

**STRATEGI BERBASIS SUMBER DAYA: MEMBONGKAR  
KEUNGGULAN BERSAING DALAM DINAMIKA PASAR**

*RESOURCE-BASED STRATEGIES: UNLOCKING COMPETITIVE  
ADVANTAGE IN MARKET DYNAMICS*

**Wenny Murtaliningtyas<sup>1)</sup>, Bayu Wijayantini<sup>2)</sup>**

[wennymurtaliningtyas@unmuhjember.ac.id](mailto:wennymurtaliningtyas@unmuhjember.ac.id) , [bayu@unmuhjember.ac.id](mailto:bayu@unmuhjember.ac.id)

<sup>1,2)</sup>Universitas Muhammadiyah Jember

**ABSTRACT**

*In conducting an internal analysis of the company, challenges arise when there is an insufficiently reasoned basis to evaluate whether the company's resources should be considered strengths or weaknesses. Therefore, specific criteria are necessary to determine whether a particular resource is worthy of being deemed a strength or a weakness. This research aims to ascertain competitive advantage within the dynamics of the market using the Resource-Based View (RBV) theory, which focuses on understanding the potential of organizational resources and capabilities. This research employs the VRIO analysis tool to categorize resources and capabilities into four categories. VRIO is utilized to assess the inherent nature of existing resources and capabilities. The results of the VRIO analysis serve as the foundation for identifying the competencies possessed. To achieve sustainable competitive advantage, resources and capabilities must exhibit four crucial attributes: Valuable, Rare, Inimitable, and Organized. The research findings indicate that UD. Tiga Putra possesses strategic strengths in 10 resources and capabilities, reaching a Sustainable Competitive Advantage. However, one resource is at the Competitive Disadvantage level and one at the Competitive Parity. Six resources and capabilities are identified at the Temporary Competitive Advantage level. To maintain a competitive edge, the company needs to focus on developing and maintaining the ten advantages that have reached the status of Sustainable Competitive Advantage. By enhancing capabilities at the levels of Competitive Parity, Temporary Competitive Advantage, and Unused Competitive Advantage, it is anticipated that the company can create a sustainable competitive advantage within the current dynamics of the market.*

**Key words:** Competitive Strategy, RBV, VRIO framework, Sustainable competitive advantage,

**ABSTRAK**

Dalam melakukan analisis internal perusahaan, tantangan muncul ketika kita tidak memiliki dasar yang cukup beralasan untuk menilai apakah sumber daya perusahaan seharusnya dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan. Oleh karena itu, diperlukan kriteria tertentu untuk menentukan apakah suatu sumber daya layak dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan keunggulan bersaing yang kompetitif dalam dinamika pasar menggunakan pendekatan teori RBV (Resource-Based View), yang berfokus pada pemahaman potensi sumber daya dan kapabilitas organisasi. Penelitian ini

---

**Wenny Murtaliningtyas dan Bayu Wijayantini**

*Strategi Berbasis Sumber Daya: Membongkar Keunggulan Bersaing Dalam Dinamika Pasar*

menggunakan alat analisis VRIO untuk menempatkan sumber daya dan kapabilitas ke dalam empat kategori. VRIO digunakan untuk menilai sifat dari sumber daya dan kapabilitas yang ada. Hasil analisis VRIO digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki. Untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, sumber daya dan kapabilitas harus memiliki empat atribut penting: Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Tiga Putra memiliki kekuatan strategis pada 10 sumber daya dan kapabilitas yang mencapai tingkat Sustainable Competitive Advantage. Namun, terdapat satu sumber daya yang berada pada tingkat Competitive Disadvantage dan satu pada tingkat Competitive Parity. Enam sumber daya dan kapabilitas berada pada tingkat Temporary Competitive Advantage. Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu fokus pada pengembangan dan pemeliharaan 10 keunggulan yang mencapai tingkat Sustainable Competitive Advantage. Dengan mengembangkan kemampuan pada tingkat Competitive Parity, Temporary Competitive Advantage, dan Unused Competitive Advantage, diharapkan perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam dinamika pasar saat ini.

