

KEUNGGULAN BERSAING RIAU POS DALAM PERSPEKTIF RESOURCES-BASED VIEW (RBV)

Nuraisyah Tanjung¹⁾, Dewita Suryati Ningsih²⁾, Kurniawaty Fitri²⁾

1) Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

2) Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

Email : nuraisyahanjung975@gmail.com

Riau Pos's Competitive Advantage In The Perspective Of Resources-Based View (RBV)

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the competitive advantages of Riau Pos, and find out the factors that become the strengths, weaknesses, opportunities and threats that Riau Pos has. Respondents in this study are representative parties in providing information related to this research. The results of this study indicate that: 1) Riau Pos is in quadrant I, namely aggressive growth by implementing market development strategies, market penetration and product development. 2) Based on the identification results of the internal environment, Riau Pos has several internal strengths including: reputation, owning local editions and the position of Riau Pos which is under the conglomerate group. 3) The results of research on external identification, Riau Pos has opportunities in the form of political conditions that are still stable, demand for advertisements is still large, and support from the community and government. After the researcher studied the situation that occurred in the company, the researcher noticed that changes in the external environment could not be prevented, especially in advances in digital technology, so companies needed to anticipate by changing market strategies, and taking advantage of technological changes and utilizing human resources as efficiently as possible.

Keywords : competitive advantage, resources-based view, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Selama ratusan tahun media cetak menjadi media yang mendominasi bagi penyebaran informasi. Salah satu media cetak yang telah lama ada tersebut berupa surat kabar atau koran. Kemunculan internet yang melahirkan pers digital dan multimedia mengubah total industri media massa. Maraknya jenis sosial media yang beredar membuat masyarakat lebih mudah bertukar informasi dalam waktu yang

singkat. Bahkan masyarakat sering mendapat informasi dari media sosial dahulu ketimbang dari media cetak. Kabar akan runtuhnya media cetak pada zaman digital ini menjadi perhatian besar bagi perusahaan pers di Indonesia, khususnya pada salah satu media cetak yang ada di Riau yaitu Riau Pos. Riau Pos merupakan koran harian pertama yang ada di Riau yang terbit pertama kali pada tanggal 17 Januari 1991, saat Perang Teluk Meletus. Berdasarkan data dari Dewan Pers menyebutkan terdapat

65 perusahaan media yang cetak telah terverifikasi administrasi dan faktual yang tersebar di Riau dan Kepulauan Riau. Banyak media cetak yang tumbuh dan berkembang di Riau masih membuat Riau Pos unggul dan mampu bertahan untuk bersaing di era gempuran media online saat ini. Namun sebagai media cetak tertua di Riau saat ini, Riau Pos juga tetap mengalami hal yang sama dengan media cetak lainnya. Fenomena merosotnya jumlah pembaca media cetak berjalan lurus dengan jumlah pemasukan iklan. Masyarakat juga semakin tertarik dengan iklan digital, gambar bergerak dengan visual effect dan ide-ide segar tentu menjadi pilihan yang lebih memikat bagi para pengiklan. Dampak langsung lain dari perubahan pola konsumsi media cetak tersebut adalah berkurangnya jumlah edar surat kabar. Terbukti dari jumlah oplah surat kabar harian Riau Pos yang menurun drastis dari tahun 2018-2021 dikarenakan semakin meningkatnya jumlah pengguna internet, pada tahun 2013-2017 oplah surat kabar harian Riau Pos sebanyak 75000 eksemplar. Sedangkan di tahun 2018 menurun drastis menjadi 65000 eksemplar dan terus menurun menjadi 50000 eksemplar. Permasalahan yang dihadapi Riau Pos ini harus segera ditanggapi dengan cepat agar Riau Pos tetap mampu bertahan dan bersaing. Maka untuk mampu bertahan Riau Pos perlu melakukan perumusan strategi bersaing.

