

## ANALISIS VRIO TERHADAP *SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGES* DI PT PAN BROTHERS Tbk DI MASA PANDEMIK COVID-19

Sri Rejeki<sup>1)</sup>, Dasmadi<sup>2)</sup>, Hari Purwanto<sup>3)</sup>

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Boyolali  
Jl. Pandanaran No.405 Winong Boyolali

e-mail: [srirejeki1209@gmail.com](mailto:srirejeki1209@gmail.com)<sup>1)</sup>, [dasmadi82@gmail.com](mailto:dasmadi82@gmail.com)<sup>2)</sup>, [hariharipoer@yahoo.co.id](mailto:hariharipoer@yahoo.co.id)<sup>3)</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang sumber daya yang digunakan itu merupakan sumber daya yang bernilai (*value*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*) dan mampu untuk dimanfaatkan (*organization*) dalam mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainability competitive advantage*) di masa pandemik Covid-19 di PT Pan Brothers Tbk. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada responden yang sekaligus merupakan karyawan PT Pan Brothers Tbk sebanyak 150 responden yang disebar secara acak diberbagai departemen. Metode penelitian ini adalah kuantitatif, yang dilakukan dengan pengujian instrument dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk analisis data digunakan uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi dan juga uji heterokedastisitas. Hasil uji instrument yang dilakukan menunjukkan bahwa VRIO hasilnya valid dan reliable karena  $r_{table}$  dengan nilai 0.160 lebih < dari  $r_{hitung}$ , dengan nilai signifikan 0.05. Untuk hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dinyatakan normal, hasil uji multikolinearitas dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas, hasil uji autokorelasi dinyatakan terjadi autokorelasi antar residual, hasil uji heterokedastisitas dinyatakan tidak terdapat heterokedastisitas. Oleh karena itu, dari hasil kuesioner ini dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipercaya serta dapat dipakai untuk mendukung didalam penelitian *sustainability competitive advantages* di PT Pan Brothers Tbk dimasa pandemik covid-19.

**Kata kunci :** *Value, Rare, Inimitable, Organization dan Sustainability Competitive Advantages.*

### ABSTRACT

This study aims to analyze the resources used are valuable, rare, inimitable and capable of being utilized (*organization*) in supporting a sustainable competitive advantage in the future. the Covid-19 pandemic at PT Pan Brothers Tbk. Data analysis in this study used a questionnaire to respondents who are also employees of PT Pan Brothers Tbk as many as 150 respondents who were randomly distributed in various departments. This research method is quantitative, which is carried out by instrument testing with validity and reliability tests. For data analysis used normality test, multicollinearity test, autocorrelation test and also heteroscedasticity test. The results of the instrument test carried out show that the VRIO results are valid and reliable because  $r_{table}$  with a value of 0.160 is more than  $r_{count}$ , with a significant value of 0.05. The results of the normality test of the data in this study were stated to be normal, the results of the multicollinearity test were declared not to be multicollinear, the results of the autocorrelation test were declared to be autocorrelation between residuals, the results of the heteroscedasticity test were stated to be non-existent. Therefore, from the results of this questionnaire, it can be concluded that the results of this study are reliable and can be used to support research on sustainability competitive advantages at PT Pan Brothers Tbk during the Covid-19 pandemic.

**Keywords:** *Value, Rare, Inimitable, Organization and Sustainability Competitive Advantages.*

## 1. Pendahuluan

Tingginya tingkat pengangguran di Indonesia ini menyebabkan timbulnya berbagai masalah sosial di masyarakat. Rendahnya pendidikan, lapangan kerja yang semakin tidak ada, keterampilan masyarakat yang tidak cukup baik, rasa malas dan suka mengharapkan bantuan orang lain merupakan salah satu dampak dari tingginya pengangguran di Indonesia. Pengangguran di Indonesia di setiap tahun nya selalu mengalami kenaikan dimana per bulan agustus 2020 sebesar 7.07% yang berarti bahwa pengangguran merupakan masalah serius yang wajib dihadapi negeri ini.

