



STRATEGI ORGANISASI DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN: LITERATURE REVIEW

Anggittasari ^{a*}, Nugroho Yekti Utami ^b

^a Program Studi PJJ Manajemen; anggittasari@gmail.com, Universitas Siber Asia; DKI Jakarta

^b Program Studi PJJ Manajemen; nugrohoyekti05@gmail.com, Universitas Siber Asia; DKI Jakarta

* Penulis Korespondensi: Anggittasari

ABSTRACT

The increasingly dynamic business competition requires organizations to implement strategies that enable them to achieve sustainable competitive advantage. The Resource-Based View (RBV) perspective emphasizes that competitive advantage is primarily derived from internal organizational resources rather than external market conditions. However, previous studies show varying findings regarding which RBV indicators most strongly contribute to sustainable competitive advantage. Therefore, this study aims to analyze organizational strategies in achieving sustainable competitive advantage based on the Resource-Based View through a synthesis of prior research. This study employs a literature review method by selecting open-access journal articles published between 2020 and 2025 that are relevant to RBV and competitive advantage. The selection process resulted in eight primary articles, which were analyzed using content analysis. The findings reveal that sustainable competitive advantage can be achieved when organizations simultaneously manage resources that are valuable, rare, inimitable, and non-substitutable. Moreover, the results indicate that intangible resources such as managerial capabilities, human capital, organizational culture, and specific knowledge play a dominant role in supporting organizational strategy. These findings confirm the continued relevance of the Resource-Based View as a core theoretical framework in strategic management studies and provide theoretical implications for organizations seeking to strengthen long-term competitive advantage across various sectors.

Keywords: *Resource-Based View; Organizational Strategy; Sustainable Competitive Advantage; Strategic Management; VRIO.*

Abstrak

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk memiliki strategi yang mampu menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) memandang bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi terutama oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang strategis. Namun, masih terdapat perbedaan temuan empiris terkait indikator RBV yang paling berperan dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan perspektif *Resource-Based View* melalui sintesis penelitian terdahulu. Metode penelitian yang digunakan adalah *literature review* dengan menyeleksi artikel jurnal *open access* terbitan tahun 2020–2025 yang relevan dengan topik RBV dan keunggulan bersaing. Proses seleksi menghasilkan delapan artikel yang dianalisis secara sistematis menggunakan analisis isi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah disubstitusi secara simultan. Temuan juga mengindikasikan bahwa sumber daya tidak berwujud, seperti kapabilitas manajerial, modal manusia, budaya organisasi, dan pengetahuan spesifik, memiliki peran dominan dalam mendukung strategi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan relevansi teori *Resource-Based View* sebagai kerangka konseptual utama dalam kajian manajemen strategik serta memberikan implikasi teoretis bagi pengembangan strategi organisasi di berbagai sektor.

Naskah Masuk 6 Februari 2026; Revisi 13 Februari 2026; Diterima 16 Februari 2026; Tersedia 18 Februari 2026

Kata Kunci: *Resource-Based View*; Strategi Organisasi; Keunggulan Bersaing Berkelanjutan; Manajemen Strategik; VRIO.

1. PENDAHULUAN

Organisasi menghadapi tantangan kompetitif yang semakin intensif akibat globalisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, sehingga strategi organisasi harus mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing berkelanjutan dipandang sebagai fondasi utama untuk mempertahankan posisi kompetitif dalam jangka panjang. Fakta empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi gagal mempertahankan keunggulan tersebut karena tidak mampu memanfaatkan sumber daya internal secara efektif dan konsisten. Dalam konteks manajemen strategik, teori *Resource-Based View* (RBV) menawarkan kerangka untuk menganalisis sumber daya internal sebagai basis keunggulan kompetitif yang tahan lama. RBV berargumen bahwa organisasi unggul karena mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan oleh pesaing [1].

Menurut penelitian RBV, organisasi yang memiliki sumber daya strategis unik lebih mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan yang bergantung pada faktor eksternal semata, seperti pasar atau kondisi industri. Temuan ini konsisten dengan studi yang menyatakan bahwa identifikasi dan pemanfaatan sumber daya internal adalah langkah awal penting dalam manajemen strategik untuk memenangkan persaingan pasar [2]. Studi tentang strategi RBV pada usaha kecil dan menengah juga menunjukkan bahwa penggunaan kerangka VRIO dalam menganalisis kapabilitas internal berkontribusi pada pencapaian *competitive advantage* yang berkelanjutan karena menyoroti kekuatan dan kapabilitas kritis [3]. Penelitian lain pada konteks lembaga pendidikan memperlihatkan bahwa model RBV dapat menjelaskan bagaimana sumber daya tertentu menciptakan diferensiasi terhadap kompetitor dalam konteks non-komersial [4]. Namun, pemahaman empiris terkait cara sumber daya internal digunakan secara strategik di berbagai konteks organisasi masih beragam dan belum sepenuhnya terintegrasi.