Keunggulan bersaing perusahaan merupakan hal penting bagi keberhasilan perusahaan untuk mewujudkan tujuan keuangan superior. Menurut Kuncoro (dalam

Butarbutar 2017) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Maka agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang tersebut, Riau Pos harus memiliki strategi yang tepat, diantaranya melalui penyelarasan sumber daya yang dimiliki tanpa mengabaikan kondisi lingkungan. Keunggulan kompetitif dapat tercapai dengan dibutuhkan strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dan kuat dalam menghadapi pesaingnya pada suatu industri tertentu. Dalam kajian manajemen, perspektif Resources-Based View (RBV) dianggap mampu menangani permasalahan yang dihadapi Riau Pos. Teori RBV ini dikenali sebagai teori yang melihat kemampuan sumber daya internal perusahaan dalam mengeksplorasi sumberdaya internal untuk memunculkan keunggulan bersaing. Dengan mencoba penerapan konsep RBV ini diharapkan nantinya Riau Pos dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dengan memiliki serta mengendalikan aset-aset strategis, baik yang tangible maupun yang intangible. Sumber daya yang unik dan memiliki nilai pembeda akan sangat menunjang keunggulan bersaing bagi Riau Pos. Untuk itu Riau Pos harus mampu mengelola segala sumber dayanya agar dapat menciptakan keunggulan bersaing. Sumber daya perusahaan yang dapat dioptimalkan dalam meningkatkan

keunggulan kompetitif adalah segala kompetensi yang ada didalam perusahaan.

Selain itu, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif terutama pada bidang sumber daya manusianya dan bagaimana pengelolaan terhadap sumber daya manusianya. Sebab salah satu keunggulan dalam bersaing ini bisa diperoleh dari sumber daya manusia yang unggul, karena sumber daya manusia adalah satu-satunya tempat dimana aset pengetahuan (knowledge) melekat (Lancourt dan Savage dalam Kasmawati 2018). Kendala yang sedang dialami Riau Pos saat ini membutuhkan strategi bisnis untuk diterapkan di Riau Pos agar dapat memperbaiki kondisinya yang mengalami krisis dan dapat bertahan serta mampu bersaing dengan para pesaingnya. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kepada bagaimana keunggulan bersaing Riau Pos dalam perspektif Resources-Based View (RBV) serta mengkaji apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Riau Pos. Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut 1) Bagaimana Keunggulan Bersaing Riau Pos dalam perspektif Resources-Based View (RBV)? 2) Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Riau Pos dalam menghadapi persaingan industri? 3) Faktor-faktor apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi Riau Pos dalam menghadapi persaingan industri?

TINJAUAN PUSTAKA

1. Lingkungan Perusahaan

Faktor-faktor lingkungan yang dimaksud dalam lingkungan ini terdiri atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Hanafie, dalam Pratama 2018).

a. Lingkungan internal

Menurut David (2015) faktor internal merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area-area fungsional bisnis. Variabel ini terdiri dari :

1. Sumber daya manusia
2. Pemasaran
3. Keuangan
4. Produksi dan operasi

b. Lingkungan eksternal

Menurut David (2015) audit eksternal (external audit) berfokus mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian di luar kendali suatu perusahaan tunggal. Variabel ini terdiri dari :

1. Ekonomi
2. Teknologi
3. Politik, pemerintah dan hukum
4. Sosial, budaya, demografi dan lingkungan
5. Kompetitif

2. Keunggulan Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan bisnis atau industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul di bandingkan pesaingnya. Pentingnya penciptaan dan penerapan strategi bersaing ini berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan

tersebut. Keunggulan bersaing adalah keluasan dimana suatu perusahaan mampu menciptakan dan mempertahankan posisi yang dapat dipertahankan di atas para pesaingnya. Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan aset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dalam penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia yang akan sulit ditiru oleh para pesaingnya. Sedangkan aset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Satyagraha (dalam Dewi 2019) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan (perusahaan) untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan. Keunggulan kompetitif yang diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif perlu memperhatikan faktor eksternal dan internal perusahaan yang akan dihadapinya. Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar, teknologi, trend sosial, maupun lingkungan sosial, maka perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi

dengan lingkungan agar tetap bertahan hidup di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Maka hal yang seharusnya dilakukan perusahaan adalah dengan melaksanakan proses perubahan baik dalam hal operasi, sistem maupun struktur perusahaan, karena lingkungan bisnis bersifat sangat dinamis, turbulen dan sulit bahkan tidak dapat di prediksi.