**Kata Kunci:** Keunggulan Bersaing, RBV, VRIO, Sustainable competitive advantage,

## **PENDAHULUAN**

Pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) menjadi semakin kritis terkait dengan perubahan secara dramatis lingkungan bisnis global, sehingga UKM dituntut untuk meraih keunggulan kompetitif dan mampu mempertahankan eksistensinya (Muslim et al., 2023). Pengelolaan usaha berbasis sumber daya (resources-based) merupakan salah satu alternatif solusi bagi UKM, karena melalui pengelolaan tersebut mampu menciptakan kompetensi khusus dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan. Untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari resource based-view (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumber daya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney et al., 2019). Sumber daya strategis merupakan sekumpulan aset dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi inti bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif

(Andersén, 2011). Oleh karena itu, proses pengembangan, pemeliharaan, serta pengendalian sumber daya strategis merupakan upaya penting dilakukan dari waktu ke waktu, dan hakikatnya sebagai pondasi kuat untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta menciptakan kinerja superior bagi Perusahaan (Utami, 2020). Sementara masih terbatasnya sumber daya yang dikuasai maupun dikendalikan UKM di Indonesia, perlu adanya dorongan investasi untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki agar sejalan dengan penerapan strategi-strategi dalam rangka penciptaan keunggulan bersaing serta menghasilkan peningkatan kinerja usaha (Aisyah et al., 2022). Selain itu Kuncoro, (2020) menyampaikan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya strategis yang diciptakan atau diakuisisi, dipelihara dan dikembangkan oleh perusahaan sebagai basis pemilihan strategi bersaing, sehingga nantinya dapat berperan sebagai kapabilitas strategis dalam bermanuver untuk menghadapi kondisi pasar yang semakin

kompetitif. Dengan demikian, kesuksesan UKM dalam meningkatkan kinerja usaha tidak hanya dari penguasaan sumber daya strategis, melainkan penerapan strategi bersaing yang sesuai dengan sumber daya strategis akan mampu memberikan keunggulan berkompetisi, serta mengarahkan UMKM untuk meraih kinerja usaha yang lebih baik dan berkesinambungan.

UD. Tiga Putra adalah salah satu UMKM yang bergerak di bidang ritel penjualan sandal dengan sistem grosir, yang sudah berdiri sejak tahun 1997. Yang bertahan dengan 5 tenaga Pkerjanya. Pada awal berdirinya bisnis ini, persaingan yang ketat memang sudah menjadi rintangan yang sering kali dihadapi, perusahaan ini merupakan bisnis yang sangat unik dan sangat menarik untuk di teliti, alasannya adalah karena meskipun berawal dari modal yang sangat kecil dan minim serta persaingan yang ketat yang merupakan rintangan awal perusahaan ini berdiri namun perusahaan ini mampu bertahan dan berkembang menjadi perusahaan yang lebih maju dan berkembang serta dapat bertahan dalam berbagai periode ke periode waktu sejak lebih dari 20 tahun lalu dari sejak awal berdirinya hingga saat ini. Melihat pada kondisi persaingan yang sangat ketat dalam penjualan produk sandal, hal ini menuntut UD. Tiga putra untuk menciptakan keunggulan bersaing untuk keberlangsungan bisnisnya. Berkaca pada teori RBV (Resources Based View) bahwa keunggulan bersaing dapat ditingkatkan dengan membangun sumber daya internal perusahaan, dengan tujuan agar perusahaan ini tetap survive untuk kedepannya, menghasilkan profit yang fluktuatif serta mampu mendongkrak kinerja perusahaan khususnya dalam segi penjualan.