Fakta lapangan menunjukkan bahwa implementasi strategi berbasis sumber daya sering mengalami kendala ketika organisasi tidak memiliki sistem evaluasi dan pengembangan kapabilitas internal yang memadai, terutama di sektor UMKM yang sumber dayanya terbatas. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa hampir 96,7% studi yang mengkaji hubungan antara implementasi strategi dan *competitive advantage* mengadopsi kriteria VRIO dari RBV, menegaskan pentingnya sumber daya unik dan kapabilitas internal dalam penciptaan keunggulan kompetitif [4]. Di sisi lain, gap penelitian masih terlihat pada kurangnya studi integratif yang menelaah bagaimana kombinasi berbagai jenis sumber daya internal (misalnya sumber daya manusia, teknologi, dan budaya organisasi) secara kolektif berkontribusi pada pencapaian keunggulan bersaing dalam konteks yang berbeda. Lebih jauh lagi, sebagian besar penelitian cenderung fokus pada satu jenis sumber daya saja, sehingga menyisakan celah konseptual dalam memahami sinergi sumber daya internal.

Gap penelitian yang diidentifikasi dalam literatur menunjukkan perlunya kajian integratif yang tidak hanya memeriksa satu jenis sumber daya internal, tetapi juga mengkaji interaksi antar fungsi dan kombinasi antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Misalnya, integrasi antara sumber daya manusia, teknologi, dan budaya organisasi dapat menciptakan sinergi yang memperkuat keunggulan kompetitif, di mana budaya organisasi sebagai sumber daya tak berwujud berperan sebagai perekat yang membuat implementasi teknologi lebih efektif dan sulit ditiru oleh pesaing. Pendekatan ini tidak hanya menyoroti kekuatan masing-masing sumber daya, tetapi juga bagaimana kombinasi dan hubungan antar sumber daya menciptakan nilai strategis yang lebih besar. Urgensi untuk menyusun penelitian yang komprehensif semakin tinggi mengingat dinamika persaingan yang lebih kompleks di era digital saat ini.

Gap penelitian tersebut menunjukkan perlunya kajian yang menelaah lebih dalam bagaimana strategi organisasi dapat dirumuskan dan diimplementasikan dengan memanfaatkan sumber daya internal secara holistik untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Penelitian terdahulu sebagian besar bersifat deskriptif atau terfokus pada satu aspek sumber daya tertentu sehingga kurang memberikan pemahaman sistematis tentang hubungan antara berbagai kategori sumber daya internal dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Selain itu, tidak semua penelitian menggabungkan antara faktor sumber daya, kapabilitas organisasi, serta dinamika lingkungan eksternal sebagai konteks penentu efektivitas strategi. Padahal, dalam praktik manajerial, keputusan strategik harus mempertimbangkan baik faktor internal maupun

eksternal secara simultan untuk mendapatkan solusi yang relevan. Gap tersebut memberikan dasar teoritis kuat bagi penelitian ini untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif.

Urgensi penelitian ini juga didukung oleh kebutuhan organisasi untuk memahami lebih dalam tentang bagaimana sumber daya internal yang kuat dan kapabilitas yang unggul dapat digunakan sebagai alat strategik untuk memenangkan persaingan di pasar yang terus berubah. Keunggulan bersaing berkelanjutan tidak hanya membutuhkan strategi yang baik, tetapi juga pemahaman mendalam atas karakteristik sumber daya internal organisasi. Dalam hal ini, penelitian ini bermaksud untuk memperjelas peran berbagai sumber daya internal yang berbeda dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategiknya. Ketidakepakatan konseptual dalam literatur tentang kontribusi sumber daya internal terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dilihat dari perbedaan fokus penelitian: beberapa peneliti menekankan dominasi sumber daya manusia, sementara yang lain lebih menyoroti peran teknologi atau budaya organisasi. Penelitian ini menempatkan fokus pada pengembangan pemahaman holistik atas berbagai jenis sumber daya tersebut sebagai kontribusi ilmiah yang relevan bagi praktik manajemen strategik.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana strategi organisasi dapat memanfaatkan sumber daya internal untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan? Rumusan ini penting karena banyak organisasi masih belum jelas dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi berbasis kekuatan internal untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan. Pertanyaan ini juga timbul karena sebagian besar penelitian terdahulu belum secara sistematis menjelaskan integrasi berbagai kategori sumber daya internal dalam kontribusinya terhadap keunggulan kompetitif. Rumusan masalah ini diharapkan dapat memberikan arah penelitian yang lebih tajam dan aplikatif bagi praktisi manajerial. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjawab tantangan konseptual dan praktis terkait strategi organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana strategi organisasi dapat memanfaatkan sumber daya internal melalui penerapan kerangka RBV agar tercapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Lebih khusus, penelitian ini akan mengidentifikasi kategori sumber daya internal yang paling berpengaruh dalam penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan dan bagaimana sumber daya tersebut diorganisir dalam bingkai manajemen strategik. Penelitian ini juga berupaya untuk mengintegrasikan pemahaman tentang peran kombinasi berbagai jenis sumber daya seperti sumber daya manusia, teknologi, dan budaya organisasi. Tujuan tersebut diharapkan dapat menjawab gap penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini menciptakan kontribusi empiris dan teoretis dalam literatur RBV.