3. *Resources-Based View (RBV)*

RBV merupakan suatu teori yang banyak dibicarakan dalam berbagai perspektif yang berbeda oleh para peneliti dan penulis dan telah banyak digunakan untuk bidang penelitian yang berbeda (Pedron, dalam Rengkung 2015). Teori RBV saat ini merupakan teori yang sangat membantu dalam perumusan strategi dan telah mendapatkan sejumlah perhatian yang signifikan dalam literatur manajemen stratejik. Teori ini menjadi sangat penting bagi para peneliti strategi untuk mengkaji cara perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia sebagai sebuah keunggulan bersaing. Kebutuhan untuk menganalisis sumber daya manusia dalam tahap perumusan strategi menjadi hal yang utama dalam kajian stratejik organisasi atau perusahaan. Pendekatan RBV memberikan kerangka untuk mengkaji sumber daya manusia yang berperan stratejik pada waktu perumusan perencanaan strategi manajemen. Ini berarti pendekatan RBV menunjukkan bahwa strategi tidak secara universal dapat diterapkan pada semua organisasi atau perusahaan, tetapi lebih bersifat pada kepentingan dan manfaat dalam menerapkan. Perusahaan seharusnya melihat ke dalam internal perusahaan

terlebih dahulu untuk menemukan semua sumber daya yang bisa digunakan untuk meraih keunggulan kompetitif, daripada menemukan lingkungan kompetitif di luar. Faktanya ada dua asumsi mendasar yang mendasari RBV yaitu pertama, perusahaan memiliki berbagai sumber daya dan kapabilitas dan beberapa perusahaan dalam industri yang sama juga dapat melakukan aktivitas tertentu lebih baik daripada yang lain berdasarkan perbedaan sumber daya yang tersedia. Kedua, perbedaan sumber daya diantara perusahaan dapat terjadi karena kelangkaan dan kesulitan dalam memperoleh atau meniru sumber daya dimaksud. Dengan demikian, RBV sangat relevan sebagai dasar dalam pengembangan kinerja karena setiap individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan bakat dan kompetensinya, sehingga setiap karyawan memiliki *skill*, *ability* dan *knowledge* yang unik berbeda dengan yang lainnya yang kemudian berdasarkan koordinasi dan pengembangan tim. Karena itu, sumber daya yang ada tersebut harus di transformasikan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Namun, menurut Pertusa Ortega, et al (dalam Dasuki 2021) pada dasarnya ada keterbatasan sumber daya dari perusahaan berkaitan dengan pasar yang akan dimasuki dan keuntungan yang diharapkan. Keterbatasan tersebut meliputi :

1. Terbatasnya atau kekurangannya tenaga kerja dan input fisik
2. Keterbatasan keuangan
3. Langkanya kesempatan investasi yang tepat
4. Langkanya kapasitas manajemen yang efisien

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian ini berusaha memecahkan masalah dengan menggambarkan problematika yang terjadi.

2. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka diperlukan teknik wawancara, observasi, kuesioner, dan studi pustaka.

3. Teknik analisis data

Analisis data merupakan suatu kegiatan pengolahan data menjadi lebih sederhana, yang terdiri dari :

- a. Metode deskriptif kualitatif, bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, menjelaskan dan menjawab secara lebih rinci permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian.
- b. Analisis SWOT, digunakan untuk mengetahui metode strategi pengembangan dengan cara menganalisis faktor eksternal berupa peluang dan ancaman serta faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Lingkungan Internal

a. Sumber daya manusia

Berdasarkan hasil pengolahan data, Riau Pos memiliki 125 orang karyawan. Sumber daya manusia inilah nantinya akan membentuk sumber daya fisik dan sumber daya

organisasional perusahaan. Pengalaman yang dimiliki karyawan juga akan menentukan jaringan distribusi Riau Pos. Direktur Riau Pos juga menjelaskan kepada karyawannya untuk mengutamakan berita yang berkualitas dan pelayanan yang baik agar konsumen dan pelanggan menjadi puas, sehingga inilah yang membuat Riau Pos dapat bertahan sampai sekarang ini.

b. Pemasaran

Riau Pos menerapkan strategi *marketing mix* terdiri dari produk, harga, tempat dan promosi.

c. Keuangan

Riau Pos menyediakan alokasi anggaran untuk pengembangan diri.