## KAJIAN TEORI

RBV pada dasarnya telah menjadi salah satu diantara banyak teori yang paling berpengaruh dalam sejarah teori manajemen, terutama dalam teori manajemen strategik. Indikator untuk mengukur strategi RBV terdiri dari dua indikator yaitu: sumber daya dan kapabilitas (Andersén, 2011). Secara umum, RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumber daya dan kapabilitas organisasi Menurut (Rockwell (2019) Resource based view (RBV) adalah strategi usaha yang ditinjau dari sumber daya dan kapabilitas usaha untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sedangkan menurut (Bititci et al., 2003) Resource-Based Theory Of Firm adalah salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing dengan menciptakan atau menggenerasi suatu jenis sumber daya dan kapabilitas yang khas perusahaan serta sulit ditiru. (Barney et al., (2019) menyampaikan dalam pandangan Recource Based View (RBV) sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting dari pada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sekumpulan asset dan kapabilitas. Tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset , kapabilitas, dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Aset dan kapabilitas perusahaan akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut pendekatan ini , beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Mahdi & Almsafir, 2014). Walaupun demikian perusahaan akan berhasil jika memiliki sumber daya yang paling sesuai dan paling baik untuk usaha dan strateginya.

Dalam penelitian sebelumnya oleh (Harahap, 2021) dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus PT Halliburton Indonesia), menunjukkan analisis dengan

menggunakan metode RBV dapat menentukan keunggulan bersaing pada perusahaan, Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat 29 sumber daya dan 10 kapabilitas yang memengaruhi keberhasilan perusahaan di industri hulu minyak dan gas (faktor-faktor strategis industri), RBV dengan analisis VRIO ini juga dilakukan oleh Ariwibowo et al., (2021), dimana

potensi sumber daya internal yang membedakan satu BMT (Baitul Maal wat Tamwil) atau koperasi syariah dari BMT atau koperasi syariah lainnya, yang dapat membuat satu BMT atau koperasi syariah menjadi lebih unggul dibanding yang lain., meskipun semuanya menghadapi lingkungan eksternal yang sama. Berikut Gambar RBV dengan Analisis VRIO.



Gambar1. RBV dengan VRIO Analisis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif dan metode kualitatif. Metode deskriptif digunakan untuk memaparkan data dari hasil penelitian ini. Metode kualitatif digunakan untuk menganalisis keunggulan bersaing pada UD. Tiga Putra dengan pendekatan RBV dan kerangka VRIO.

Berikut tahapan yang dilakukan dalam melakukan analisis data :

### 1. Identifikasi Sumber Daya Dan Kapabilitas Perusahaan

Dalam Tahapan ini dilakukan pemetaan Sumber Daya Berwujud meliputi :

Keuangan/modal, Sarana, Prasarana, Pemanfaatan Teknologi, Market Share (Pangsa pasar), dan Financial Resources (Mitra bisnis).

Sumber Daya Tak Berwujud meliputi : SDM, Pengetahuan & Informasi, Komunikasi, Relasi Perusahaan, Pengalaman, dan Strategi pemasaran.

Kapabilitas Organisasi Perusahaan meliputi : Reputasi Perusahaan, Layanan yang unggul, Harga lebih murah/bersaing, Bisa retur/tukar barang jika cacat produksi/selisih ukuran, Produk yang bervariasi, Adanya Loyalty Program (Gifting), dan Manajemen operasional .

## 2. Identifikasi Pada Tahap Heterogen Dan Immobile

Dalam tahapan ini, data yang dipetakan dikelompokkan menjadi 2 bagian yaitu Heterogen dimana Sumber daya dan Kapabilitas yang dimiliki Perusahaan harus berbeda dari perusahaan lainnya.