Novelty (kebaruan) penelitian ini terletak pada pendekatan komprehensif yang memadukan berbagai kategori sumber daya internal dalam kerangka RBV untuk menjelaskan pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis kombinasi multi-dimensi sumber daya internal, yang mencakup sumber daya berwujud dan tidak berwujud, serta fokus pada hubungan sinergis di antara keduanya. Insight awal dari sintesis literatur menunjukkan bahwa organisasi yang mampu memanfaatkan interaksi antara teknologi, kapabilitas SDM, dan budaya organisasi cenderung lebih mampu menciptakan keunggulan bersaing yang tahan lama, dibandingkan yang hanya memaksimalkan satu jenis sumber daya. Hal ini mempertegas kontribusi penelitian ini dalam menyediakan kerangka integratif yang lebih holistik untuk memahami strategi berbasis sumber daya. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang sering terfokus pada satu jenis sumber daya tertentu, penelitian ini akan menguji integrasi berbagai sumber daya untuk melihat kontribusinya secara kolektif terhadap keunggulan bersaing. Kebaruan lain adalah penggunaan model RBV dalam konteks lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cara memasukkan variabel kapabilitas organisasi yang bersifat dinamis. Dengan fokus tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih holistik dan aplikatif bagi pengambil keputusan strategik. Kontribusi ini penting untuk pengembangan teori dan praktik manajemen strategik.

Kerangka teori *Resource-Based View* (RBV) berangkat dari premis bahwa sumber daya internal organisasi memiliki peran kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika sumber daya tersebut memenuhi kriteria VRIO: *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *organized to capture value*. RBV menekankan bahwa sumber daya yang unik, langka, tidak mudah ditiru, dan terorganisir dengan baik menjadi basis utama keunggulan kompetitif berkelanjutan [5]. Dalam konteks ini, RBV berbeda dari pendekatan lain seperti *market-based view* karena menempatkan fokus utama pada faktor internal organisasi yang tidak mudah diimitasi oleh pesaing. Teori ini relevan untuk memahami strategi organisasi

karena memungkinkan identifikasi dan pengembangan kapabilitas internal yang signifikan. Dengan menggunakan RBV sebagai kerangka teori utama, penelitian ini akan mengintegrasikan berbagai dimensi sumber daya internal untuk menjelaskan hubungan strategisnya dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keseluruhan landasan konseptual ini menegaskan bahwa strategi organisasi yang efektif tidak hanya mengandalkan analisis eksternal tetapi juga pemanfaatan sumber daya internal sebagai basis strategik dalam jangka panjang. RBV memberikan pijakan yang kuat untuk memahami bagaimana organisasi dapat membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya yang optimal. Penelitian ini akan menyumbang pengetahuan baru yang aplikatif sekaligus bersifat teoritis untuk pengembangan ilmu manajemen strategik. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengambilan keputusan strategik organisasi. Kerangka teori ini kemudian akan dijabarkan lebih rinci dalam bagian tinjauan pustaka artikel jurnal ini untuk memperkuat dasar teoritis penelitian

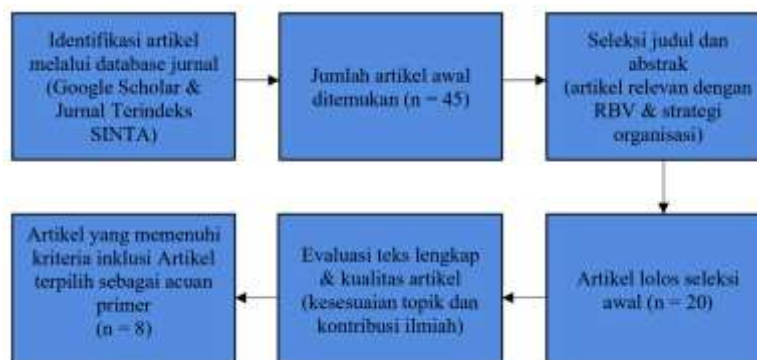
2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review untuk mengkaji secara sistematis strategi organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV). Metode *literature review* dipilih karena mampu mensintesis berbagai temuan penelitian terdahulu secara komprehensif dan terstruktur sehingga menghasilkan pemahaman konseptual yang mendalam. Pendekatan ini banyak digunakan dalam kajian manajemen strategik untuk mengidentifikasi pola penelitian, perkembangan teori, serta celah riset yang masih terbuka [6]. Melalui *literature review*, peneliti dapat mengevaluasi konsistensi dan relevansi temuan antarpelitian yang membahas strategi dan keunggulan bersaing. Dengan demikian, metode ini sesuai untuk menjawab tujuan penelitian yang bersifat konseptual dan analitis.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal *open access* dan terindeks SINTA melalui basis data *Google Scholar* dan portal jurnal nasional. Kata kunci yang digunakan meliputi strategi organisasi, *resource-based view*, keunggulan bersaing, dan *sustainable competitive advantage*. Artikel yang dikumpulkan dibatasi pada publikasi tahun 2020–2025 untuk memastikan kebaruan dan relevansi kajian. Tahap awal pencarian menghasilkan sejumlah artikel yang kemudian diseleksi berdasarkan judul dan abstrak guna menilai kesesuaian dengan fokus penelitian. Prosedur ini sejalan dengan praktik *literature review* dalam penelitian manajemen strategik yang menekankan selektivitas dan relevansi sumber [7].