d. Produk dan operasi

Dalam memproduksi surat kabar atau koran, Riau Pos melakukan beberapa tahap dan proses produksi. Dimulai dari data yang diserahkan oleh masing-masing penerbit. Data yang diperoleh bersumber dari wartawan yang mencari, meliputi dan menyimpulkan berita kedalam bentuk tulisan yang jelas, mudah dimengerti dan benar. Lalu data-data ini akan diseleksi dan diedit di bagian redaksi untuk menghasilkan berita terbaik. Data yang diserahkan tersebut terlebih dahulu di tata, kemudian didesain bentuk koran (*lay out*) yang akan diterbitkan, setelah itu hasil *lay out* dicetak di atas kertas kalkir yang berfungsi seperti film dalam sebuah kamera. *Lay out* yang sudah jadi ini lalu ditempatkan dalam sebuah plat cetak yang berisi bahan kimia. Cara pencetakan data pada saat plat cetak ke atas kertas mirip dengan proses penyalinan pada mesin fotocopy, yaitu menggunakan penyalinan.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Ekonomi

Perekonomian tentunya sangat memberikan pengaruh besar terhadap kelangsungan industri surat kabar. Kondisi perekonomian yang stabil dengan pertumbuhan yang cukup tinggi, inflasi yang rendah, serta nilai tukar rupiah yang stabil terhadap dolar AS akan memberikan kestabilan pula terhadap industri surat kabar. Pengaruh nilai tukar rupiah juga berpengaruh terhadap Riau Pos. Makin melemah nilai tukar, membuat kinerja Riau Pos terganggu. Nilai rupiah yang melemah terhadap dolar AS menyebabkan harga kertas koran naik yang pada akhirnya ongkos produksi surat kabar juga naik.

b. Teknologi

Teknologi menjadi faktor pendorong utama perubahan industri media. Teknologi tak hanya berpengaruh dalam proses, tetapi juga pada sistem yang lebih luas atau kini lebih dikenal dengan istilah sistem informasi teknologi. Teknologi benar-benar menjadi pendorong utama dengan kehadiran internet yang makin meluas. Ancaman bagi industri surat kabar pada masa sekarang adalah internet. Dalam menghadapi persaingan media *online* ini Riau Pos telah membuat produk baru dari penggabungan antara media cetak dan media online yang disebut dengan konvergensi media. Situs *website Riaupos.co* merupakan jawaban Riau Pos dalam menghadapi tantangan perkembangan teknologi digital yang semakin berkembang saat ini.

c. Politik, pemerintah dan hukum

Industri surat kabar juga dipengaruhi oleh kondisi politik,

pemerintah, dan hukum. Seperti pada saat momentum pesta demokrasi yang ditandai dengan adanya pemilihan umum (pemilu), baik pemilu legislatif, pemilihan presiden (pilpres), dan pemilihan kepala daerah (pilkada) berakibat pada porsi pendapatan iklan bertambah.

d. Sosial budaya, demografi dan lingkungan

Perubahan sosial dan budaya bersifat dinamis. Kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup berubah seiring dengan perubahan teknologi yang begitu pesat serta perubahan kelas sosial di lingkungan masyarakat. Perubahan seperti itu menjadi tantangan sekaligus membuka peluang bagi industri surat kabar. Pelaku industri ini akan mudah berkreasi dan berinovasi untuk menyediakan informasi sesuai dengan segmen yang makin beragam. Namun, perubahan sosial-budaya juga berdampak negatif terhadap pola konsumsi media. Saat ini masyarakat cenderung meninggalkan surat kabar dan beralih ke media berbasis internet, terutama pada wilayah perkotaan. Riau Pos juga merasakan dampak dari pergeseran budaya ini. Meningkatnya komunitas di jejaring sosial, membuat pembaca Riau Pos menjadi beralih mengakses media online ketimbang membaca koran.

e. Kompetitif

Kompetitif ini adalah inti dari persaingan karena masing-masing perusahaan akan berusaha mengalahkan pesaingnya. Menurut data Serikat Penerbit Surat kabar (SPS) untuk wilayah provinsi Riau tercatat ada 50 penerbit media massa cetak, baik itu koran, majalah, tabloid hingga dwi mingguan yang terdaftar di serikat tersebut, dan dua

diantaranya adalah koran atau surat kabar. Selain dalam meningkatkan kualitas surat kabar, perusahaan surat kabar harus mampu bersaing memperebutkan iklan. Persaingan memperebutkan pembaca tak ada artinya bila media tak memperoleh iklan.