*Immobile* dimana Sumber daya dan Kapabilitas yang dimiliki Perusahaan tidak bergerak dan tidak berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain, setidaknya dalam jangka pendek, sehingga perusahaan lain tidak dapat meniru sumber daya dan kapabilitas serta tidak dapat menerapkan strategi yang sama. menggunakan strategi yang berbeda untuk saling bersaing

## 3. Analisis VRIO

Tahapan selanjutnya adalah menganalisis apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan berdasarkan pendekatan Resource Base View dapat dilakukan dengan kerangka analisis VRIO (Value, Rarity, Imitability and Organization). Berdasarkan tabel 2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Valuable

memiliki keunggulan kompetitif, karena menambah nilai dengan memungkinkan Berdasarkan hasil analisis VRIO pada tabel diatas, keseluruhan sumber daya dan kapabilitas adalah Valuable (berharga) bagi perusahaan, yaitu pada: modal yang memadai, di UD. Tiga Putra menyediakan modal sekitar Rp. 150.000.000,- untuk menjalankan usahanya, sarana dan prasarana yang memadai, pangsa pasar yang luas, mitra bisnis yang mendukung dan

menguntungkan perusahaan, karyawan yang gigih dan disiplin, pemanfaatan pengetahuan dan informasi dalam bisnis, terampil dalam berkomunikasi dengan pelanggan, relasi yang luas, pengalaman dalam bisnis, strategi pemasaran yang bagus, memiliki reputasi perusahaan yang baik, layanan yang unggul, harga produk lebih murah/bersaing, bisa retur/tukar barang, produk bervariasi, adanya Loyalty program (Gifting) tiap tahun, dan manajemen operasional yang bagus. Semua ini merupakan nilai penting untuk mendorong kemajuan dan menciptakan peluang bagi perusahaan.

### b. Rare

Terdapat 11 sumber daya dan kapabilitas yang bersifat Rare (langka) yaitu pada, reputasi perusahaan yang baik, layanan yang unggul, harga produk lebih murah/bersaing, produk yang bervariasi, adanya Loyalty program (Gifting) tiap tahun, mitra bisnis yang mendukung dan menguntungkan perusahaan, karyawan yang gigih dan disiplin, pemanfaatan pengetahuan dan informasi dalam bisnis, relasi perusahaan yang luas, pengalaman dalam bisnis, dan strategi pemasaran yang bagus. Aset yang langka, tidak banyak dimiliki oleh kompetitor, oleh karena itu aset yang langka dapat menghasilkan keunggulan kompetitif, karena sifatnya langka/terbatas baik secara ketersediaan maupun pengetahuan.

### c. Inimitable (sulit ditiru).

Terdapat 10 sumber daya dan kapabilitas yang bersifat Inimitable (sulit ditiru) yaitu pada, reputasi perusahaan yang baik, layanan yang unggul, harga produk lebih murah/bersaing, produk yang bervariasi, mitra bisnis yang mendukung

dan menguntungkan perusahaan, karyawan yang gigih dan disiplin, pemanfaatan pengetahuan dan informasi dalam bisnis, relasi perusahaan yang luas, pengalaman dalam bisnis, dan strategi pemasaran yang bagus. Suatu perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya dan kapabilitas didalamnya bersifat sulit ditiru, karena perusahaan lain tidak menirunya atau menerapkan strategi yang sama, setidaknya dalam waktu dekat, terlebih jika dalam waktu yang lama.

*d. Organized (terorganisir)*

Terdapat 17 sumber daya dan kapabilitas yang terorganisir, yaitu pada: keuangan/modal yang dikelola dengan baik, sarana yang digunakan pada saat kegiatan operasional, pangsa pasar pada area yang menjadi fokus wilayah pemasaran perusahaan, mitra bisnis yang mendukung dan menguntungkan perusahaan, karyawan yang gigih dan disiplin, pemanfaatan pengetahuan dan informasi dalam bisnis, komunikasi dengan pelanggan, relasi yang dimiliki, pengalaman dalam bisnis, strategi pemasaran yang digunakan, reputasi perusahaan, layanan yang unggul, harga produk lebih murah/bersaing, bisa retur/tukar barang, produk bervariasi, adanya Loyalty program (Gifting) tiap tahun, dan manajemen operasional. Sumber daya dan kapabilitas yang terorganisir akan meningkatkan nilai dari sumber daya dan kapabilitas itu sendiri, sehingga dapat menciptakan peluang hingga keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Hasil Analisis ini disajikan dalam tabel 2.