Masalah lain yang mendukung untuk terjadinya pegangguran yang tinggi yaitu karena tidak terserapnya angkatan kerja baik untuk lulusan perguruan tinggi ataupun yang berasal dari masyarakat yang tidak berpendidikan. Para pencari kerja baik yang mempunyai gelar sarjana maupun yang tidak, harus bersaing untuk mendapatkan pekerjaan dengan lapangan kerja yang terbatas. Hal ini menyebabkan banyaknya tenaga kerja yang tidak terserap di perusahaan. Rendahnya daya serap tenaga kerja di Indonesia diakibatkan salah satunya karena tingginya kualifikasi yang diajukan perusahaan dalam proses rekrutmen karyawannya.

Perusahaan menerapkan kualifikasi yang tinggi sebagai upaya untuk dapat mempertahankan posisinya di mata perusahaan pesaingnya. Tingginya kualifikasi yang diterapkan juga tentu membawa dampak baik dan buruk di perusahaan maupun pencari kerja. Dampak baik yang terjadi ialah perusahaan akan dapat terus menerus berinovasi dan menghasilkan produk-produk yang mutakhir. Dampak buruk yang terjadi ialah timbulnya pengangguran yang ada di masyarakat karena banyak tenaga kerja baru yang tidak terserap oleh jumlah lowongan perusahaan yang membutuhkan.

Tingkat pengangguran yang tinggi akan berakibat pada naiknya tingkat kemiskinan di Indonesia. Menurut data BPS, pada tahun 2020 mencatat bahwa jumlah penduduk miskin di perkotaan dan pedesaan Indonesia mengalami kenaikan sebesar 26,42 juta jiwa. Jumlah ini naik 5.09% dibanding tahun sebelumnya sebesar 25,14 juta. Kenaikan jumlah penduduk miskin pada tahun 2020 juga diakibatkan karena efek pandemi COVID -19 yang memaksa banyak perusahaan untuk menutup usahanya. Banyaknya perusahaan yang menghentikan operasinya selain karena COVID -19 juga diakibatkan beban pengeluaran yang besar sedangkan penjualan barangnya stagnan. Hal ini mengakibatkan banyaknya karyawan yang dirumahkan dan membuat bertambah tingginya jumlah pengangguran dan tingkat kemiskinan di Indonesia.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, sudah saatnya perusahaan membuka kembali lowongan pekerjaan untuk membantu menstabilkan kondisi perekonomian di Indonesia. Perusahaan dewasa ini akan menghasilkan produknya untuk mendukung di bidang kesehatan sebagai upaya mengatasi membantu permasalahan COVID-19, seperti produksi masker dan juga APD. Hal ini juga yang dilakukan oleh PT Pan Brothers Tbk sebagai upaya membantu pemerintahan di Indonesia untuk mengurangi dampak akibat COVID-19 di masyarakat. Strategi konsep VRIO (*Value, Rare, Inimitable, dan Organized*), untuk memenangkan kompetisi dengan perusahaan pesaingnya, serta dapat menancapkan jangkar yang berfungsi untuk memimpin persaingan dengan perusahaan sejenisnya. Dengan adanya hal tersebut, diharapkan akan terjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dihasilkan oleh PT Pan Brothers Tbk sebagai upaya untuk mengurangi pengangguran dan kemiskinan yang ada di Indonesia.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pendekatan VRIO mendukung PT Pan Brothers untuk mengimplementasikan *sustainability competitive advantagenya*?

1. Bagaimana pendekatan VRIO berpengaruh terhadap PT Pan Brothers untuk mengimplementasikan *sustainability competitive advantagenya*?
2. Apakah pendekatan VRIO sudah diimplementasikan di PT Pan Brothers dalam menjalankan strategi bisnisnya ?
3. Bagaimana rencana strategi PT Pan Brothers Tbk. dalam masa pandemi COVID-19 untuk dapat bertahan ?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pendekatan VRIO dapat mendukung PT Pan Brothers Tbk untuk implementasi *sustainability competitive advantagenya*. Dan supaya bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan terkait analisis VRIO bagi perusahaan yang menjalankan