Tahap berikutnya adalah penyeleksian dan evaluasi artikel secara mendalam, yang dilakukan dengan membaca teks lengkap untuk memastikan kualitas metodologi dan kontribusi ilmiah. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas strategi organisasi, pemanfaatan sumber daya internal, serta keunggulan bersaing berkelanjutan dalam kerangka RBV. Sebaliknya, artikel dikeluarkan jika tidak membahas minimal dua indikator VRIO atau tidak menggunakan pendekatan empiris, untuk memastikan relevansi dan kualitas metodologi setiap artikel yang dianalisis. Sementara itu, artikel yang tidak relevan, bersifat duplikatif, atau tidak memiliki landasan teori yang jelas dikeluarkan dari analisis. Dari keseluruhan artikel yang lolos tahap seleksi awal, dilakukan penyaringan lanjutan hingga diperoleh 8 artikel terpilih yang dijadikan acuan primer. Proses ini mencerminkan pendekatan *systematic literature review* yang menekankan transparansi dan ketelitian dalam pemilihan sumber [4].

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*) dengan cara mengidentifikasi konsep utama, variabel kunci, dan temuan penting dari setiap artikel terpilih. Setiap artikel dianalisis untuk memahami bagaimana strategi organisasi dirumuskan dan diimplementasikan melalui pemanfaatan sumber daya internal guna mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil analisis kemudian disintesis untuk membangun pemahaman konseptual mengenai hubungan antara strategi organisasi dan RBV. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menarik kesimpulan secara integratif dari berbagai temuan penelitian terdahulu. Dengan demikian, metode ini mendukung pencapaian tujuan penelitian dalam memberikan kontribusi teoretis pada kajian manajemen strategik.



Gambar 1. Alur proses seleksi artikel

Sumber: Diolah peneliti, 2026

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Analisis *literature review* terhadap delapan artikel ilmiah terpilih menunjukkan bahwa *Resource-Based View* (RBV) secara konsisten digunakan sebagai kerangka teoritis dalam studi strategi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari pengelolaan sumber daya internal yang unik, bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir secara efektif sesuai kriteria VRIO (*valuable, rare, inimitable, organized*). Dalam konteks manajemen strategik, sumber daya internal tersebut mencakup kapasitas organisasi, sumber daya manusia, teknologi, serta kapabilitas unik lainnya yang membedakan satu organisasi dari pesaing. Delapan artikel yang dianalisis menunjukkan konsistensi dalam penggunaan pendekatan RBV untuk menjelaskan bagaimana organisasi memanfaatkan kekuatan internal untuk mempertahankan posisi kompetitifnya, dan tidak ada satupun artikel yang menolak relevansi RBV, menunjukkan robust-nya teori ini dalam konteks strategi organisasi. [1], [4].

Artikel yang ditelaah oleh Ka Utama dan Sari (2025) memperlihatkan bahwa implementasi strategi yang memenuhi kriteria VRIO berdampak positif terhadap pencapaian *competitive advantage* dengan basis sumber daya internal yang kuat [4]. Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* untuk menunjukkan bahwa sebagian besar studi RBV menegaskan pentingnya aspek internal seperti kapabilitas digital dan inovasi layanan sebagai faktor pendorong keunggulan kompetitif. Temuan tersebut mendukung klaim bahwa strategi organisasi yang efektif harus mampu memanfaatkan sumber daya internal secara optimal untuk meraih keunggulan berkelanjutan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian lain yang menegaskan peran VRIO sebagai alat analisis utama dalam kajian RBV. Selain itu, studi ini memperluas pemahaman tentang tantangan implementasi strategi, seperti kesenjangan perencanaan-eksekusi dan resistensi organisasi, yang dapat menghambat pencapaian keunggulan kompetitif.

Penelitian oleh Rahmatullah, Wijyantini, dan Wibowo (2023) menunjukkan bahwa analisis VRIO pada UD Tiga Putra menghasilkan identifikasi sepuluh sumber daya dan kapabilitas internal yang berada pada level *sustainable competitive advantage*, serta klasifikasi lain seperti *temporary competitive advantage* dan *competitive parity* [1]. Studi ini memperlihatkan bahwa kombinasi unik sumber daya internal mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama ketika memenuhi atribut VRIO secara konsisten. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa strategi berbasis sumber daya yang diidentifikasi melalui VRIO dapat menjadi dasar untuk pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Artikel ini juga menunjukkan bahwa sumber daya yang tidak memenuhi kriteria VRIO sepenuhnya cenderung tidak memberikan keunggulan jangka panjang.

