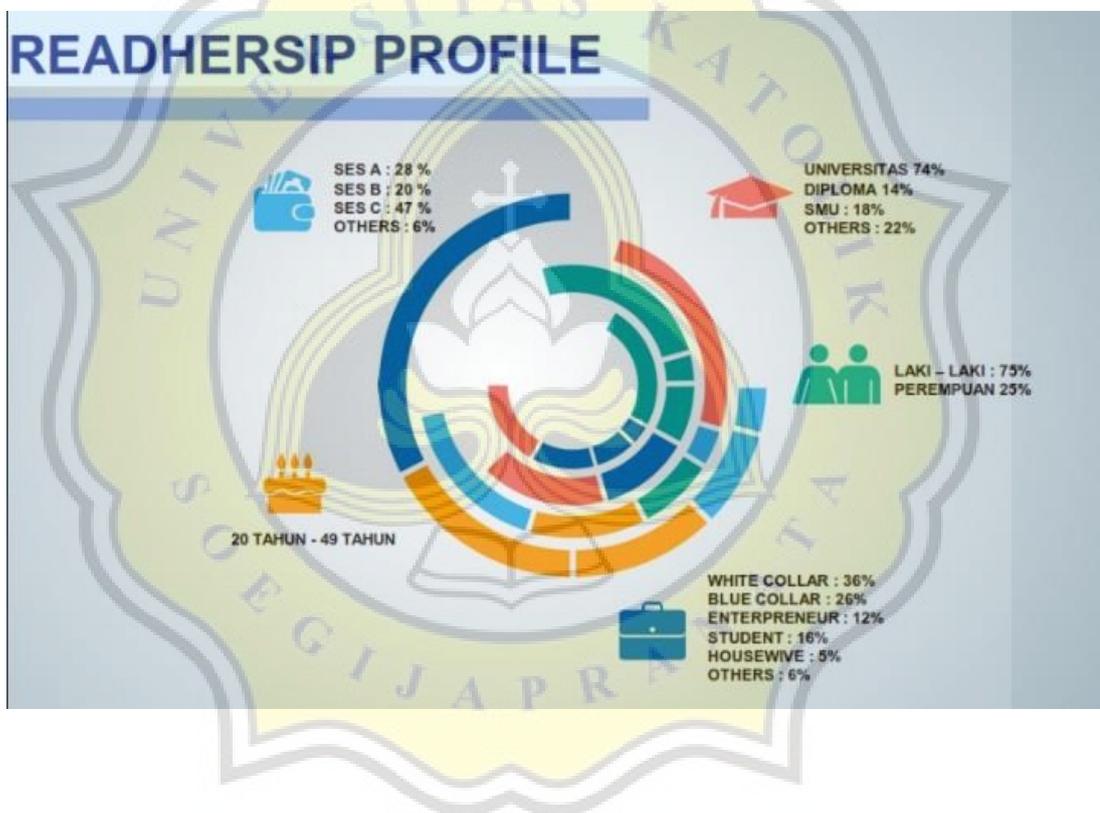
Media cetak Suara Merdeka dapat dikategorisasikan sebagai media cetak daerah karena wilayah edarnya yang luas mencakup semua wilayah Jawa Tengah. Sebagai media cetak yang lahir di daerah, Suara Merdeka mampu bertahan hingga sekarang bersaing dengan media cetak kompetitor lainnya baik yang berskala nasional maupun daerah yang

beredar di Jawa Tengah. Suara Merdeka juga mampu menempatkan diri sebagai media cetak yang paling banyak dibaca, terutama di kota Semarang.

4.1.4. POTENSIAL MARKET

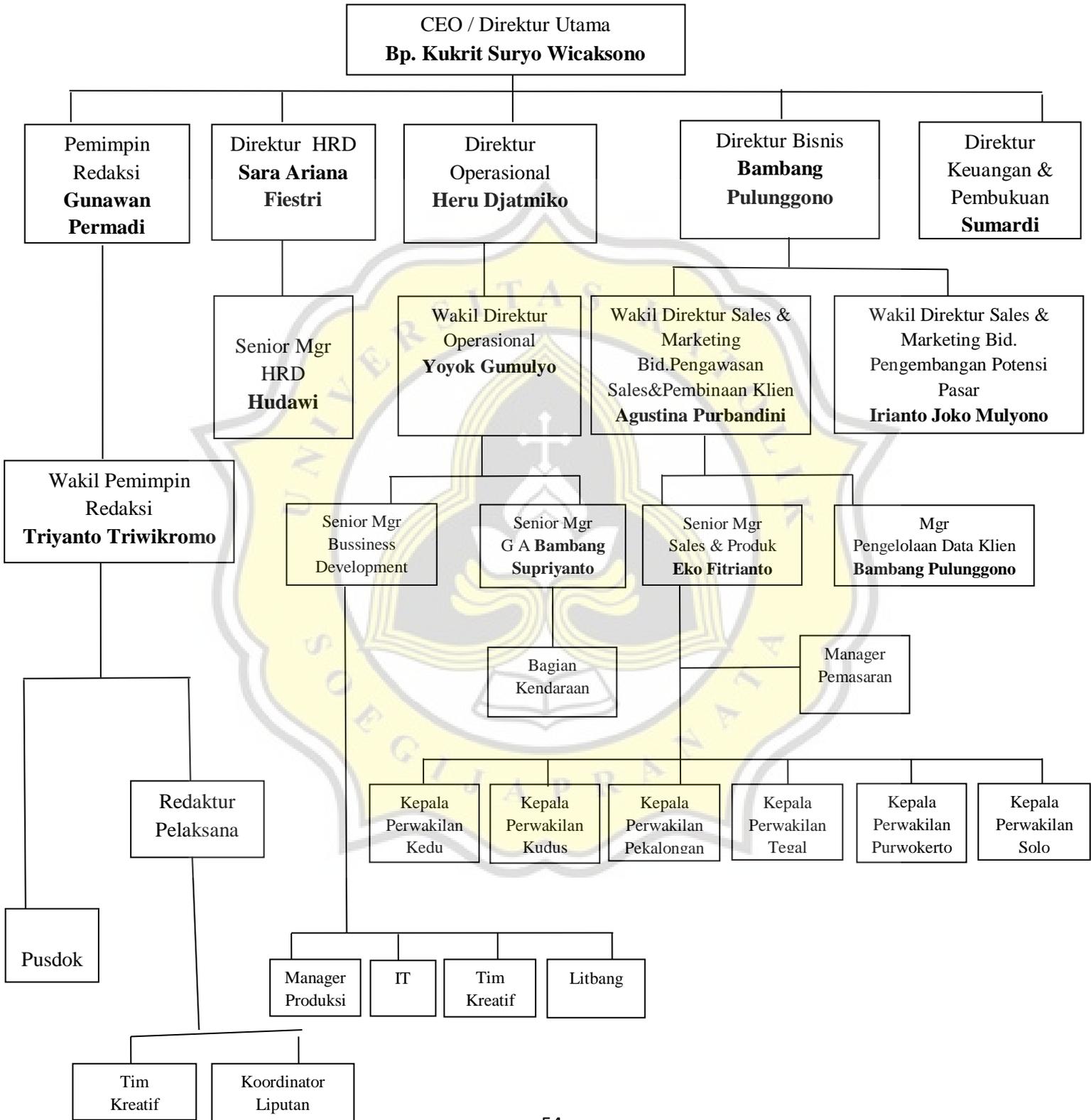
Gambar 4

Readership Profile Media Cetak Suara Merdeka



4.1.5. STRUKTUR ORGANISASI

Gambar 5



4.2. ANALISIS DATA

4.2.1 SUMBER DAYA PERUSAHAAN

Tabel 7 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen Redaksi

NO	SUMBER DAYA PERUSAHAAN	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN CAPITAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEUANGAN (FINANCIAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
		YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	FISIK (PHYSICAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
4	STRUKTUR ORGANISASI (ORGANIZATIONAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
		YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
5	PASAR (MARKET)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE

						ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Sumber Daya Manusia Departemen Redaksi

Departemen Redaksi mempunyai sumber daya manusia yang bernilai karena membantu meningkatkan nilai perusahaan melalui hasil karya mereka berupa hasil wawancara dalam format tulisan yang dicetak menjadi berita di harian Suara Merdeka. Selain itu SDM yang dimiliki Departemen Redaksi baik Wartawan maupun Redaktur juga memiliki potensi meningkatkan nilai perusahaan melalui seminar dan pelatihan Jurnalistik yaitu menjadi pembicara, kemudian pembuatan naskah untuk buku Profil, pembuatan Karikatur dan juga menjadi Budayawan.

Sumber daya manusia yang dimiliki Departemen Redaksi juga langka karena hanya bisa didapat oleh satu atau beberapa perusahaan saja. Selain itu juga mahal untuk ditiru, yaitu untuk menjadi pembicara dalam sebuah seminar memerlukan pengetahuan yang tinggi dan pengalaman yang banyak. Apalagi untuk menjadi seorang Budayawan yang sudah diakui sampai Luar Negeri.

Selain itu Sumber daya manusia tersebut juga terorganisir dengan baik oleh perusahaan. Karyawan diikutkan dalam pelatihan (*in-house training*) setahun sekali, mengirim personel ke pelatihan atau seminar di luar kota, mengikutsertakan wartawan pada program *fellowship* dan bimbingan internal melalui struktur organisasi. Sehingga semua potensi yang ada dapat dikeluarkan dengan semaksimal mungkin untuk menambah nilai perusahaan.

Dengan adanya sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka sumber daya manusia Departemen Redaksi memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 7).

2. Sumber Daya Finansial Departemen Redaksi

Dalam hal Finansial untuk meningkatkan pendapatan perusahaan tanpa mengurangi kualitas berita yang disajikan. Departemen Redaksi tetap semaksimal mungkin menerapkan kelayakan dan standar jurnalistik dalam setiap produk berita yang dihasilkan oleh wartawannya.

Kemudian supaya perusahaan dapat lebih efektif dan efisien dalam hal keuangan. Departemen Redaksi menerapkan sistem kerjanya sesuai dengan norma dan ketentuan umum yang berlaku.

Secara finansial Departemen Redaksi mempunyai nilai karena produk yang dihasilkan mengutamakan kelayakan dan standar Jurnalistik sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan. Sementara dalam hal penerapan sistem kerja yang berkaitan dengan finansial tidak ada sesuatu hal yang khusus, sehingga tidak memiliki kelangkaan yang membedakan dengan media cetak lainnya.

Oleh karena itu Sumber Daya Finansial Departemen Redaksi sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, namun sumber daya finansial tidak langka yang disebut Competitive Parity (lihat tabel 7).

3. Sumber Daya Fisik Departemen Redaksi

Departemen Redaksi memiliki beberapa sumber daya fisik seperti kantor, kendaraan baik mobil ataupun sepeda motor juga kamera yang digunakan wartawan untuk bekerja. Sumber daya fisik tersebut di atas merupakan milik perusahaan. Sementara itu untuk beberapa sumber daya fisik yang lain seperti Percetakan dan mesin bukan merupakan milik perusahaan.

Dilihat dari sumber daya fisik Departemen Redaksi mempunyai nilai karena sudah terdapat beberapa sumber daya fisik yang menjadi milik sendiri. Hal tersebut juga termasuk langka, karena beberapa perusahaan media cetak lain belum memiliki kantor dan kendaraan sendiri. Biasanya mereka memakai sistem sewa kendaraan dan kontrak kantor.

Oleh karena itu Sumber Daya Fisik Departemen Redaksi sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan serta langka, namun sumber daya fisik yang dimiliki tidak membutuhkan biaya besar untuk menirunya. Maka sumber daya Fisik Departemen Redaksi sudah memiliki keunggulan bersaing sementara (lihat tabel 7).

4. Sumber Daya Struktur Organisasi Departemen Redaksi

Dalam hal Struktur Organisasi, Departemen Redaksi sudah mempunyai Struktur Organisasi yang jelas dan sesuai dengan ketentuan dari Dewan Pers. Secara Struktur Organisasi, Departemen Redaksi mempunyai nilai karena sudah mempunyai susunan Struktur Organisasi yang sesuai dengan ketentuan dari Dewan Pers. Dimana terdapat Pemimpin Redaksi, Wakil Pemimpin Redaksi, Pusdok, Redaktur Pelaksana, Tim Kreatif, Koordinator liputan, Kepala Biro dan Wartawan.

Dengan adanya Struktur Organisasi yang jelas, maka sistem kerja dapat tersusun secara sistematis sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Selain itu Departemen Redaksi juga sudah menerapkan sistem Reward dan Punishment untuk setiap karyawan.

Akan tetapi dalam Struktur Organisasi tersebut tidak ada sesuatu hal yang khusus, sehingga tidak memiliki kelangkaan yang membedakan dengan Departemen Redaksi Media Cetak lainnya. Sehingga sumber daya Struktur Organisasi Departemen Redaksi sudah bernilai, namun tidak langka yang disebut Competitive Parity (lihat tabel 7).

5. Sumber Daya Pasar Departemen Redaksi

Departemen Redaksi memiliki beberapa sumber daya Pasar yaitu Jawa Tengah dan DIY, sebagian kecil Jawa Timur dan Jakarta. Keempat wilayah tersebut merupakan area geografis yang menjadi jangkauan penyebaran berita Media Cetak Suara Merdeka. Dilihat dari sumber daya pasar Departemen Redaksi mempunyai nilai karena mencakup 4 wilayah besar di Jawa Tengah dan sekitarnya.

Sumber daya Pasar juga termasuk langka karena isi berita yang disajikan mempunyai kekuatan lokal dan hiperlokal dan fokus pada isu Jawa Tengah. Hal tersebut yang menjadi pembeda dengan Surat Kabar lain dilihat dari isi berita yang disajikan.

Kemudian sumber daya pasar sulit untuk ditiru oleh media cetak lain karena membutuhkan biaya besar dan waktu yang lama, untuk bisa mencakup pasar penyebaran berita yang begitu luas.