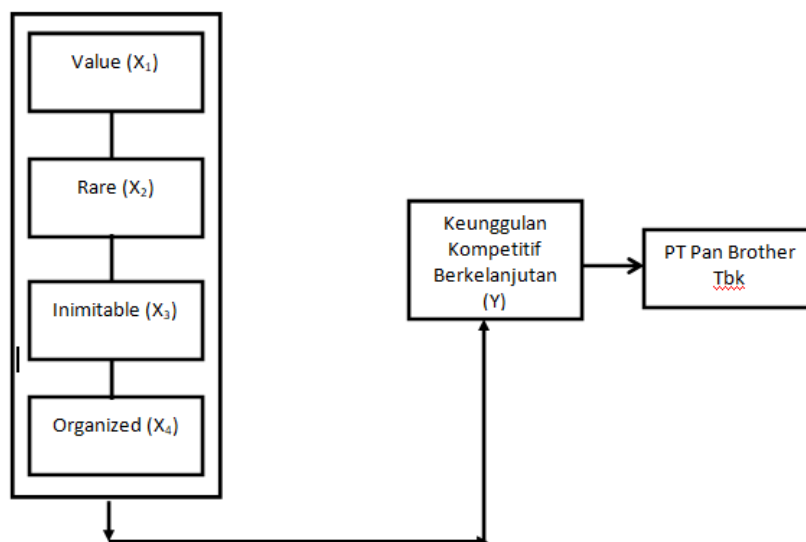
aktivitasnya di masa pandemi Covid-19 supaya dapat terus bertahan di tengah gempuran berbagai persoalan yang ada.

## 2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Teori memegang peranan yang sangat penting, terutama dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif. Menurut Sugiyono (2017:81) “teori adalah alur logika atau penalaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi dan proposisi yang disusun secara sistematis”. T Mukti Drajat (2019) menyatakan bahwa citra perusahaan merupakan persepsi dari suatu organisasi yang di rekam di memori konsumen dan bekerja sebagai filter yang mempengaruhi persepsi terhadap perusahaan. Dengan terbentuknya citra perusahaan yang baik di mata konsumen, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen terhadap perusahaan tersebut.

Pencapaian keunggulan bersaing ini yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas suatu perusahaan. Tidak cukup untuk mempunyai suatu keunggulan kompetitif, perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dengan cara: (1) Selalu terus-menerus beradaptasi (dinamis) dengan *trend* atau *mode* dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi dan sumber daya internal; (2) Secara efektif memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi serta mengambil keuntungan dari factor-faktor indikator tersebut (David, 2016:11).

Keunggulan kompetitif dapat diraih jika perusahaan dapat menghasilkan produk untuk dipakai di dalam masyarakat dan produk tersebut mempunyai nilai yang berbeda dibandingkan perusahaan sejenis. Model analisis VRIO dapat digunakan untuk menilai apakah dengan analisis tersebut perusahaan bisa memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Berikut adalah kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber: Diolah sendiri, 2021

Keterangan:

1. Variabel Independen  
Antara lain adalah (*Value, Rare, Imitate, dan Organized*)
- Variabel Dependen  
Antara lain adalah (*Sustainable Competitive Advantage*)

## 3. Metode Penelitian

Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah metode *probability sampling*, yang memberikan kesempatan sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel

diambil dengan jumlah sekitar 150 yang berasal dari beberapa responden diantaranya bagian penjualan, bagian keuangan, bagian produksi, dan bagian pemasaran.

Peubah (*variable*) yang digunakan adalah eksogen dan endogen. Peubah eksogen adalah peubah yang tidak ada penyebab eksplisitnya. Sedangkan peubah endogen mencakup semua peubah yang ada di variabel penelitian (Santoso, 2017).

1. Peubah eksogen dalam penelitian ini antara lain :

$X_1$  = Sumber daya Bernilai (*Valueable Resource*)

adalah kemampuan untuk menciptakan nilai bagi PT Pan Brother Tbk dengan mengeksploitasi berbagai peluang atau menetralkan berbagai ancaman dari lingkungan luar perusahaan.

$X_2$  = Sumber daya Langka (*Rare Resources*)

adalah kemampuan yang dimiliki oleh sedikit pesaing saat ini. Keunggulan kompetitif berkelanjutan dihasilkan ketika PT Pan Brother Tbk mampu mengembangkan sumber daya fisik dan berbeda dari kompetitornya.

$X_3$  = Sumber daya sulit ditiru (*Inimitable Resources*)

Hal ini dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan jika perusahaan lain tidak memilikinya, atau sulit untuk memperoleh sumber daya tersebut.

$X_4$  = Sumber daya Mampu Dimanfaatkan (*Organization*)

Dapat menjadi sumber daya kompetitif berkelanjutan jika perusahaan tersebut mampu dimanfaatkan.