3. Matriks IFAS dan EFAS

Hasil identifikasi internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan sebagai faktor-faktor strategis beserta bobot dan rating disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 1 Matriks IFAS

	KEKUATAN	BOBOT	RATING	SKOR
S1	Reputasi perusahaan	0,0962	3,4	0,3297
S2	Usia perusahaan	0,0923	3,4	0,3165
S3	Memiliki sistem cetak jarak jauh	0,0808	3,0	0,2423
S4	Kualitas produk	0,0923	3,4	0,3165
S5	Memiliki edisi lokal	0,0808	3,0	0,2423
S6	Riau Pos dibawah grup konglomerat	0,0692	2,6	0,1780
S7	Memiliki percetakan sendiri	0,0885	3,3	0,2907
Subtotal		0,6000		1,9159
	KELEMAHAN	BOBOT	RATING	SKOR
W1	Ketergantungan bahan baku	0,0923	3,4	0,3165
W2	Loyalitas pembaca mulai menurun	0,0962	3,6	0,3434
W3	Kondisi keuangan perusahaan kurang baik	0,0654	2,4	0,1588
W4	Dukungan manajemen kurang dalam menghadapi perubahan kompetisi media	0,0692	2,6	0,1780
W5	Gambar dan ilustrasi statis	0,0769	2,9	0,2198
Subtotal		0,4000		1,2165
TOTAL		1,0000		0,6995

Tabel 2 Matriks EFAS

	PELUANG	BOBOT	RATING	SKOR
O1	Pertumbuhan ekonomi signifikan	0,0681	3,1	0,2141
O2	Kondisi politik stabil	0,0743	3,4	0,2548
O3	Regulasi media mendukung	0,0681	3,1	0,2141
O4	Peluang iklan masih besar	0,0712	3,3	0,2340
O5	Perkembangan teknologi informasi yang semakin mendukung	0,0867	4,0	0,3467
O6	Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok	0,0619	2,9	0,1769
O7	Riau Pos masih memiliki pelanggan tetap	0,0650	3,0	0,1950
O8	Adanya partisipasi dan dukungan masyarakat serta pemerintah	0,0805	3,7	0,2990
Subtotal		0,5759		1,9345
	ANCAMAN	BOBOT	RATING	SKOR
T1	Internet terus mendominasi	0,0805	4,0	0,3220
T2	Kompetitor berasal dari grup konglomerat	0,0557	2,6	0,1433
T3	Pembaca mulai beralih ke <i>online</i>	0,0712	3,3	0,2340
T4	Penetrasi koran dan media cetak menurun	0,0557	2,6	0,1433
T5	Pertumbuhan perangkat media (<i>tablet, smartphone, Hp</i>) sangat tinggi	0,0836	3,9	0,3224
T6	Bahan baku kertas mahal	0,0774	3,6	0,2764
Subtotal		0,4241		1,4414
TOTAL		1,0000		0,4931

4. Grafik Grand Strategy Riau Pos

Dari hasil perhitungan pada faktor-faktor tersebut maka dapat di gambarkan dalam grafik SWOT.

5. Matriks SWOT

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal maka dapat dirumuskan kedalam analisis SWOT yang menggambarkan setiap kekuatan, kelemahan, kesempatan, serta tantangan dari Riau Pos.

Tabel 3

EFAS	IFAS	Strengths (S):	Weakness (W):
		1. Reputasi perusahaan 2. Usia perusahaan 3. Memiliki sistem cetak jarak jauh 4. Kualitas produk 5. Memiliki edisi lokal 6. Riau Pos dibawah grup konglomerat 7. Memiliki percetakan sendiri	1. Ketergantungan bahan baku 2. Loyalitas pembaca mulai menurun 3. Kondisi keuangan perusahaan kurang baik 4. Dukungan manajemen kurang dalam menghadapi perubahan kompetisi media 5. Gambar dan ilustrasi statis
	Opportunity (O):	Strategi SO	Strategi WO
	1. Pertumbuhan ekonomi signifikan 2. Kondisi politik stabil 3. Regulasi media mendukung 4. Peluang iklan masih besar 5. Perkembangan teknologi informasi yang semakin mendukung 6. Memiliki hubungan yang baik	a. Mempertahankan kualitas isi berita untuk menarik pelanggan b. Meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan c. Meningkatkan hubungan dengan pemerintah	a. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk lebih mendapat informasi berita <i>terupdate</i> dan pemasaran b. Menjaga hubungan baik dengan pemasok, pelanggan dan wilayah sekitar Riau Pos

dengan pemasok		
7. Riau Pos masih memiliki pelanggan tetap		
8. Adanya partisipasi dan dukungan masyarakat serta pemerintah		
Threats (T): 1. Internet terus mendominasi 2. Kompetitor berasal dari grup konglomerat 3. Pembaca mulai beralih ke <i>online</i> 4. Penetrasi koran dan media cetak menurun 5. Pertumbuhan perangkat media (<i>tablet, smartphone, Hp</i>) sangat tinggi 6. Bahan baku kertas mahal	Strategi ST a. Mempertahankan citra atau image perusahaan b. Meningkatkan daya saing perusahaan yang lebih dari perusahaan lain	Strategi WT a. Meningkatkan promosi melalui berbagai media b. Menetapkan strategi pemasaran yang tepat

