

Identifikasi sumber keunggulan bersaing untuk mencapai profitabilitas tinggi dengan kerangka VRIO (Value, Rare, Imitability, Organization) Studi kasus : PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Rizki Ali Akbar, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=116330&lokasi=lokal>

Abstrak

Untuk dapat memenangkan persaingan pada era globalisasi saat ini, perusahaan harus menerapkan strategi-strategi berdasarkan keunggulan bersaing yang dimilikinya. Keunggulan bersaing tersebut dibangun oleh kompetensi-kompetensi yang membedakan (*distinctive competencies*). Dasar dari kompetensi suatu perusahaan adalah sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Salah satu pendekatan dalam merancang suatu strategi mencapai keunggulan bersaing dengan menggunakan sumber daya internal yang dimiliki perusahaan adalah pandangan berbasis sumber daya (*Resource-based view* atau RBV). Keunggulan dicapai bila sumber daya tersebut hanya dimiliki oleh perusahaan dan pesaing tidak mudah memilikinya.

Berdasarkan hasil analisis eksternal tampak bahwa perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang baik sejak krisis moneter tahun 1988, naiknya GDP, dan tingkat suku bunga yang cenderung menurun secara konsisten. Namun pertumbuhan, ekonomi ini tidak sejalan dengan pertumbuhan industri asuransi kerugian umum di Indonesia. Penyebab utama pertumbuhan industri yang terus menurun ini adalah perang harga (*price war*) dan kompetisi antar perusahaan yang saling menjatuhkan, penetrasi asuransi di Indonesia yang masih rendah, meningkatnya daya/posisi tawar perantara (*broker*), instabilitas pasar masing-masing COB, serta mahal biaya *back up* reasuransi. Agar tetap menjadi pemimpin pasar PT. Asuransi Jasa Indonesia (*Jasindo*) harus mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan di industri yang perkembangannya tidak menggembirakan ini.

Sumber daya atau kapabilitas inilah yang akan digunakan untuk menjawab setiap tantangan/ancaman yang ada di Industri, sekaligus mengeksplorasi peluang-peluang yang ada. Penelitian identifikasi sumber daya ini menggunakan metode studi kasus yaitu melalui *in-depth interview* dengan Direktur Utama & Kepala Biro Manajemen Risiko *Jasindo*. Hasil *in-depth interview* dianalisis dan diperkaya dengan melakukan studi pustaka. Analisis identifikasi sumber-sumber keunggulan bersaing ini menggunakan model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi, pandangan berbasis sumber daya, dan kerangka VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*).

Berdasarkan hasil temuan, sumber-sumber kekuatan (*strengths*) potensial *Jasindo* adalah sumber daya manusia yang kompeten, loyal, dan mampu bekerja sama, produk-produk asuransi korporasi yang lengkap, Saluran distribusi yang banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, sumber daya atau kapabilitas inovasi, reputasi positif di mata konsumen sebagai BUMN penyedia asuransi kerugian umum yang memberikan rasa aman, dan kapasitas dukungan reasuransi yang besar, kredibel, dan reputable. Adapun kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) yang perlu diperbaiki adalah aplikasi teknologi informasi yang sudah tidak dapat memenuhi kebutuhan konsumen saat ini, produk-produk ritel relatif kurang bervariasi, besaran modal relatif masih relatif lebih kecil dibandingkan pesaing-pesaing utama, kemampuan yang relatif rendah, dan lemahnya kemampuan pemasaran bisnis ritel. Berdasarkan aplikasi VRIO berhasil diidentifikasi sumber-sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantages*) yaitu SDM yang kompeten, kemampuan inovasi, merek, dan reputasi sebagai BUMN penyedia asuransi kerugian yang aman.

Adapun untuk mengatasi kelemahan-kelemahannya maka Jasindo harus melakukan langkah-langkah perbaikan seperti membangun sistem teknologi informasi yang baru secara bertahap, melakukan inovasi produk-produk ritel, meningkatkan modal melalui initial public offering (IPO), dan memperbaiki proses underwriting. Strategi tingkat bisnis yang dapat dijalankan untuk mengelola sektor ritel yaitu strategi market follower.