Studi lain yang relevan menunjukkan bahwa penerapan kerangka kerja RBV dan VRIO berlaku juga di sektor desa wisata dan usaha pariwisata kecil [8]. Misalnya, artikel yang dibahas pada konteks desa wisata Ketambe menggunakan analisis VRIO untuk menentukan kompetensi inti yang mendukung keunggulan bersaing secara berkelanjutan di sektor pariwisata lokal [9]. Hasil penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa identifikasi sumber daya dan kapabilitas internal yang strategis membantu organisasi mempertahankan daya saing dalam menghadapi kompetisi pasar yang dinamis. Dengan demikian, RBV terbukti adaptif untuk berbagai konteks organisasi, baik dalam skala usaha kecil maupun besar.

Berdasarkan analisis tabel artikel acuan, beberapa penelitian menekankan bahwa strategi berbasis sumber daya internal lebih efektif ketika sumber daya tersebut merupakan aset tidak berwujud seperti reputasi, kapabilitas organisasi, atau keahlian unik karyawan. Misalnya, beberapa artikel menjelaskan bahwa unsur budaya organisasi atau reputasi perusahaan yang sulit ditiru oleh pesaing berkontribusi signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan [10]. Hal ini menunjukkan bahwa komponen intangible tetap menjadi bagian penting dalam kerangka RBV meskipun tantangan pengukurannya lebih kompleks. Temuan ini selaras dengan kerangka teori RBV yang menyatakan bahwa sumber daya tidak berwujud sering kali menjadi basis keunggulan kompetitif yang tahan lama karena memiliki karakteristik unik dan *inimitable*.

Beberapa artikel menggarisbawahi bahwa keberhasilan strategi organisasi dalam konteks RBV seringkali bergantung pada kualitas implementasi strategi dan kemampuan organisasi dalam mengorganisir sumber daya internal [11]. Implementasi strategi perlu diselaraskan dengan tujuan organisasi secara menyeluruh agar VRIO dapat diterapkan secara maksimal. Temuan ini menunjukkan bahwa sumber daya internal yang berkualitas pun tidak akan memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan jika organisasi tidak mampu mengimplementasikan strategi yang tepat. Dengan demikian, koordinasi antar fungsi organisasi dan sistem evaluasi menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajer strategik dalam menerapkan RBV.

Hasil analisis juga menunjukkan adanya perbedaan konteks sumber daya internal yang berkontribusi pada keunggulan bersaing berkelanjutan tergantung pada tipe organisasi [12]. Misalnya, organisasi ritel seperti UD Tiga Putra memanfaatkan reputasi perusahaan, layanan unggulan, serta strategi pemasaran sebagai keunggulan kompetitif utama [1]. Sedangkan konteks lain seperti pariwisata atau usaha desa wisata menonjolkan kapabilitas kapasitas layanan dan diferensiasi pengalaman pelanggan sebagai faktor penentu keunggulan bersaing [12]. Perbedaan konteks ini menggambarkan bahwa meskipun prinsip RBV bersifat generik, aplikasi spesifik dalam tiap organisasi memerlukan penyesuaian berdasarkan karakteristik sumber daya internal masing-masing.

Secara keseluruhan, sintesis delapan artikel ilmiah menguatkan landasan teori RBV bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIO. RBV menyediakan kerangka kerja yang memadai untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memanfaatkan sumber daya internal secara strategis. Temuan ini memperkuat relevansi RBV sebagai teori pokok dalam kajian strategi organisasi dan competitive advantage dalam konteks organisasi modern [9]. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pendekatan RBV tetap relevan meskipun terjadi perubahan lingkungan bisnis yang cepat karena fokus pada aset internal yang unik dan berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi organisasi yang efektif memerlukan pendekatan RBV yang komprehensif dalam mengelola sumber daya internal. Sinergi antara elemen sumber daya internal seperti kapabilitas organisasi, sumber daya manusia, teknologi, serta budaya organisasi terbukti menjadi fondasi penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Selain itu, artikel-artikel yang dianalisis juga menegaskan perlunya organisasi untuk terus beradaptasi dan mengevaluasi sumber daya internal guna mempertahankan keuntungan kompetitif dari waktu ke waktu. Dengan demikian, studi ini memberikan dasar empiris serta konseptual yang kuat bagi pengembangan teori dan praktik manajemen strategik berbasis RBV.