Sumber daya Pasar Departemen Redaksi juga sudah terorganisir dengan baik oleh perusahaan. Dimana setiap area wilayah di Jawa Tengah dan sekitarnya sudah

terdapat kerjasama dan hubungan yang baik baik dengan narasumber swasta maupun pemerintahan.

Oleh karena itu Sumber Daya Pasar Departemen Redaksi yang sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, langka, sulit ditiru dan sudah terorganisir dengan baik memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (lihat tabel 7).

Tabel 8. Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen Iklan

NO	SUMBER DAYA PERUSAHAAN	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN CAPITAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
					-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEUANGAN (FINANCIAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	FISIK (PHYSICAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
4	ORGANISASI					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE

	<i>(ORGANIZATIONAL)</i>					ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
5	PASAR (MARKET)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Sumber Daya Manusia Departemen Iklan

Sumber daya manusia yang dimiliki Departemen iklan bernilai karena karyawan mempunyai kemampuan dalam membuat rencana kerja, melakukan proses kerja dengan baik dan bersama dengan team dapat mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan. Selain itu karyawan juga langka karena loyalitas yang dimiliki terhadap perusahaan sangat tinggi, dimana saat pandemi seperti ini pun perpindahan karyawan relatif kecil.

Terbentuknya karyawan dengan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan seperti yang dimiliki departemen iklan sulit ditiru perusahaan lain, Hal tersebut karena perusahaan menerapkan sistem kekeluargaan dengan suasana kerja yang saling mendukung antar karyawan. Kemudian karyawan juga terorganisir dengan baik oleh perusahaan, yaitu dengan mendapat kesempatan dari perusahaan untuk belajar dan mengembangkan diri.

Dengan adanya sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka Sumber Daya Manusia Departemen Iklan memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 8).

2. Sumber Daya Finansial Departemen Iklan

Sumber daya Finansial yang dimiliki Departemen iklan bernilai karena Departemen Iklan berusaha untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dari berbagai sektor antara lain sektor organik yaitu iklan (Koran), sirkulasi (pelanggan), e-paper, event, Dotcom/ medsos dan SMI (pelatihan). Kemudian dari sektor organik melalui pengadaan barang/ jasa, pelayanan database/ analitik dan pengelolaan network/ jaringan.

Kemudian untuk menekan biaya promosi perusahaan, Departemen iklan melakukan strategi yang langka yaitu dengan menentukan skala prioritas, pengurangan anggaran promotif, kerjasama/ barter, dan negosiasi / penjadwalan ulang program-program berbudget.

Akan tetapi berbagai strategi finansial yang dilakukan oleh Departemen iklan diatas tidak membutuhkan biaya yang tinggi, sehingga akan mudah ditiru oleh perusahaan lain.

Dengan adanya sumber daya finansial yang bernilai, langka, tetapi tidak membutuhkan biaya besar untuk menirunya. Maka sumber daya Finansial Departemen Iklan sudah memiliki keunggulan bersaing sementara. jika ada pesaing dengan modal relatif besar dan mampu meniru maka keunggulan bersaing Departemen Iklan akan hilang (lihat tabel 8).

3. Sumber Daya Fisik Departemen Iklan

Sumber daya Fisik yang dimiliki Departemen iklan bernilai karena kantor yang ditempati Departemen Iklan baik kantor Pusat maupun kantor Perwakilan merupakan

milik sendiri. Selain itu letak kantor juga sudah pada lokasi yang strategis yakni di jalur utama serta mudah diakses dari segala penjuru wilayah bisnis.

Kemudian untuk peralatan dan teknologi yang digunakan untuk operasional perusahaan sudah memiliki standar tersendiri untuk melayani kebutuhan konsumen, pelanggan dan klien baik dalam hal IT, sistem dan prosedur pelaksanaannya.

Akan tetapi berbagai Sumber Daya Fisik yang dimiliki oleh Departemen iklan diatas tidak membutuhkan biaya yang tinggi untuk memilikinya, sehingga akan mudah ditiru apabila perusahaan lain mempunyai modal yang sama.

Dengan adanya sumber daya fisik yang bernilai, langka, tetapi tidak membutuhkan biaya besar untuk menirunya. Maka sumber daya fisik Departemen Iklan sudah memiliki keunggulan bersaing sementara. Tetapi apabila ada pesaing dengan modal relatif besar dan mampu meniru maka keunggulan bersaing sementara sumber daya fisik yang dimiliki Departemen Iklan akan hilang (lihat tabel 8).

4. Sumber Daya Struktur Organisasi Departemen Iklan

Struktur Organisasi yang sangat jelas sudah dimiliki Departemen Iklan. Sistem Reward dan Punishment juga sudah cukup lama diberlakukan, demi tegaknya disiplin dan tata kelola organisasi yang transparan, kredibel dan mengacu pada pemenuhan tercapainya target, hal tersebut yang membuat Sumber daya Struktur Organisasi yang dimiliki Departemen iklan bernilai bagi perusahaan.

Selain itu Sumber daya Struktur Organisasi Departemen iklan juga langka, karena karyawan diberikan tahapan cara dalam mencapai target yang sudah disepakati bersama, yaitu dengan membuat bisnis plan dan timeline yang ketat dan monitoring

real-time nya. Beberapa Departemen media cetak lain hanya memberikan target tanpa panduan bagaimana mencapai target tersebut.

Dengan usia perusahaan yang sudah mencapai 71 tahun, penerapan Standar Operasional Perusahaan (SOP) mengenai tugas dan tanggung jawab setiap karyawan dilaksanakan dengan disiplin, komit dan taat asas, sehingga bisa menjadi acuan dan standar berorganisasi dan berproduksi. Hal tersebut yang membuat Sumber daya Struktur Organisasi Departemen Iklan sulit ditiru perusahaan lain.

Kemudian struktur organisasi Departemen iklan juga sudah terorganisir dengan baik oleh perusahaan. Dengan adanya Struktur Organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka Sumber Daya Struktur Organisasi Departemen Iklan memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 8).

5. Sumber Daya Pasar Departemen Iklan

Secara pasar Departemen Iklan bernilai memiliki area penyebaran iklan yang luas meliputi Jawa Tengah dan sekitarnya. Sumber Daya Pasar Departemen Iklan juga langka karena telah menjadi partner semua pemerintahan yang ada di Jawa Tengah. Selain Pemerintahan kerjasama juga sudah terjalin dengan Lembaga Pendidikan, Pengusaha serta Komunitas dan asosiasi di Jawa Tengah.

Kemudian pesaing yang akan meniru membutuhkan biaya yang tinggi karena menjalin kerjasama yang begitu erat dengan semua pemangku kepentingan di Jawa Tengah bukan hal yang mudah.

Departemen Iklan juga sudah mengorganisir sumber daya pasarnya dengan baik untuk mempertahankan dan meningkatkan citra positif perusahaan. Beberapa hal yang

dilakukan antara lain dengan sikap dan perilaku profesional, tanggung jawab dan komitmen. Kemudian berorientasi pada proses dan results yang terukur, melakukan kolaborasi dan adaptasi terhadap tuntutan perubahan pasar/ market. Serta fokus pada visi dan misi perusahaan.

Dengan adanya sumber daya pasar yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik , maka Sumber Daya Pasar Departemen Iklan memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 8).