#### **4. Pemilihan Strategi Keunggulan Bersaing dalam Dinamika Pasar**

Berdasarkan analisis RBV dengan model VRIO, UD. Tiga Putra memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam 10 aspek, meliputi reputasi perusahaan, layanan unggul, harga produk bersaing, produk bervariasi, financial resources (mitra bisnis), sumber daya manusia, pengetahuan dan informasi, relasi perusahaan, pengalaman, dan strategi pemasaran.

Reputasi perusahaan dianggap sebagai faktor penting yang sulit dicapai oleh perusahaan lain karena memerlukan manajemen sumber daya yang baik. UD. Tiga Putra dinilai memiliki reputasi yang baik, terbukti dari pelanggan setia yang loyal selama bertahun-tahun. Reputasi positif ini memberikan nilai tambah bagi perusahaan, namun harus dikelola dengan baik.

Layanan unggul juga menjadi keunggulan bagi UD. Tiga Putra, dengan pelayanan ramah dan efisien kepada pelanggan. Pelayanan pelanggan yang baik dianggap sebagai upaya sadar untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memenangkan persaingan.

Harga produk bersaing merupakan strategi lain yang dimiliki oleh UD. Tiga Putra. Dengan kemampuan memberikan harga yang lebih murah untuk produk dengan kategori, merek, jenis, dan kualitas yang sama, perusahaan dapat menarik pelanggan dan meraih keunggulan kompetitif.

Produk bervariasi menjadi strategi penting karena sandal tidak hanya menjadi kebutuhan sehari-hari, tetapi juga elemen fashion. UD. Tiga Putra

harus memiliki relasi yang luas dengan berbagai produsen sandal untuk menyediakan produk yang bervariasi, memberikan opsi kepada pelanggan, dan meningkatkan minat beli.

Financial resources atau mitra bisnis yang dimiliki oleh UD. Tiga Putra, terutama distributor dan importir sandal, memberikan keuntungan dalam menyetok barang dengan sistem pinjam-bayar setelah terjual. Keunggulan ini memberikan fleksibilitas dan produktivitas yang tinggi.

Sumber daya manusia yang disiplin juga menjadi faktor kunci, dengan dua karyawan yang selalu hadir tepat waktu. Hal ini senada disampaikan Wijyantini & Safitri, (2022) bahwa Karyawan yang disiplin dianggap sebagai keberuntungan bagi perusahaan dan dapat meningkatkan kinerja Perusahaan.

Pengetahuan dan informasi, terutama dalam penjualan sandal, menjadi keunggulan dengan memahami kebutuhan pasar dan trend fashion. Manajemen strategik menggunakan pengetahuan dan informasi untuk membuat keputusan dan tindakan strategis yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Relasi perusahaan dengan distributor, importir, dan pengrajin sandal rumahan memberikan variasi produk dan harga yang kompetitif. Menurut Virda & Wijyantini, (2023) hal ini dianggap sebagai keunggulan bersaing yang mempengaruhi daya saing perusahaan. Pengalaman perusahaan selama lebih dari 25 tahun memberikan kebijakan dan strategi yang matang, serta kemampuan

untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis.

Terakhir, strategi pemasaran internal yang tidak diketahui oleh pesaing dianggap sebagai keunggulan kompetitif jangka panjang. Melalui strategi seperti memiliki produk unggulan, produk eksklusif, dan hubungan baik dengan pelanggan, UD. Tiga Putra dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya utamanya dalam dinamika Pasar.