2. Peubah endogen dalam penelitian ini ialah :

$Y$  = *Sustainability Competitive Advantage* (Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan)

adalah kemampuan perusahaan untuk dapat terus bertahan dalam berbagai kondisi eksternal maupun internal. Keunggulan kompetitif berkelanjutan ini terdiri dari berbagai faktor yang mendukung, salah satunya ialah dengan analisis VRIO.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tipe penelitian kuantitatif. Menurut Utama (2016) penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang berkaitan erat dengan teknik-teknik survei sosial termasuk wawancara yang terstruktur dan kuesioner yang terstruktur, eksperimen, observasi terstruktur, analisis isi, analisis statistik formal dan lainnya. Kemudian penulis melakukan teknik pengumpulan data yang strategis dengan tujuan untuk mendapatkan data yang *valid* dalam penelitian tersebut. Ada berbagai metode pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam penelitian ini, yaitu: observasi, kuesioner, wawancara secara langsung, dan studi dokumen.

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya yang diteliti secara rinci Santoso (2017).

Besarnya sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Slovin :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Dimana :

$n$  = Ukuran Sampel

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = *error level* (Presentasi kelonggaran ketidaktelitian yang masih dapat ditolerir)  
dimanae berdasarkan metode slovin adalah 5%

Berikut adalah perhitungan dengan metode Slovin tersebut:

$$\begin{aligned} n &= N/1+N(e)^2 \\ &= 250/1+250(5\%)^2 \\ &= 250/1+250(0,05)^2 \\ &= 250/1+250(0.0025) \\ &= 250/1+0.625 \\ &= 250/1.626 \\ &= 153.85 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa sample yang dapat digunakan untuk penelitian ini berjumlah 150 responden. Objek penelitian yang dilakukan oleh penulis dilakukan di PT Pan Brothers Tbk yang tepatnya berada di Butuh, Mojosongo, Boyolali. Berikut gambaran terkait tentang objek penelitian di PT Pan Brothers Tbk ini. PT Pan Brothers Tbk dan entitas anak yang

di bidang garmen memproduksi berbagai jenis pakaian jadi dan berkantor pusat di Tangerang dengan pabrik perseroan berlokasi antara lain di Tangerang, Bandung, Boyolali, Sragen, Ungaran, dan Tasikmalaya.

Metode penelitian meliputi tipe penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, obyek penelitian, model penelitian, definisi operasional variabel dan metode analisis data. Pengujian statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi data yang dapat dilihat dari nilai rata-rata (mean). Analisis deskriptif adalah analisis yang mencoba untuk menggunakan bermacam pola yang konsisten didalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna. Instrumen penelitian ini ialah dengan menyebarkan kuesioner berupa sejumlah pertanyaan terstruktur yang wajib dijawab oleh responden. Pengujian instrumen ini meliputi uji validitas dan juga uji reliabilitas.

#### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah merupakan pengujian yang dilakukan guna untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur oleh penulis. Pengambilan keputusan pada uji validitas ini yaitu dengan menggunakan batasan r tabel dengan signifikansi 0,05. Apabila nilai korelasi diatas 0,30 maka sampel dalam penelitian ini dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen didalam penelitian ini. Kriteria pengujian reliabilitas yaitu jika nilai alpha > 0,60, itu berarti pernyataan reliabel, dan sebaliknya jika nilai alpha  $\leq$  0,60, berarti pernyataan tersebut tidak reliabel.

Dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data dengan cara sebagai berikut :

##### 1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2016) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen, ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*, yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*, menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

##### 2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2016) pada pengujian multikolinearitas ini, bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Hal tersebut berarti standar *error* besar, dan akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen ini.

Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi, dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai Tolerance mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah, sama dengan nilai VIF tinggi. Dikarenakan  $VIF = 1/\text{tolerance}$ , dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai *cut off* yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0,10 atau nilai VIF diatas angka 10.