Tabel 9 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen HRD

NO	SUMBER DAYA PERUSAHAAN	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN CAPITAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEUANGAN (FINANCIAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	FISIK (PHYSICAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
						COMPETITIVE

4	STRUKTUR ORGANISASI (ORGANIZATIONAL)					DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Sumber Daya Manusia Departemen HRD

Dalam hal rekrutmen karyawan, selama ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kemampuan karyawan sehingga SDM yang diterima selalu bertanggung jawab pada pekerjaannya. Hal tersebut menjadikan sumber daya manusia Departemen HRD bernilai. Karyawan yang dimiliki juga langka karena dengan jumlah SDM selalu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan kemampuan aliran kas perusahaan.

Sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain karena menyangkut tentang kenyamanan dalam bekerja, keakraban dengan pimpinan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Kemudian Perusahaan juga sudah mengorganisir karyawan dengan baik yaitu karyawan selalu diikutkan berbagai Seminar maupun pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan teknis maupun kepemimpinannya.

Dengan adanya sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka Sumber Daya Manusia Departemen HRD memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 9).

2. Sumber Daya Finansial Departemen HRD

Supaya perusahaan dapat lebih efektif dan efisien dalam hal keuangan, Departemen HRD menyusun skala prioritas pembiayaan baik fix cost maupun variable cost. Hal tersebut menjadikan sumber daya finansial Departemen HRD bernilai.

Sedangkan strategi finansial yang dilakukan Departemen HRD merupakan hal langka karena untuk dapat menurunkan biaya produksi tanpa mengurangi nilai pelanggan dengan cara mencari bahan baku atau produksi yang lebih murah tanpa mengurangi kualitas.

Selain itu untuk menghemat pengeluaran perusahaan Departemen HRD juga memangkas sumber daya manusia yang ada dan dengan jumlah karyawan yang ada dipaksa untuk melakukan pekerjaan seperti kondisi normal. Kedua hal tersebut tidak membutuhkan biaya yang tinggi untuk melakukannya.

Dengan adanya sumber daya manusia yang bernilai, langka, tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi untuk menirunya, maka Sumber Daya Finansial Departemen HRD memiliki Keunggulan Bersaing Sementara (lihat tabel 9).

3. Sumber Daya Fisik Departemen HRD

Seperti halnya dengan Departemen Redaksi dan Iklan, Departemen HRD juga memiliki kantor sendiri sebagai tempat operasional. Begitu juga dengan peralatan dan teknologi yang digunakan juga sudah merupakan milik sendiri. Sumber daya fisik yang dimiliki bernilai dan langka.

Akan tetapi kantor dan peralatan serta teknologi yang dimiliki tersebut tidak membutuhkan biaya tinggi untuk memilikinya, sehingga sumber daya fisik Departemen

HRD memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 9).

4. Sumber Daya Struktur Organisasi Departemen HRD

Dalam hal Struktur Organisasi, di dalam Departemen HRD sudah jelas sehingga bernilai bagi perusahaan. Juga langka karena setiap karyawan sudah sangat bertanggung jawab atas pekerjaannya masing-masing.

Setiap karyawan sudah mempunyai Standar Operasional Perusahaan dan menjalankannya dengan baik, hal tersebut sulit ditiru karena membuat dan memantau penerapan SOP karyawan bukan hal yang mudah. Kemudian Perusahaan juga sudah mengorganisir Struktur Organisasi dengan baik yaitu dengan mengevaluasi secara rutin.

Dengan adanya sumber daya struktur organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka Sumber Daya Struktur Organisasi Departemen HRD memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 9).

Tabel 10 Analisis VRIO Sumber Daya Perusahaan Departemen Pemasaran

NO	SUMBER DAYA PERUSAHAAN	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN CAPITAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEUANGAN (FINANCIAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
		YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY

						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	FISIK (PHYSICAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
4	STRUKTUR ORGANISASI (ORGANIZATIONAL)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
5	PASAR (MARKET)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Sumber Daya Manusia Departemen Pemasaran

Sumberdaya manusia yang dimiliki Departemen pemasaran tidak memiliki kompleksitas sosial dalam hubungan kerja antar karyawan, sehingga SDM bernilai bagi perusahaan. Juga langka karena karyawan yang dimiliki tidak dapat dengan mudah berpindah ke perusahaan pesaing. Sulit ditiru karena untuk menciptakan karyawan dengan karakteristik tersebut membutuhkan waktu yang lama. Serta perusahaan sudah mengorganisir karyawan dengan baik yaitu mengikutkan dalam berbagai pelatihan,

Dengan adanya sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka Sumber Daya Manusia Departemen Pemasaran memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 10).

2. Sumber Daya Finansial Departemen Pemasaran

Untuk memaksimalkan pemasukan perusahaan yang berkaitan dengan Finansial. Departemen Pemasaran melakukan beberapa strategi yaitu dengan meningkatkan penjualan / tiras koran cetak dan Melakukan penjualan e-paper SM.

Beberapa usaha juga dilakukan untuk menekan biaya distribusi pengiriman surat kabar seperti mengevaluasi semua jalur distribusi, baik itu titik droping koran di agen atau jurusan mobil ekspedisi. Jika memungkinkan ada penggabungan mobil ekspedisi dari 2 jurusan menjadi 1 jurusan, selama waktu dan jarak memungkinkan.

Sumber daya Finansial Departemen Pemasaran sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, namun sumber daya finansial tersebut tidak langka atau yang disebut Competitive Parity (lihat tabel 10).

3. Sumber Daya Fisik Departemen Pemasaran

Selain kantor, peralatan dan kendaraan yang sudah dimiliki sendiri, Departemen Pemasaran juga memiliki sumber daya fisik lain yaitu Media Cetak itu sendiri. Secara fisik media Cetak yang dimiliki bernilai karena menjadi Market Leader koran di Jawa Tengah.

Sumber Daya Fisik Departemen Pemasaran juga langka karena media cetak memiliki produk berita yang berbeda dengan pesaing yang dilakukan seperti membuat

berita-berita yang menarik dan unik, membuat rubrikasi yang berbeda, Membuat tulisan liputan khusus dan membuat tulisan berita yang lebih mendalam.

Kemudian pesaing yang akan meniru Media Cetak tersebut membutuhkan biaya yang tinggi karena Tata wajah media cetak sangat bagus khas Suara Merdeka, Grafis / layout yang menarik, Tata bahasa lebih santun dan sopan, kemudian jumlah halaman 20 halaman, serta Konten berita yang meliputi semua daerah di Jawa Tengah.