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, maka bisa ditarik kesimpulan tentang Keunggulan Bersaing Riau Pos dalam Perspektif *Resources-Based View* adalah :

1. Dari hasil analisis internal dan eksternal SWOT, Riau Pos berada pada kuadran I yaitu pertumbuhan agresif Strategi ini berkonsentrasi pada pengembangan pasar (*market*

development), penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan produk (*product development*). Konsep strategi ini dapat diterapkan dengan melakukan terobosan baru, inovasi dan selalu mengekspansi dalam memaksimalkan konvergensi media agar tetap eksis.

2. Berdasarkan hasil penelitian tentang identifikasi lingkungan internal Riau Pos kekuatan internal perusahaan yang bisa dimanfaatkan adalah reputasi, memiliki edisi lokal, serta posisi Riau Pos berada di bawah grup konglomerat media. Namun, ada kelemahan yang harus diatasi, yaitu: loyalitas pembaca mulai menurun, dan dukungan manajemen yang kurang. Terkait dengan kelemahan ini Riau Pos harus segera membenahi perusahaan untuk meningkatkan profit perusahaan.
3. Berdasarkan hasil penelitian tentang identifikasi lingkungan eksternal Riau Pos yang menjadi peluang bagi Riau Pos untuk dikelola yaitu : kondisi politik yang masih stabil, peluang iklan yang masih besar, perkembangan teknologi yang bisa mendapatkan informasi lebih update lagi serta dukungan dari masyarakat dan pemerintah. Selain itu, Riau Pos juga harus mampu menghadapi ancaman yang ada diantaranya internet yang semakin terus mendominasi, pembaca yang mulai beralih ke online, dan penetrasi surat kabar yang menurun sehingga berdampak pada perubahan pasar dan perilaku konsumen serta penurunan profit perusahaan.

Selain melakukan konversi ke media online, Riau Pos juga harus mampu memanfaatkan website dan media sosial sesuai dengan tren yang ada.

Saran

Setelah peneliti mempelajari keadaan yang terjadi pada perusahaan, peneliti memperhatikan hal berikut bahwa perubahan lingkungan eksternal tidak bisa dicegah, sehingga perlu dilakukan perubahan strategi pasar dengan melihat peluang perubahan teknologi dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Butarbutar, Kristine. 2017. *Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep "Resources-Based View of the Firm" dengan Kerangka VRIO*. Journal of Accounting and Business Studies. Vol.1.No.1.
- David, F. R. 2015. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases*, Edisi ke-5, New Jersey: Pearson Education.
- Dewi, A. M. W. 2019. *Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kerajinan Perak di Desa Celuk Kecamatan Sukawati Kabupaten Gianyar*. Jurnal Pendidikan Ekonomi. Vol.11.No.2.
- Hasan, M., dkk. 2021. *Isu-isu Kontemporer Literasi Ekonomi dan Kewirausahaan*. Jawa Tengah: Tahta Media Group.
- Kasmawati. 2018. *Sumber Daya Manusia sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif*. Jurnal Idaarah. Vol.11.No.2.
- Pratama, R. B. 2018. *Dampak Keberadaan Indomaret dan Alfamart terhadap Kelangsungan Usaha Ritel di Sekitarnya Studi pada: Toko Tradisional di Sekitar Indomaret dan Alfamart Desa Junrejo Kota Batu*, Tesis, Universitas Muhammadiyah Malang. Jawa Timur.
- Rangkuti, F. 2016. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Rengkung, R. L. 2015. *Keunggulan Kompetitif Organisasi dalam Perspektif Resources-Based View (RBV)*. Agri-Sosioekonomi. Vol.11.No.2A,p.1-12.
- Wayan, E. N., dkk. 2021. *Menguatkan Sukses Produk Baru*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.