##### 3. Uji Autokorelasi

Menurut Ghazali (2016) autokorelasi dapat muncul karena observasi yang berurutan disepanjang waktu yang berkaitan satu sama lainnya. Permasalahan ini muncul karena residual tidak bebas pada satu observasi ke observasi lainnya tersebut. Untuk model regresi yang baik adalah pada model regresi yang bebas dari autokorelasi. Untuk mendeteksi terdapat atau tidaknya autokorelasi adalah dengan melakukan uji *Run Test* yang dapat digunakan untuk melakukan pengujian, apakah antar residual terjadi korelasi yang tinggi atau tidaknya. Apabila antar residual tidak terdapat hubungan korelasi, maka dapat dikatakan

bahwa residual adalah random atau acak. Dengan hipotesis sebagai dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016):

- ⇒ Apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) kurang dari 5% atau 0,05, maka untuk H0 ditolak dan Ha diterima. Hal tersebut berarti data residual terjadi secara tidak acak (sistematis).
- ⇒ Apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) lebih dari 5% atau 0,05, maka untuk H0 diterima dan Ha ditolak. Hal tersebut berarti data residual terjadi secara acak (random).

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Untuk melakukan pengujian apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke lainnya. Bila varian berbeda, itu artinya heteroskedastisitas. Dengan suatu model regresi linier bergandayaitu dengan melihat grafik scatterplot, atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka itu artinya dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

### 4. Hasil dan Pembahasan

Berikut dibawah ini merupakan gambaran dari para responden sebagai objek penelitian yang dilakukan di PT Pan Brothers Tbk, data dapat dilihat dari uraian tersebut dibawah ini :

#### 1. Hasil Penelitian Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini merupakan gambaran karakteristik responden berdasarkan usia responden di PT Pan Brothers Tbk dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Jumah	Prosentase
≤ 25	63	42%
26 – 35	69	46%
≥ 36	18	12%
Total	150	100%

Sumber: Diolah PT.PAN BROTHERS tbk, 2021

Dari tabel 4.1 menunjukkan bahwa karyawan PT Pan Brothers Tbk didominasi oleh usia antara 26 tahun sampai dengan 35 tahun.

#### 2. Hasil Penelitian Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut ini merupakan gambaran karakteristik responden berdasarkan pendidikan responden di PT Pan Brothers Tbk dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA / SMK	84	56%
D3	18	12%
S1	48	32%
Total	150	100%

Sumber: Diolah Sendiri, 2021

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa karyawan PT Pan Brothers Tbk didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SMA/SMK.

Dalam penelitian ini setelah peneliti mendeskripsikan karakteristik hasil data dari para responden, kemudian melakukan uji instrumen. Pengujian instrumen inmeliputi uji validitas dan juga uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas Penelitian

Didalam penelitian uji validitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden sudah valid atau tidak valid. Pengujian validitas instrument dilakukan dengan korelasi *product moment*, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka dinyatakan valid, tetapi jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka dinyatakan tidak valid. Dengan menggunakan perhitungan  $df = n -$

2 ( $n = 150 - 2 = 130$ ,  $\alpha = 0.05$  maka  $r_{\text{tabel}} = 0.1603$ ) yang menggunakan uji dua arah (*significant two tailed*). Berikut hasil uraian uji validitas yang disajikan dalam tabel dibawah :

- 1) Validitas item pertanyaan untuk variabel *Value* (Bernilai)

**Tabel 4.5 Variabel Value (X<sub>1</sub>)**

Pernyataan	r <sub>tabel</sub>	r <sub>hitung</sub>	Keterangan
Butir 1	0.160	0.781	Valid
Butir 2	0.160	0.856	Valid
Butir 3	0.160	0.850	Valid
Butir 4	0.160	0.776	Valid
Butir 5	0.160	0.828	Valid
Butir 6	0.160	0.801	Valid

Sumber: Data diolah sendiri, 2021

Dengan melihat tabel 4.5 menunjukkan bahwa item-item pernyataan variable *value* (bernilai) ini semua dinyatakan valid, karena  $r_{\text{table}} (0.160) < r_{\text{hitung}} (0.781 \text{ sampai } 0.801)$  dengan nilai signifikan 0.05.

- 2) Validitas item pertanyaan untuk variabel *Rare* (Langka)

**Tabel 4.6 Variabel Rare (X<sub>2</sub>)**

Pernyataan	r <sub>tabel</sub>	r <sub>hitung</sub>	Keterangan
Butir 7	0.160	0.667	Valid
Butir 8	0.160	0.745	Valid
Butir 9	0.160	0.674	Valid
Butir 10	0.160	0.691	Valid
Butir 11	0.160	0.762	Valid
Butir 12	0.160	0.591	Valid
Butir 13	0.160	0.635	Valid
Butir 14	0.160	0.717	Valid

Sumber: Data Diolah Sendiri, 2021

Dengan melihat tabel 4.6 menunjukkan bahwa item-item pernyataan variable *rare* (langka) ini semua dinyatakan valid, karena  $r_{\text{table}} (0.160) < r_{\text{hitung}} (0.667 \text{ sampai } 0.717)$  dengan nilai signifikan 0.05.