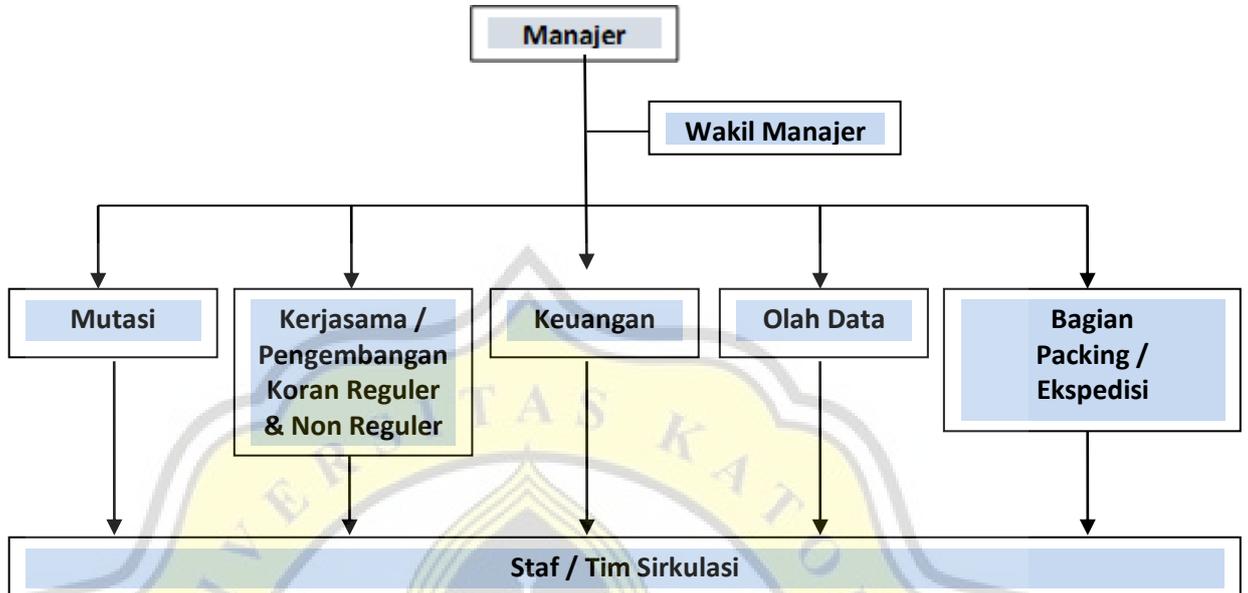
Departemen Pemasaran juga sudah mengorganisir sumber daya fisiknya dengan baik yaitu dengan selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan akan informasi dan perolehan Koran. Menjaga jam datang koran tepat waktu, serta Jika apabila ada keluhan pelanggan, segera diselesaikan.

Dengan adanya sumber daya fisik yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik , maka Sumber Daya Fisik Departemen Pemasaran memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 10).

4. Sumber Daya Struktur Organisasi Departemen Pemasaran

Secara Struktur Organisasi, Departemen Pemasaran mempunyai nilai karena sudah mempunyai susunan Struktur Organisasi yang jelas dan sesuai dengan kebutuhan. Berikut merupakan Struktur Organisasi Departemen Pemasaran yang lebih detail dibandingkan Departemen lainnya.

Gambar 6
Struktur Organisasi Departemen Pemasaran



Kemudian Struktur Organisasi Departemen Pemasaran langka karena setiap karyawan dalam melaksanakan tugas kerja akan dievaluasi hasil kerjanya dalam rapat evaluasi kerja mingguan dan bulanan.

Akan tetapi evaluasi tersebut tidak membutuhkan biaya tinggi untuk melaksanakannya, sehingga sumber daya Struktur Organisasi Departemen Pemasaran memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 10).

5. Sumber Daya Pasar Departemen Pemasaran

Departemen Pemasaran memiliki segmen pasar pembaca surat kabar Suara Merdeka yang lengkap. Segmen pasar pembaca tersebut dilihat dari usia, jenis kelamin, dan pekerjaan yaitu berdasarkan Usia, meliputi semua pembaca dengan terbanyak di usia

30 tahun keatas. Kemudian dari jenis Kelami meliputi Pria dan Wanita, dimana lebih dominan pembaca pria, dan dari segmen pekerjaan yaitu semua bidang pekerjaan.. Hal tersebut membuat Departemen Pemasaran memiliki Sumber Daya Pasar yang bernilai.

Sumber Daya Pasar Departemen Pemasaran juga langka karena media cetak Suara Merdeka memiliki jangkauan pasar yang sangat luas, meliputi semua wilayah di Jawa Tengah baik di Kota ataupun Kabupaten. Bahkan pangsa pasarnya sampai di tingkat kecamatan maupun pedesaan.

Kemudian pesaing yang akan meniru area penyebaran yang sangat luas tersebut membutuhkan biaya yang tinggi karena untuk mencapai wilayah pelosok dibutuhkan tenaga pemasaran, agen dan loper yang banyak.

Departemen Pemasaran juga sudah mengorganisir sumber daya pasarnya dengan baik yaitu dengan mendirikan Kantor Perwakilan, Kantor Pemasaran dan Kantor Kas di setiap Kota dan Kabupaten. Sehingga pangsa pasar dapat terorganisir dengan baik dengan adanya kantor-kantor tersebut.

Sumber daya Pasar yang bernilai, langka, sulit ditiru serta sudah terorganisir dengan baik, maka Sumber Daya Pasar Departemen Pemasaran memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan (lihat tabel 10).

4.2.2 BUDAYA ORGANISASI

Tabel 11 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen Redaksi

NO	BUDAYA ORGANISASI	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	DISIPLIN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
		YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEJUJURAN (TRANSPARAN)					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	KEKELUARGAAN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
4	IDENTITAS					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
5	KEBIJAKAN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE

						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
--	--	--	--	--	--	----------------------------------------------

1. Budaya Organisasi Disiplin Departemen Redaksi

Budaya Organisasi yaitu Disiplin pada Departemen Redaksi sudah mempunyai nilai. Dikarenakan sudah terdapat beberapa peraturan mengenai kedisiplinan setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Beberapa peraturan tersebut antara lain adanya evaluasi rutin mengenai kualitas berita yang disajikan wartawan setiap hari dan setiap pekan.

Kemudian juga sudah diberikan punishment bagi wartawan yang tidak mengirimkan berita sesuai ketentuan, mulai teguran hingga Surat Peringatan. Akan tetapi pada Departemen Redaksi belum tersedia mesin absensi sehingga budaya disiplin yang sudah ada tidak langka. Budaya Organisasi Disiplin Departemen Redaksi sudah bernilai, namun tidak langka yang disebut Competitive Parity (lihat tabel 11).

2. Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Redaksi

Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Redaksi sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena Departemen Redaksi sangat menghargai gagasan inovatif yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu juga langka karena sudah terdapat jenjang karir yang jelas untuk karyawan sesuai dengan struktur organisasi.

Akan tetapi Budaya Organisasi yang dimiliki tersebut tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Redaksi memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 11).

3. Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Redaksi

Departemen Redaksi sudah memiliki Budaya Organisasi Kekeluargaan yang bernilai bagi Perusahaan dilihat dari loyalitas yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan menjadi bagian dari keluarga besar perusahaan. Selain itu juga langka karena di dalam Departemen Redaksi hubungan antara pimpinan dan karyawan adalah hubungan egaliter atau sederajat.

Budaya Organisasi Kekeluargaan antar karyawan Departemen Redaksi sangat kuat, hal tersebut sulit ditiru karena membutuhkan waktu yang lama untuk menciptakan hubungan kekeluargaan yang sangat kuat tersebut.