Tabel 1. Ringkasan Artikel Acuan Primer Penelitian (*Resource-Based View*)

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Utama & Sari (2025)	The Influence Of Strategy Implementation On Competitive Advantage	Kuantitatif (Regresi)	Implementasi strategi berbasis sumber daya internal terbukti berpengaruh signifikan terhadap pencapaian keunggulan bersaing organisasi.
2	Rahmatullah et al. (2023)	Analisis RBV (Resources Based View) untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD. Tiga Putra	Kualitatif (Studi Kasus, VRIO)	Menemukan 10 sumber daya internal UD Tiga Putra, di mana reputasi perusahaan dan layanan unggulan teridentifikasi

					sebagai sumber daya yang memenuhi seluruh kriteria VRIO dan menjadi fondasi keunggulan bersaing berkelanjutan
3	Kholik & Laeli (2020)	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View	Kualitatif Deskriptif		Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya unik dan sulit ditiru dalam organisasi pendidikan.
4	Murtaliningtyas & Wijayanti (2024)	Strategi Berbasis Sumber Daya: Membongkar Keunggulan Bersaing Dalam Dinamika Pasar	Kualitatif (Analisis Strategis)		Pendekatan RBV membantu organisasi mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.
5	Hirmansyah (2024)	Analisis Strategi Bersaing Melalui Pendekatan Resorce Based-View Guna Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi desa wisata ketambe)	Kualitatif (Studi Kasus)		Pemanfaatan sumber daya lokal yang bernilai dan langka mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan desa wisata.
6	Rachma (2023)	Perumusan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan Menggunakan Resource Based View Pada Toko Perlengkapan Bayi X Di Kota Gresik	Kualitatif (VRIO Analysis)		Keunggulan bersaing ritel ditentukan oleh kemampuan organisasi mengelola sumber daya internal secara strategis.
7	Rintalla & Samsudin (2024)	Analisis Resource-Based View Sebagai Strategi Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada CV Mubarakfood Cipta Delicia	Kualitatif Deskriptif		RBV berperan penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif melalui optimalisasi aset strategis perusahaan.
8	Alfaizin et al. (2024)	Implementasi Kerangka Vrio Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Usaha Jasa Fotografi Pariwisata [Studi Kasus Osing Studio Banyuwangi]	Kualitatif (Studi Kasus)		Kerangka VRIO efektif digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya strategis dalam pencapaian sustainable competitive advantage.

Sumber : Diolah peneliti, 2026

3.2 Pembahasan

3.2.1 Sumber Daya Bernilai (*Valuable Resources*)

Hasil sintesis terhadap delapan artikel menunjukkan bahwa sumber daya yang bernilai (*valuable resources*) merupakan prasyarat utama dalam pencapaian keunggulan bersaing organisasi. Sumber daya dikatakan bernilai apabila mampu meningkatkan efisiensi operasional, efektivitas strategi, serta memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Penelitian Utama dan Sari (2025) membuktikan bahwa implementasi strategi yang memanfaatkan sumber daya internal secara optimal berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* organisasi [4]. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Rintalla dan Samsudin (2024) yang menegaskan bahwa optimalisasi aset strategis internal mampu meningkatkan posisi bersaing perusahaan [11]. Hal ini menguatkan pandangan RBV bahwa nilai sumber daya internal menjadi dasar utama keunggulan bersaing. Selain itu, sumber daya yang bernilai seringkali menjadi lebih sulit ditiru (*inimitable*) karena nilai yang diciptakan bergantung pada proses internal dan pengalaman organisasi yang unik. Hal ini menunjukkan interaksi sistemik antara nilai dan *inimitability* dalam mendukung keunggulan bersaing berkelanjutan.

Nilai suatu sumber daya bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan serta sektor organisasi. Penelitian Hermansyah (2024) pada desa wisata menunjukkan bahwa sumber daya lokal yang bernilai dapat menjadi keunggulan strategis apabila dikelola sesuai karakteristik wilayah dan kebutuhan pasar [9]. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai sumber daya tidak bersifat absolut, melainkan

ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikannya ke dalam strategi. Dengan demikian, organisasi dituntut untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya bernilai agar tetap relevan dalam dinamika persaingan.

3.2.2 Sumber Daya Langka (*Rare Resources*)

Indikator kelangkaan (*rarity*) menekankan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh sedikit organisasi memiliki potensi lebih besar dalam menciptakan keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian Rahmatullah et al. (2023), sumber daya yang memenuhi kriteria VRIO, khususnya aspek kelangkaan, menjadi faktor dominan dalam pembentukan keunggulan bersaing perusahaan [1]. Kelangkaan tersebut dapat berupa kompetensi spesifik, keunikan proses bisnis, maupun karakteristik lokal yang tidak dimiliki pesaing. Hal ini sejalan dengan temuan Hirmansyah (2024) yang menegaskan bahwa keunikan sumber daya lokal desa wisata mampu menciptakan daya saing berkelanjutan [9]. Kelangkaan sumber daya tidak hanya berperan sendiri, tetapi juga meningkatkan tingkat sulit ditiru (*inimitable*) dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Misalnya, kompetensi unik karyawan atau budaya organisasi yang langka memperkuat integrasi seluruh kriteria VRIO dalam membentuk keunggulan berkelanjutan.