- 3) Validitas item pertanyaan untuk variabel *Inimitable* (Sulit Ditiru)

**Tabel 4.7 Variabel Inimitable (X<sub>3</sub>)**

Pernyataan	r <sub>tabel</sub>	r <sub>hitung</sub>	Keterangan
Butir 15	0.160	0.766	Valid
Butir 16	0.160	0.860	Valid
Butir 17	0.160	0.823	Valid
Butir 18	0.160	0.852	Valid
Butir 19	0.160	0.815	Valid
Butir 20	0.160	0.791	Valid

Sumber: Data diolah sendiri, 2021

Dengan melihat tabel 4.7 menunjukkan bahwa item-item pernyataan variable *inimitable* (sulit ditiru) ini semua dinyatakan valid, karena  $r_{\text{table}} (0.160) < r_{\text{hitung}} (0.766 \text{ sampai } 0.791)$  dengan nilai signifikan 0.05.

4) Validitas item pertanyaan untuk variabel *Organization* (Mampu Dimanfaatkan)

**Tabel 4.8 Variabel *Organization* ( $X_4$ )**

Pernyataan	$r_{table}$	$r_{hitung}$	Keterangan
Butir 21	0.160	0.796	Valid
Butir 22	0.160	0.719	Valid
Butir 23	0.160	0.819	Valid
Butir 24	0.160	0.833	Valid
Butir 25	0.160	0.782	Valid
Butir 26	0.160	0.361	Valid

Sumber: Data diolah sendiri, 2021

Dengan melihat tabel 4.8 menunjukkan bahwa item-item pernyataan variable *organization* (mampu dimanfaatkan) ini semua dinyatakan valid, karena  $r_{table}$  (0.160) <  $r_{hitung}$  (0.796 sampai 0.361) dengan nilai signifikan 0.05.

## 2. Uji Reliabilitas Penelitian

Uji reliabilitas ini merupakan pengujian sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dengan menggunakan alat bantu computer pada program SPSS 26 memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.70, Nunnally dalam Imam Ghozali (2018 : 46).

**Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	$r_{table}$	Keterangan
1	<i>Value</i>	0.899	0.160	Reliabel
2	<i>Rare</i>	0.833	0.160	Reliabel
3	<i>Inimitable</i>	0.899	0.160	Reliabel
4	<i>Organization</i>	0.823	0.160	Reliabel
5	<i>Sustainability Competitive Advantages</i>	0.952	0.160	Reliabel

Sumber: Data Diolah Sendiri, 2021

Dengan melihat tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua pernyataan adalah reliabel. Hal ini dapat dilihat dari data yang nilai *Cronbach Alpha* variabel *value* nilainya 0.899, *rare* nilainya 0.833, *inimitable* nilainya 0.899, *organization* nilainya 0.823, dan *sustainability competitive advantages* nilainya 0.952 > 0.160. Oleh karena itu, dari hasil kuesioner ini dapat disimpulkan dapat dipercaya serta dapat dipakai untuk mendukung didalam penelitian *sustainability competitive advantages* di PT Pan Brothers Tbk.

## 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data ini merupakan persyaratan utama dalam analisis parametik, seperti regresi dan anova. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi berganda, variabel residual memiliki distribusi normal. Jika analisis ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid dan atau bisa terutama sample kecil.



**Tabel 4.10 Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.77678820
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.103
	Negative	-.085
Test Statistic		.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.101 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data Diolah Sendiri, 2021

Berdasarkan nilai Test Statistik Kolmogorov Smirnov dari tabel 4.10 tersebut adalah 0.103 dan signifikan pada 0.101 yakni > taraf signifikan 0.05. Itu artinya bahwa *sustainability competitive advantages* di PT Pan Brothers Tbk dinyatakan normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Didalam uji multikolinearitas ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi berganda ini ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau bebas. Model regresi berganda yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Dalam penelitian yang dilakukan ini uji multikolinearitas dilihat berdasarkan nilai *tolerance* < 0.10 atau nilai VIF > 10, maka terjadi multikolinearitas. Dan apabila nilai *tolerance* > 0.10 atau nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	24.277	2.179			
	VALUE	-.184	.099	-.190	.561	1.784
	RARE	-.010	.110	-.012	.346	2.889
	INIMITABLE	-.108	.117	-.111	.400	2.500
	ORGANIZATION	.617	.128	.528	.483	2.072