Selain itu juga sudah terorganisir dengan baik oleh perusahaan. Dapat terlihat dari adanya kegiatan untuk mempererat kekeluargaan antar karyawan seperti Pengajian rutin dan juga kegiatan refreshing di luar kantor.

Oleh karena itu Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Redaksi yang sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, langka, sulit ditiru dan sudah terorganisir dengan baik memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (lihat tabel 11).

4. Budaya Organisasi Identitas Departemen Redaksi

Budaya Organisasi Identitas Departemen Redaksi sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena setiap wartawan pada Departemen Redaksi sudah diikutkan ujian kompetensi wartawan. Selain itu juga langka karena setiap karyawan Departemen Redaksi sudah mempunyai identitas resmi,

Budaya Organisasi Identitas Departemen Redaksi sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Identitas Departemen Redaksi memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 11).

5. Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Redaksi

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Redaksi sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena wartawan sudah memiliki pengetahuan yang lengkap tentang Etika dalam dunia Jurnalistik.

Selain itu juga langka karena dalam setiap liputan setiap wartawan selalu melakukan Check and recheck kepada narasumber, kurasi konten setiap hendak tayang, dan penelusuran profil narasumber.

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Redaksi sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Redaksi memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 11).

Tabel 12 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen Iklan

NO	BUDAYA ORGANISASI	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	DISIPLIN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
		YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE

						ADVANTAGE
						COMPETITIVE DISADVANTAGE
2	KEJUJURAN (TRANSPARAN)	YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
						COMPETITIVE DISADVANTAGE
3	KEKELUARGAAN					COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
						COMPETITIVE DISADVANTAGE
4	IDENTITAS					COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
						COMPETITIVE DISADVANTAGE
5	KEBIJAKAN					COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Budaya Organisasi Disiplin Departemen Iklan

Salah satu Budaya Organisasi Disiplin pada Departemen Iklan yaitu apabila karyawan bekerja lembur, sudah terdapat Daftar Lembur Karyawan yang dibuat sesuai kebutuhan pekerjaan. Selain itu juga sudah dibuatkan daftar komplain klien dan sudah

berjalan seiring tuntutan kerja untuk bahan Evaluasi hasil pekerjaan karyawan. Hal tersebut yang membuat Budaya Organisasi Disiplin Departemen iklan mempunyai nilai.

Budaya Organisasi Disiplin Departemen Iklan sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, namun tidak langka atau mudah ditiru oleh pesaing, keunggulan yang dimiliki disebut Competitive Parity (lihat tabel 12).

2. Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Iklan

Penilaian kinerja karyawan sudah terdapat di Departemen Iklan meskipun belum terintegrasi secara digital dan sistem penilaian yang dipakai mengacu pada KPI (Key Performance Indikator).

Penilaian kinerja karyawan tersebut juga sudah dilakukan secara rutin dengan menggerakkan dan monitoring kinerja personal dan departemen. Periode penilaian secara harian, mingguan dan bulanan dengan berkomunikasi dan berkoordinasi dengan pimpinan terkait.

Kedua hal tersebut yang membuat Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Iklan sudah mempunyai nilai yang dapat menambah kekuatan Perusahaan. Tetapi tidak langka karena banyak terdapat pada perusahaan media cetak lainnya. Sehingga Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Iklan sudah bernilai, namun tidak langka yang disebut Competitive Parity (lihat tabel 12).

3. Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Iklan

Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Iklan sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena setiap karyawan pada Departemen Iklan sudah mengerti dengan jelas mengenai visi dan misi perusahaan, sudah dipahami serta dilaksanakan dengan baik.

Tidak adanya sekat baik antara Pimpinan dan Karyawan, bahkan antara Pemilik dan Karyawan membuat Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Iklan langka. Selain itu rotasi tugas ataupun pekerjaan tidak sering dilakukan, hal tersebut sulit ditiru oleh perusahaan lain.

Perusahaan sudah menorganisir dengan baik Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Iklan yaitu dengan memberikan apresiasi atas suatu prestasi atau capaian setiap karyawan dan mengadakan pertemuan non informal secara berkala dengan keluarga karyawan

Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Iklan yang sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, langka, sulit ditiru dan sudah terorganisir dengan baik memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (lihat tabel 12).

4. Budaya Organisasi Identitas Departemen Iklan

Budaya Organisasi Identitas Departemen Iklan sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena setiap karyawan pada Departemen Iklan sudah terdaftar di Departemen Tenaga Kerja. Selain itu juga langka karena setiap karyawan Departemen Redaksi sudah mempunyai Asuransi Kesehatan.

Budaya Organisasi Identitas Departemen Iklan sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya

Organisasi Identitas Departemen Iklan memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 12).

5. Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Iklan

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Iklan sudah mempunyai nilai karena Departemen iklan sangat terbuka dan open mind terhadap semua ide, gagasan dan kritik yang membangun demi bertumbuhnya perusahaan. Juga langka karena budaya sharing, diskusi atau tukar pendapat guna memperoleh input dan terobosan solusinya selalu rutin dilakukan.

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Iklan juga sulit untuk ditiru serta membutuhkan biaya mahal bagi pesaing karena gathering secara periodik atau berkala tetap diselenggarakan sesuai kebutuhan baik dengan unsur pemerintah/eksekutif, legislatif atau yudikatif. Kemudian unsur pebisnis atau pengusaha, semisal kadin - HIPMI - asosiasi lainnya, jajaran TNI/ polri dan Biro iklan.

Selain itu Departemen Iklan juga sudah terorganisir dengan baik yaitu mempunyai sistem untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai target melalui sistem Reward & Punish, Penilaian , KPI, jenjang karier, promosi, pendidikan, kursus, pelatihan, komitmen dan konsistensi perusahaan.

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Iklan sudah bernilai, langka, membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya dan sudah terorganisir, sehingga Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Iklan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (lihat tabel 12) .

Tabel 13 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen HRD

NO	BUDAYA ORGANISASI	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	DISIPLIN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEJUJURAN (TRANSPARAN)	YES	NO			COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	KEKELUARGAAN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
		YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
4	IDENTITAS					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
5	KEBIJAKAN					COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Budaya Organisasi Disiplin Departemen HRD

Seperti halnya dengan Departemen Redaksi dan Iklan, di dalam Departemen HRD juga sudah terdapat Budaya Organisasi Disiplin yaitu adanya punishment bagi karyawan yang datang terlambat. Juga terdapat Reward bagi karyawan yang berhasil meraih prestasi dalam pekerjaannya. Sehingga Budaya Organisasi Disiplin Departemen HRD sudah mempunyai nilai.

Kemudian Budaya Organisasi Disiplin Departemen HRD termasuk langka karena sudah dilakukan evaluasi mengenai ketepatan karyawan dalam menyelesaikan target kerja yang diadakan 1 bulan sekali.

Akan tetapi kedua hal yang dimiliki tersebut tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Disiplin HRD memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 13).

2. Budaya Organisasi Kejujuran Departemen HRD

Budaya Organisasi Kejujuran Departemen HRD sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena pada Departemen HRD sudah terdapat Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan terhadap karyawannya. Penilaian kerja karyawan tersebut juga sudah dilakukan secara rutin.