Selain itu ada 9 aspek yang perlu dikembangkan kemampuan agar menjadi *Sustainable Competitive Advantage* yaitu :

1. Pemanfaatan Teknologi Lebih Luas, yaitu dengan melibatkan diri dalam pemanfaatan teknologi dengan membuat website pribadi dan memanfaatkan berbagai platform media sosial dan iklan online seperti Facebook Ads, Instagram Ads, Youtube Ads, Google Ads, dengan fokus pada model bisnis B2B. Hal ini senada dengan hasil penelitian Supeni & Wijyantini (2023) dimana pemanfaatan teknologi akan membantu meningkatkan pemasaran.

2. Pembangunan Gudang Khusus: dengan membangun gudang atau tempat penyimpanan yang lebih luas, meninggalkan model gudang di dalam rumah. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam kegiatan operasional.

3. Pengembangan Modal, dengan langkah-langkah seperti memproduksi sandal dengan merek sendiri untuk diversifikasi produk dan pengembangan modal.

4. Perluasan Daerah Pemasaran, dengan menambah armada transportasi dan sales untuk memperluas cakupan pasar.
5. Penguatan Wilayah Pemasaran : Menilai dan mengoptimalkan strategi-strategi yang telah digunakan untuk mempertahankan pelanggan tetap dan mencegah pemindahan ke pesaing.
6. Kontrol Kualitas Barang : Melakukan pemeriksaan dan kontrol kualitas barang sebelum dijual kepada konsumen, sehingga barang cacat atau dengan selisih ukuran tidak sampai ke tangan pelanggan.
7. Perhatian Lebih kepada Pelanggan, merujuk (Murtalingtyas et al., 2023) dengan memberikan perhatian lebih kepada pelanggan dengan rutin

mengecek stok barang, memahami keadaan pasar, memberikan saran pemasaran melalui media sosial dan e-commerce, dan menerapkan model bisnis B2C.

8. Pengembangan Manajemen Operasional dengan cara meningkatkan efisiensi manajemen operasional agar menjadi langka dan sulit ditiru oleh pesaing.

9. Meningkatkan Kapabilitas: Tidak hanya dalam bentuk pemberian barang atau hadiah tahunan, tetapi juga dengan memberikan insentif seperti diskon kepada pelanggan yang melakukan pembelian dalam jumlah besar.

Tabel 2  
Hasil Hasil Analisis VRIO

Jenis	Keterangan	V	R	I	O	Jumlah	Implikasi Kompetitif	Performa Ekonomi
<b>Heterogen</b>	1. Keuangan/modal	1	0	0	1	2	<i>Temporary Competitive advantage</i>	Diatas normal
	2. Sarana	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	3. Prasarana	1	0	0	0	1	<i>Competitive parity</i>	normal
	4. <i>Market share</i> (pangsa pasar)	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	5. Reputasi perusahaan	1	1	1	1	4	<i>Sustainable Competitive advantage</i>	Diatas normal
	6. Layanan yang unggul	1	1	1	1	4	<i>Sustainable Competitive advantage</i>	Diatas normal
	7. Harga produk bersaing	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	8. Bisa retur/tukar barang	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	9. Produk yang bervariasi	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	10. <i>Loyalty (gifting)</i>	1	1	0	1	3	<i>Unused competitive advantage</i>	Dibawah normal
<b>Immobile</b>	1. Financial resources (mitra bisnis)	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal



Jenis	Keterangan	V	R	I	O	Jumlah	Implikasi Kompetitif	Performa Ekonomi
	2. Sumber daya manusia	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	3. Pengetahuan dan Informasi	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	4. Komunikasi	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal
	5. Relasi perusahaan	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	6. Pengalaman	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	7. Strategi pemasaran	1	1	1	1	4	<i>Sustainable competitive advantage</i>	Diatas normal
	8. Manajemen operasional	1	0	0	1	2	<i>Temporary competitive advantage</i>	Diatas normal