a. Dependent Variable: SCA

Sumber: Data Diolah Sendiri, 2021

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut diatas tidak terjadi multikolinearitas, karena dari hasil koefisien regresi berganda didapatkan bahwa nilai *tolerance* variable *value* (bernilai) 0.561 > 0.1 dan nilai VIF 1.784 < 10, nilai *tolerance* variabel *rare* (langka) 0.346 > 0.1 dan nilai VIF 2.889 < 10, nilai *tolerance* variabel *inimitable* (sulit ditiru) 0.400 > 0.1 dan nilai VIF 2.500 < 10, dan nilai *tolerance* variabel *organization* (mampu dimanfaatkan) 0.483 > 0.1 dan nilai VIF 2.072 < 10. Oleh karena itu, maka data yang digunakan dalam penelitian ini tidak ada multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi berganda.

## 3. Uji Autokorelasi

Didalam uji autokorelasi ini bertujuan untuk mengetahui adakah korelasi variabel yang ada di dalam model prediksi dengan perubahan waktu. Oleh karena itu, maka apabila asumsi uji autokorelasi terjadi pada sebuah model prediksi, maka nilai disturbance tidak lagi berpasangan secara bebas, melainkan berpasangan secara autokorelasi.

**Tabel 4.12 Uji Autokorelasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.399 <sup>a</sup>	.159	.136	2.815	1.767

a. Predictors: (Constant), ORGANIZATION, VALUE, INIMITABLE, RARE

b. Dependent Variable: SCA

Sumber: Data Diolah PT. PAN BROTHERS tbk, 2021

Dari hasil data output SPSS 26 tabel 4.12 tersebut diatas menunjukkan besarnya Durbin Watson sebesar 1.767, dengan jumlah variabel bebas empat (k=4) yaitu *value* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), *organization* (mampu dimanfaatkan), dengan jumlah sampel 150 responden (n=150), dan dengan tingkat signifikan 0.05. Maka diperoleh nilai dL sebesar 1.693 dan nilai dU sebesar 1.774. Oleh karena nilai DW hitung < dU dengan menggunakan signifikan 5%.

### Uji Heterokedastisitas

Dalam uji heterokedastisitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah didalam model regresi berganda tersebut terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke dalam pengamatan yang lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain ini tetap atau sama disebut *Homokedastisitas*, dan jika berbeda atau tidak sama maka disebut *Heterokedastisitas*. Model regresi berganda yang baik adalah *Homokedastisitas* atau tidak terjadi *Heterskedastisitas*.

**Tabel 4.13 Uji Heterokedastisitas Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.890	1.020		3.815	.000
VALUE	-.007	.046	-.017	-.159	.874
RARE	-.049	.051	-.132	-.946	.346
INIMITABLE	.041	.055	.098	.756	.451
ORGANIZATION	-.036	.060	-.070	-.594	.554

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber: Data Diolah Sendiri, 2021

Dari hasil data output SPSS 26 tabel 4.13 tersebut diatas menunjukkan koefisien untuk variabel bebas *value* (bernilai) mempunyai nilai 0.874 dan variabel *organization* (mampu dimanfaatkan) mempunyai nilai 0.554 yang berarti tidak signifikan karena kedua variabel tersebut > 0.05. Sedangkan untuk variabel *rare* (langka) mempunyai nilai 0.346 dan variabel *inimitable* (sulit ditiru) mempunyai nilai 0.451, ini artinya signifikan karena kedua variabel tersebut < 0.05. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berganda dalam penelitian ini tidak terdapat heterokedastisitas.

### 3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan tersebut diatas, Analisis VRIO mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan di PT Pan Brothers Tbk di masa pandemikovid-19 ini sudah dilaksanakan dengan baik bisa mempertahankan pasar produknya di pasaran internasional hingga saat ini.

Dalam penelitian ini mengandung beberapa keterbatasan yang didapat peneliti untuk melakukan penelitian. Beberapa keterbatasan yang ada diantaranya :

1. Waktu penyebaran kuesioner yang cukup lama sehingga menyebabkan olah data menjadi tidak bisa dilaksanakan dengan segera.
2. Kurangnya kontrol dalam pengisian kuesioner yang menyebabkan adanya kemungkinan didalam pengisian tersebut tidak sesuai dengan aktual kondisi yang sebenarnya.