Namun, beberapa temuan juga menunjukkan bahwa kelangkaan sumber daya bersifat dinamis dan berpotensi menurun seiring waktu. Murtaliningtyas dan Wijayanti (2024) menekankan bahwa dalam dinamika pasar yang kompetitif, sumber daya yang awalnya langka dapat kehilangan keunggulannya ketika mulai ditiru atau diadopsi oleh pesaing [10]. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan inovasi berkelanjutan untuk menjaga tingkat kelangkaan sumber daya yang dimiliki. Sintesis ini menunjukkan bahwa kelangkaan harus didukung oleh strategi pengembangan sumber daya secara berkesinambungan.

3.2.3 Sumber Daya Sulit Ditiru (*Inimitable Resources*)

Indikator *inimitability* menunjukkan bahwa sumber daya akan memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan apabila sulit ditiru oleh pesaing. Penelitian Kholik dan Laeli (2020) pada organisasi pendidikan membuktikan bahwa sumber daya berbasis budaya organisasi dan nilai-nilai internal memiliki tingkat imitasi yang rendah [8]. Keunggulan tersebut terbentuk melalui proses historis dan sosial yang kompleks, sehingga tidak mudah direplikasi oleh organisasi lain. Temuan ini mendukung asumsi RBV bahwa ambiguitas kausal dan kompleksitas sosial menjadi penghambat utama proses imitasi.

Selain itu, Rachma (2023) menemukan bahwa pada sektor ritel, keunggulan bersaing berkelanjutan muncul dari kombinasi sumber daya internal yang terintegrasi, bukan dari satu sumber daya tunggal [5]. Integrasi antara modal manusia, pengalaman manajerial, dan sistem operasional menciptakan keunikan yang sulit ditiru pesaing. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan lebih mungkin tercapai ketika organisasi mampu mengelola konfigurasi sumber daya secara sinergis dan konsisten. Keunikan sumber daya yang sulit ditiru sering kali muncul dari nilai yang dimiliki (*valuable*) dan kelangkaan yang ada (*rare*), sehingga menciptakan kombinasi yang mendukung keunggulan kompetitif yang lebih stabil. Dengan demikian, interaksi antar kriteria VRIO memperkuat dasar strategis dari keunggulan bersaing.

3.2.4 Sumber Daya Tidak Mudah Disubstitusi (*Non-Substitutable Resources*)

Indikator terakhir RBV, yaitu *non-substitutability*, menekankan bahwa sumber daya unggul tidak memiliki pengganti strategis yang setara. Alfaizin et al. (2024) menunjukkan bahwa kerangka VRIO efektif dalam mengidentifikasi sumber daya strategis yang tidak mudah digantikan dalam usaha jasa pariwisata [12]. Sumber daya berbasis keterampilan khusus dan relasi pelanggan terbukti tidak dapat digantikan oleh teknologi atau modal fisik semata. Hal ini memperkuat argumen RBV bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan lebih banyak bersumber dari aset tidak berwujud. Sumber daya yang tidak mudah digantikan menegaskan pentingnya integrasi seluruh kriteria VRIO; aset yang bernilai, langka, dan sulit ditiru menjadi semakin kuat kontribusinya terhadap keunggulan bersaing ketika tidak dapat disubstitusi oleh alternatif lain, menekankan sifat holistik dari strategi berbasis RBV.