Sumber: data primer diolah, 2023

Tabel 3  
Competitive Advantage

Implikasi kompetitif	Sumber daya dan kapabilitas perusahaan	Keterangan
<i>Competitive disadvantage</i>	1. Pemanfaatan teknologi	Tidak <i>Heterogen</i> dan tidak <i>Immobile</i>
<i>Competitive parity</i>	1. Prasarana	Setara, tapi berbeda dengan pesaing
<i>Temporary competitive advantage</i>	1. Keuangan/modal	Unggul sementara, berbeda dengan pesaing
	2. Sarana	Unggul sementara, berbeda dengan pesaing
	3. <i>Market share</i> (pangsa pasar)	Unggul sementara, berbeda dengan pesaing
	4. Bisa retur/tukar barang	Unggul sementara, berbeda dengan pesaing
	5. Komunikasi	Unggul sementara, sulit dimiliki oleh pesaing
	6. Manajemen operasional	Unggul sementara, sulit dimiliki oleh pesaing
<i>Unused Competitive advantage</i>	1. <i>Loyalty program (gifting)</i>	Berbeda dengan pesaing tapi mudah ditiru, mahal bagi perusahaan (akan terjadi biaya yang dikeluarkan tidak terpakai)
<i>Sustainable competitive advantage</i>	1. Reputasi perusahaan	Unggul dalam jangka panjang, berbeda dengan pesaing
	2. Layanan yang unggul	Unggul dalam jangka panjang, berbeda dengan pesaing
	3. Harga produk bersaing	Unggul dalam jangka panjang, berbeda dengan pesaing
	4. Produk bervariasi	Unggul dalam jangka panjang, berbeda dengan pesaing
	5. <i>Financial Resources</i> (Mitra bisnis)	Unggul dalam jangka panjang, sulit dimiliki oleh pesaing
	6. Sumber daya manusia	Unggul dalam jangka panjang, sulit dimiliki oleh pesaing
	7. Pengetahuan dan informasi	Unggul dalam jangka panjang, sulit dimiliki oleh pesaing
	8. Relasi perusahaan	Unggul dalam jangka panjang, sulit dimiliki oleh pesaing
	9. Pengalaman	Unggul dalam jangka panjang, sulit dimiliki oleh pesaing
	10. Strategi pemasaran	Unggul dalam jangka panjang, sulit dimiliki oleh pesaing

Sumber: data primer diolah, 2023

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan keunggulan bersaing dalam

Dinamika Pasar menggunakan konsep Resources Based View (RBV) dengan alat analisis VRIO. Hasil penelitian menunjukkan

**Wenny Murtaliningtyas dan Bayu Wijyantini**

*Strategi Berbasis Sumber Daya: Membongkar Keunggulan Bersaing Dalam Dinamika Pasar*

bahwa teori RBV dengan analisis VRIO dapat secara tepat menentukan keunggulan bersaing bagi perusahaan. UD. Tiga Putra diketahui memiliki kekuatan strategis pada 10 sumber daya dan kapabilitas yang berada pada level *Sustainable Competitive Advantage*, meliputi reputasi perusahaan, layanan unggul, harga produk bersaing, produk bervariasi, financial resources (mitra bisnis), sumber daya manusia, pengetahuan dan informasi, relasi perusahaan, pengalaman, dan strategi pemasaran.

Selain itu, terdapat satu sumber daya yang berada pada level *Competitive Disadvantage*, yakni pemanfaatan teknologi yang masih kurang optimal. Sumber daya prasarana berada pada level *Competitive Parity*, sementara enam sumber daya dan kapabilitas lainnya berada pada level *Temporary Competitive Advantage*, termasuk modal, sarana, market share, kebijakan retur barang, komunikasi, dan manajemen operasional. Satu kapabilitas, yaitu loyalty program (gifting), berada pada level *Unused Competitive Advantage*.