Budaya Organisasi Kejujuran Departemen HRD tersebut bernilai tetapi tidak langka karena banyak terdapat juga pada perusahaan Media Cetak lainnya sehingga disebut Competitive Parity (lihat tabel 13).

3. Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen HRD

Departemen HRD selalu memberikan motivasi kepada karyawan, bahwa perusahaan ini adalah sebagai sawah ladangnya. Sehingga otomatis loyalitas dan tanggung jawab akan pekerjaannya menjadi sangat besar. Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen HRD sudah bernilai dan menjadi kekuatan bagi perusahaan,

Beberapa kegiatan yang diadakan untuk mempererat kekeluargaan antar karyawan seperti HUT Perusahaan, Pengajian bersama, Tarawih bersama. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan bersama karyawan dan keluarganya.

Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen HRD yang sudah bernilai dan menjadi kekuatan perusahaan, langka, sulit ditiru dan sudah terorganisir dengan baik memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (lihat tabel 13).

4. Budaya Organisasi Identitas Departemen HRD

Budaya Organisasi Identitas Departemen HRD sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena setiap karyawan pada Departemen HRD sudah mempunyai identitas resmi. Selain itu juga langka karena setiap karyawan Departemen HRD sudah mempunyai Asuransi Kesehatan.

Budaya Organisasi Identitas Departemen HRD sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Identitas Departemen HRD memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 13).

5. Budaya Organisasi Kebijakan Departemen HRD

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen HRD sudah mempunyai nilai bagi perusahaan dan juga langka karena turn over karyawan pada Departemen HRD sangat rendah.

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen HRD sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Kebijakan Departemen HRD memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 13).

Tabel 14 Analisis VRIO Budaya Organisasi Departemen Pemasaran

NO	BUDAYA ORGANISASI	VALUABLE	RARE	COSTLY TO IMITATE	EXPLOITED BY ORGANIZATION	COMPETITIVE IMPLICATION
1	DISIPLIN	YES	NO	-	-	COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
2	KEJUJURAN (TRANSPARAN)	NO	-	-	-	COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
3	KEKELUARGAAN	YES	YES	NO	-	COMPETITIVE DISADVANTAGE
						COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE

						ADVANTAGE
						COMPETITIVE DISADVANTAGE
4	IDENTITAS					COMPETITIVE PARITY
		YES	YES	NO	-	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE
						COMPETITIVE DISADVANTAGE
5	KEBIJAKAN	YES	NO	-	-	COMPETITIVE PARITY
						TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
						SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Budaya Organisasi Disiplin Departemen Pemasaran

Budaya Organisasi Disiplin pada Departemen Pemasaran bernilai, dapat dilihat dari beberapa usaha yang dilakukan supaya Media Cetak Suara Merdeka dapat sampai ke pembaca tepat waktu.

Beberapa usaha yang dilakukan Departemen pemasaran antara lain dengan memantau proses produksi pembuatan koran di redaksi sampai ke percetakan. Semua proses harus sesuai dengan jam yang telah ditentukan. Selain itu juga memantau distribusi koran (mobil ekspedisi) supaya koran sampai ke agen-agen dan pelanggan tepat waktu (lihat tabel 14).

Akan tetapi dalam Budaya Organisasi Disiplin tersebut tidak ada sesuatu hal yang khusus, sehingga tidak memiliki kelangkaan yang membedakan dengan Departemen Pemasaran Media Cetak lainnya. Sehingga Budaya Organisasi Disiplin Departemen

Redaksi sudah bernilai, namun tidak langka yang disebut Competitive Parity (lihat tabel 14).

2. Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Pemasaran

Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Pemasaran belum mempunyai nilai bagi perusahaan, karena meskipun pada Departemen Pemasaran sudah terdapat Penilaian Kinerja Karyawan, tetapi tidak dilakukan secara rutin. Sehingga Budaya Organisasi Kejujuran Departemen Pemasaran menjadi kelemahan perusahaan atau disebut Competitive Disadvantage (lihat tabel 14).

3. Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Pemasaran

Seperti halnya dengan Departemen Redaksi, Iklan dan HRD di dalam Departemen Pemasaran juga sudah terdapat Budaya Organisasi Kekeluargaan yaitu dengan mengadakan pertemuan rutin mingguan antar karyawan, saling komunikasi dan koordinasi di grup wa karyawan dan beberapa kali mengadakan acara makan bersama.

Budaya Organisasi Kekeluargaan Departemen Pemasaran sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Disiplin Kekeluargaan Departemen Pemasaran memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 14) .

4. Budaya Organisasi Identitas Departemen Pemasaran

Budaya Organisasi Identitas Departemen Pemasaran sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena setiap karyawan pada Departemen Pemasaran sudah sudah

mempunyai identitas resmi. Selain itu juga langka karena setiap karyawan Departemen Pemasaran sudah mempunyai Asuransi Kesehatan.

Budaya Organisasi Identitas Departemen Pemasaran sudah bernilai dan langka tetapi tidak membutuhkan biaya tinggi bagi pesaing untuk menirunya, sehingga Budaya Organisasi Identitas Departemen Pemasaran memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage (lihat tabel 14) .

5. Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Pemasaran

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Pemasaran sudah mempunyai nilai bagi perusahaan karena memiliki proses manajemen strategis yang efektif yaitu memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan seperti menjaga jam datang koran tepat waktu.

Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Pemasaran sudah bernilai tetapi tidak langka sehingga Budaya Organisasi Kebijakan Departemen Pemasaran memiliki Competitive Parity (lihat tabel 14).

4.3. PEMBAHASAN

4.3.1 SUMBER DAYA PERUSAHAAN

A. Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Analisis VRIO, keempat Departemen yaitu Redaksi, Iklan, HRD dan Pemasaran memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dalam Sumber Daya Manusia.

Sehingga secara keseluruhan Sumber Daya Manusia Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Sustainable Competitive Advantage.

B. Sumber Daya Finansial

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Sumber Daya Finansial, Departemen Redaksi memiliki Competitive Parity, Departemen Iklan memiliki Temporary Competitive Advantage, Departemen HRD memiliki Temporary Competitive Advantage dan Departemen Pemasaran memiliki Competitive Parity.

Secara keseluruhan Sumber Daya Finansial Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Temporary Competitive Advantage, hal tersebut karena Sumber Daya Finansial yang paling banyak menghasilkan keuangan adalah Departemen Iklan dan yang paling sedikit pengeluaran dalam bidang finansial yaitu Departemen HRD.

C. Sumber Daya Fisik

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Sumber Daya Fisik, Departemen Redaksi, Departemen Iklan dan Departemen HRD memiliki Temporary Competitive Advantage. Sedangkan Departemen Pemasaran memiliki Sustainable Competitive Advantage.

Secara keseluruhan Sumber Daya Fisik Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Temporary Competitive Advantage, karena terdapat 3 Departemen yang masih memiliki Keunggulan Bersaing Sementara.