Dengan demikian, keempat indikator VRIO yakni *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* tidak hanya berfungsi secara individual, tetapi bekerja secara sinergis untuk menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Misalnya, sebuah sumber daya menjadi sulit ditiru karena nilai yang dihasilkannya (*valuable*) dan kelangkaannya (*rare*), sekaligus tidak memiliki pengganti strategis (*non-substitutable*). Penekanan pada interaksi ini menegaskan bahwa manajemen sumber daya internal harus bersifat holistik, mengintegrasikan semua aspek VRIO agar strategi organisasi benar-benar efektif dalam jangka panjang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil sintesis dan pembahasan terhadap delapan artikel acuan primer, dapat disimpulkan bahwa strategi organisasi yang berlandaskan teori *Resource-Based View* (RBV) memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan tersebut hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola sumber daya internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah disubstitusi (*non-substitutable*) secara terintegrasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sumber daya tidak berwujud, seperti kapabilitas manajerial, modal manusia, budaya organisasi, dan pengetahuan spesifik, memiliki kontribusi dominan dibandingkan sumber daya berwujud. Selain itu, keunggulan bersaing yang dihasilkan bersifat berkelanjutan ketika organisasi mampu menyesuaikan pengelolaan sumber daya dengan dinamika lingkungan dan strategi jangka panjang. RBV terbukti relevan sebagai kerangka konseptual dalam menganalisis strategi organisasi lintas sektor. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memiliki implikasi baik secara teoretis maupun praktis yang penting untuk diperhatikan. Dengan demikian, strategi organisasi yang berkelanjutan tidak dapat mengabaikan pentingnya pengelolaan sumber daya internal secara simultan.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi relevansi RBV dalam konteks strategi organisasi, sekaligus memperluas pemahaman teoritis dengan menunjukkan bagaimana sinergi antar sumber daya internal baik yang berwujud maupun tidak berwujud membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan menyoroti interaksi sistemik antar indikator VRIO, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori RBV, khususnya mengenai penerapan holistik sumber daya internal di berbagai sektor. Bagi manajer dan pengambil keputusan, penelitian ini menekankan bahwa investasi pada aset tidak berwujud seperti pengembangan kapabilitas manajerial, pelatihan karyawan, dan penguatan budaya organisasi merupakan langkah strategis untuk menciptakan keunggulan yang sulit ditiru pesaing. Selain itu, penggunaan kerangka VRIO secara rutin dapat berfungsi sebagai alat audit internal untuk memastikan sumber daya internal tetap bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan, sehingga mendukung keberlanjutan keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar organisasi lebih fokus pada pengembangan dan penguatan sumber daya internal yang bersifat strategis, khususnya sumber daya tidak berwujud yang sulit ditiru oleh pesaing. Organisasi perlu melakukan evaluasi sumber daya secara berkala menggunakan kerangka VRIO untuk memastikan keberlanjutan keunggulan bersaing di tengah perubahan lingkungan bisnis. Sebagai langkah praktis, organisasi dapat memulai dengan melakukan audit sumber daya internal menggunakan kerangka VRIO secara berkala, misalnya setiap enam bulan, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang perlu ditingkatkan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengombinasikan pendekatan *Resource-Based View* dengan perspektif lain, seperti *dynamic capabilities* atau *knowledge-based view*, guna memperkaya analisis strategi organisasi. Selain itu, penelitian empiris dengan metode kuantitatif atau *mixed methods* dapat dilakukan untuk menguji secara lebih mendalam hubungan antara indikator RBV dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] F. Rahmatullah, B. Wijyantini, and Y. G. Wibowo, "Analisis RBV (resources based view) untuk menentukan keunggulan bersaing perusahaan pada UD. Tiga Putra," *J. Econ. Assets Eval.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–17, 2023. [Online]. Available: <https://economics.pubmedia.id/index.php/jea>
- [2] A. Handayani and E. A. Sarwono, "Pengembangan keunggulan kompetitif sebagai strategi peningkatan kinerja organisasi berkelanjutan," *J. Manaj. Penelit. Akunt.*, vol. 16, no. 2, pp. 137–146, 2023.
- [3] N. Hidayat, B. Novrinda, and D. Rahayu, "Resource-based view analysis in building competitive advantage in the small and medium enterprises sector," *Target J. Manaj. Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 81–90, 2024, doi: 10.30812/target.v6i2.4502.
- [4] H. K. Utama and R. Sari, "The influence of strategy implementation on competitive advantage," *J. Manaj. Perbank. Keuang. Nitro*, vol. 1, no. 3, pp. 25–36, 2025, doi: 10.56858/jmpkn.v1i3.566.
- [5] U. S. Rachma, "Perumusan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menggunakan resource based view pada toko perlengkapan bayi X di kota Gresik," *J. Ilm. Manaj. Bisnis Inov. Univ. Sam Ratulangi*, vol. 10, no. 2, pp. 1095–1112, 2023.
- [6] I. D. Mentari, R. Ramadhani, and Y. R. Widjaja, "Literature review: Implementasi manajemen strategi di industri global," *EKOMA J. Ekon.*, vol. 4, no. 2, pp. 3538–3547, 2025.

- [7] R. Setiawati and F. Mastarida, "Critical factors for SMEs' business sustainability through the COVID-19 pandemic: A systematic literature review," *Binus Bus. Rev.*, vol. 15, no. 3, pp. 201–212, Oct. 2024, doi: 10.21512/bbr.v15i3.11100.
- [8] A. Kholik and S. Laeli, "Keunggulan bersaing berkelanjutan sekolah alam berbasis model resource-based view," *TADBIR MUWAHHID*, vol. 4, no. 1, pp. 73–97, Apr. 2020, doi: 10.30997/jtm.v4i1.2540.
- [9] A. Hirmansah, "Analisis strategi bersaing melalui pendekatan resource based-view guna mencapai sustainable competitive advantage (studi desa wisata ketambe)," *J. Ilm. Ekon. Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 928–936, 2024, doi: 10.61722/jiem.v2i1.1136.
- [10] W. Murtaliningtyas and B. Wijyantini, "Strategi berbasis sumber daya: Membongkar keunggulan bersaing dalam dinamika pasar," *SEGMENT J. Manaj. Bisnis*, vol. 20, no. 2, pp. 19–28, 2024.
- [11] M. Rintalla and A. Samsudin, "Analisis resource-based view sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada CV Mubarokfood Cipta Delicia," *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 5, no. 1, pp. 2906–2917, 2024.
- [12] E. C. Alfaizin, A. D. Yustita, and A. W. Febrian, "Implementasi kerangka VRIO dalam upaya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan usaha jasa fotografi pariwisata [studi kasus Osing Studio Banyuwangi]," *Sadar Wisata J. Pariwisata*, vol. 7, no. 1, pp. 52–60, Jun. 2024, doi: 10.32528/sw.v7i1.1751.