Keunggulan kompetitif dianggap sebagai inti persaingan bisnis, dan perusahaan perlu mempertahankan serta mengelola keunggulan tersebut dengan baik. Kesepuluh keunggulan ini merupakan kompetensi inti yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Sebagai fokus kedua, perusahaan perlu mengembangkan kemampuan dalam mengatasi *Competitive Disadvantage*, *Competitive Parity*, *Temporary Competitive Advantage*, dan *Unused Competitive Advantage* agar dapat menjadi *Sustainable Competitive Advantage*. Salah satu caranya adalah dengan memanfaatkan teknologi secara lebih luas, seperti pembuatan website dan kehadiran di platform media sosial.

Dengan mengambil Strategi diharapkan Manajerial dapat mengkonsolidasikan keunggulan bersaing dalam dinamika Pasar yang Kompetitif dapat ditingkatkan dengan membangun sumber daya internal perusahaan, dengan tujuan agar perusahaan ini tetap survive untuk kedepannya, menghasilkan profit yang fluktuatif serta mampu mendongkrak kinerja perusahaan khususnya dalam segi penjualan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aisyah, H., Puspita, S., & Elizamiharti, E. (2022). Resource-Based View: Strategi Umkm Di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(2), 109–120. <https://doi.org/10.26533/jmd.v5i2.1029>
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87–98. <https://doi.org/10.1108/0025174111094455>
- Ariwibowo, P., Budhy Saputro, F., & Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, J. (2021). *Analysis of Strength & Weakness, Using the Concept of Resource-Based View with the VRIO Framework in Sharia Cooperatives JMSAB* 279. 4(1), 279–294. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.313>
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., York, N., Francisco, S., & Kong, H. (2019). *Global Edition 6 Edition Strategic Management And Competitive Advantage Concepts*.

- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Mendibil, K. (2003). Creating and sustaining competitive advantage in collaborative systems: The what and the how. *Production Planning & Control*, 14(5), 410–425. <https://doi.org/10.1080/0953728032000112331>
- Harahap, R. S. (2021). The Competitive Advantage Analysis of PT Halliburton Indonesia By Using Resource Based View. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 11(2), 124. [https://doi.org/10.21927/jesi.2021.11\(2\).124-130](https://doi.org/10.21927/jesi.2021.11(2).124-130)
- Kuncoro, M. (2020). *Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif di Era Industri 4.0* (R. indah Utami, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Andi.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 289–296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>
- Murtalingtyas, W., Wijyantini, B., & Sobri, T. (2023). Strategi Pemasaran Terpadu BUMDes Menyongsong Era Society 5.0. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 316–326. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v9i2.1107>
- MUSLIM, S., HADIWINATA, K., & MUNDZIR, H. (2023). Pengembangan UMKM Melalui Perjanjian Kerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis E-Commerce. *Akuntansi Dan Humaniora: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 01–05. <https://doi.org/10.38142/ahjpm.v2i1.475>
- Rockwell, S. (2019). A resource-based framework for strategically managing identity. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 80–102. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0012>
- Supeni, R. E., & Wijyantini, B. (2023). Mushroom Cultivation Business Development Strategy with BMC Model During Pandemic Covid 19. *BASKARA : Journal of Business and Entrepreneurship*, 5(2), 165. <https://doi.org/10.54268/baskara.v5i2.12409>
- Utami, E. M. (2020). Keunggulan Bersaing Dalam Ekonomi Digital Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia. *SEGMEN: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 16(2), 61–70.
- Virida, V., & Wijyantini, B. (2023). Menaklukkan Hati Pelanggan: Strategi Pemasaran Penuh Pengalaman Dan Kepercayaan Untuk Memacu Niat Beli Ulang. *EKTASI: Jurnal Ekonomi, Akutansi Dan Organisasi*, 1(2), 128–138.
- Wijyantini, B., & Safitri. (2022). Determinan Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pengelola Bumdes Di Masa Pandemi. *SEGMEN Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 275–280.