Untuk perkembangan ilmu pengetahuan dan implementasi konsep VRIO di PT Pan Brothers Tbk dalam mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa pandemik covid-19, maka beberapa saran yang diharapkan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Sumber daya yang bernilai (*value*) merupakan hal yang penting untuk menjaga mutu dan kualitas dipasar global internasional, oleh karena itu PT Pan Brothers Tbk harus terus-menerus menggali sumber daya yang bernilai tersebut untuk tetap unggul dalam berkompetisi dengan para pesaingnya.
2. Sumber daya yang langka (*rare*) ini merupakan ciri khas yang harus dimiliki oleh PT Pan Brothers Tbk supaya lain dari yang lainnya yang tidak dimiliki oleh pesaing lain, supaya *buyer / customer* tetap mempercayakan ordernya tersebut dalam jangka panjang bukan hanya jangka pendek saja.
3. Sumber daya yang sulit ditiru (*inimitable*) harus terus dijaga jangan sampai rival atau saingan PT Pan Brothers Tbk dapat meniru produk-produk yang diproduksi oleh PT Pan Brothers Tbk ini, supaya order yang telah didapatkan ini tidak berpindah tangan kepada pesaing yang lain.
4. Sumber daya yang dapat dimanfaatkan (*organization*) harus benar-benar dapat bermanfaat sesuai dengan keinginan para pelanggannya, tentunya disesuaikan dengan kebutuhan oleh para pelanggan tersebut. Manfaat pada saat *fall winter* tentunya berbeda dengan pada saat *spring summer*, dan PT Pan Brothers Tbk harus bisa menyesuaikan dengan kebutuhan *customer* tersebut supaya semakin bertambah order yang akan didapatkan untuk tetap unggul dalam berkompetisi yang berkelanjutan

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Annisa, Chitra. 2008. *Penyusunan Hazard Analisis Critical Control Points (HACCP) di PT. Pangan Rahmat Buana, Sentul.*
- [2] Assauri, Sofjan. 1998. *Manajemen Operasi dan Produksi.* LP FE UI, Jakarta.
- [3] Barney, Jay B. & Herterly, W. 2017. *Strategic Management & Competitive Advantage.* Pearson Education, Prentice Hall Publishing.
- [4] Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln (eds.). 2019. *Handbook of Qualitative Research.* Terj. Dariyatno dkk. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- [5] Fardiaz, S. 1996. *Prinsip HACCP dalam Industri Pangan,* IPB, Bogor.
- [6] Gasperz, Vincent. 2005. *Total Quality Management.* PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [7] Gozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.* Universitas Diponegoro.
- [8] Heizer, Jay and Barry Render. 2006. *Operations Mngement (Manajemen Operasi).* Salemba Empat, Jakarta.
- [9] Lado, A, Boyd N.G., Wright, P. Dan Kroll, M. 2016. *Paradox and Theorizing Within The Resource – Based View.* Academy of Management Review, Vol.31, No.1, p.115 – 131.
- [10] David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategis : Konsep.* Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat

- [11] Porter, Michael,E. 2017. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Karisma publishing group. Tangerang.
- [12] Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- [13] Ryalsah Putra.2017.*Analisis Keunggulan Kompetitif Melalui PendekatanValuable, Rare, Imitate To Cost, Dan Organized (Vrio)Studi Kasus Pada Tauko Medan, Ammunition,Dan Vecto Drama*. Universitas Sumatra Utara.
- [14] Undang-Undang Nomor 3 tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan.
- [15] Undang-Undang Nomor 3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja.
- [16] Undang-Undang Nomor 8 tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan.
- [17] Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- [18] Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang badan usaha milik negara.
- [19] Santoso, S. (2017).*Statistik Parametrik*. PT Gramedia Pustaka. Bandung.
- [20] Sugiyono.(2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*.Alfabeta. Bandung.
- [21] Sugiyono.(2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- [22] Supriyono, R. (2016). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*.PT. Elek Media Koputindo. Jakarta.
- [23] Sekaran, U. & Bougie, R.J., (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons Inc. New York, US.
- [24] Utama.(2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Fairuz Media.Kartasura.