D. Sumber Daya Struktur Organisasi

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Sumber Daya Struktur Organisasi, Departemen Redaksi memiliki Competitive Parity, kemudian Departemen Iklan dan Departemen HRD memiliki Sustainable Competitive Advantage. Sedangkan Departemen Pemasaran memiliki Temporary Competitive Advantage.

Secara keseluruhan Sumber Daya Struktur Organisasi Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Sustainable Competitive Advantage, karena terdapat 2 Departemen yang memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan.

E. Sumber Daya Pasar

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Sumber Daya Pasar, Departemen Redaksi, Departemen Iklan dan Departemen Pemasaran memiliki Sustainable Competitive Advantage.

Secara keseluruhan Sumber Daya Pasar Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

4.3.2 BUDAYA ORGANISASI

A. Disiplin

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Budaya Organisasi Disiplin, Departemen Redaksi, Departemen Iklan dan Departemen Pemasaran memiliki Competitive Parity. Sedangkan Departemen HRD memiliki Temporary Competitive Advantage.

Secara keseluruhan Budaya Organisasi Disiplin Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Competitive Parity, karena terdapat 3 Departemen yang memiliki Competitive Parity.

B. Kejujuran

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Budaya Organisasi Kejujuran, Departemen Redaksi, Departemen Iklan dan Departemen HRD memiliki Competitive Parity. Sedangkan Departemen Pemasaran menjadi Competitive Disadvantage .

Secara keseluruhan Budaya Organisasi Kejujuran Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Competitive Parity, karena terdapat 3 Departemen yang memiliki Competitive Parity.

C. Kekeluargaan

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Budaya Organisasi Kekeluargaan, Departemen Redaksi, Departemen Iklan dan Departemen HRD memiliki memiliki Sustainable Competitive Advantage, sedangkan Departemen Pemasaran memiliki Temporary Competitive Advantage.

Secara keseluruhan Budaya Organisasi Kekeluargaan Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki memiliki Keunggulan Bersaing Berkelanjutan karena terdapat 3 Departemen yang memiliki Sustainable Competitive Advantage,

D. Identitas

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Budaya Organisasi Identitas, Departemen Redaksi, Departemen Iklan, Departemen HRD dan Departemen Pemasaran memiliki keunggulan bersaing sementara atau Temporary Competitive Advantage.

Secara keseluruhan Budaya Organisasi Identitas Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Keunggulan Bersaing Sementara.

E. Kebijakan

Berdasarkan Analisis VRIO terhadap Budaya Organisasi Kebijakan, Departemen Redaksi dan Departemen HRD memiliki Temporary Competitive Advantage. Departemen Iklan memiliki Sustainable Competitive Advantage dan Departemen Pemasaran memiliki Competitive Parity.

Secara keseluruhan Budaya Organisasi Kebijakan Media Cetak Suara Merdeka Semarang memiliki Keunggulan Bersaing Sementara karena terdapat 2 Departemen yang memiliki Temporary Competitive Advantage.

4.4. IMPLIKASI MANAJERIAL

Berikut merupakan hasil Analisis VRIO dan Pembahasan terhadap Sumber Daya Perusahaan dan Budaya Organisasi Media Cetak Suara Merdeka Semarang beserta Implikasi Manajerial yaitu sebagai berikut :

1. Sumber Daya Perusahaan

a. Sumber Daya Manusia memiliki Sustainable Competitive Advantage.

Perusahaan harus bisa mempertahankan Sumber Daya Manusia yang telah memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang sudah dilakukan perusahaan harus terus dipertahankan bahkan ditingkatkan. Seperti memperhatikan kesejahteraan karyawan, memberikan pelatihan ataupun training secara terus menerus.

b. Sumber Daya Finansial memiliki Temporary Competitive Advantage.

Manajemen perusahaan diharapkan bisa meningkatkan sumber daya finansial yang dimiliki melalui dua sisi yaitu meningkatkan pendapatan dan menekan pengeluaran. Beberapa hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan pendapatan yaitu semua karyawan di seluruh Departemen diberikan tugas untuk bisa memberikan pemasukan finansial bagi perusahaan baik untuk dari sisi iklan maupun Koran.

Sementara itu dari sisi pengeluaran, beberapa pengeluaran yang bisa ditekan yaitu dengan efisiensi jumlah kantor dimana sebelumnya terdapat banyak Kantor Perwakilan, Kantor Pemasaran dan Kantor Kas bisa diperingkas menjadi beberapa kantor saja sesuai dengan keperluan. Selain itu juga bisa dilakukan efisiensi terhadap jumlah karyawan.

c. Sumber Daya Fisik memiliki Temporary Competitive Advantage.

Supaya Sumber Daya Fisik yang dimiliki bisa mencapai Keunggulan bersaing berkelanjutan Manajemen bisa melakukan beberapa hal seperti

memaksimalkan sumber daya fisik yang dimiliki. Misalkan sebuah Kantor Perwakilan yang memiliki lahan luas bisa dipergunakan untuk membuat bisnis baru yang bisa menghasilkan pendapatan buat Perusahaan seperti membuat Taman Baca dengan Konsep Café sehingga pendidikan literasi bisa tersampaikan kepada masyarakat.

d. Sumber Daya Struktur Organisasi memiliki Sustainable Competitive Advantage

Manajemen harus bisa mempertahankan Sumber Daya Struktur Organisasi yang telah memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang sudah dilakukan perusahaan harus terus dipertahankan bahkan ditingkatkan.

e. Sumber Daya Pasar memiliki Sustainable Competitive Advantage

Manajemen harus bisa mempertahankan Sumber Daya Pasar yang telah memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang sudah dilakukan perusahaan harus terus dipertahankan bahkan ditingkatkan.

2. Budaya Organisasi

a. Disiplin memiliki Competitive Parity

Budaya Organisasi Disiplin yang baru memiliki Competitive Parity harus ditingkatkan lagi supaya bisa mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh Manajemen yaitu dengan setiap Departemen diwajibkan memiliki mesin absensi sehingga kedisiplinan karyawan dapat terukur. Penerapan disiplin jadi bisa lebih ketat diterapkan.

b. Kejujuran memiliki Competitive Parity

Budaya Organisasi Kejujuran atau Transparansi yang baru memiliki Competitive Parity harus ditingkatkan lagi supaya bisa mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh Manajemen yaitu dengan memberikan gambaran secara lebih transparan mengenai jenjang karier yang akan didapatkan setiap karyawan.

c. Keluarga memiliki Sustainable Competitive Advantage.

Manajemen harus bisa mempertahankan Budaya Organisasi Keluarga yang telah memiliki Keunggulan Bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang sudah dilakukan perusahaan harus terus dipertahankan bahkan ditingkatkan.

d. Identitas memiliki Temporary Competitive Advantage.

Budaya Organisasi Identitas yang sudah memiliki Temporary Competitive Advantage dapat ditingkatkan lagi supaya bisa mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh Manajemen yaitu meningkatkan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap.

e. Kebijakan memiliki Temporary Competitive Advantage.

Budaya Organisasi Kebijakan yang sudah memiliki Temporary Competitive Advantage dapat ditingkatkan lagi supaya bisa mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh Manajemen yaitu dengan memberikan kriteria yang lebih jelas mengenai Reward dan Punishment.