JOURNAL OF SCIENCE Education And Management Business

Journal of Science Education and Management Business (JOSEAMB)
Vol. 5 No. 3, tahun 2026, hlm. 1250-1265
ISSN: 2828-3031

ANALISIS SUMBER DAYA STRATEGIK PERUSAHAAN DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERDASARKAN PERSPEKTIF *RESOURCE-BASED VIEW* (RBV)

Olivia Safira[1], Zulkahairatulllail[2], Agung Putra Hermawan[3], Syafwandi[4]
Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 8 Agustus 2026
Revised: 10 September 2026
Accepted: 28 Oktober 2026
Published: 25 November 2026

Kata kunci:

Resource-Based View
Sumber Daya Strategik
Keunguulan Bersaing
VRIO
Dynamic Capabilities

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya internal secara efektif. Dalam konteks tersebut, *Resource-Based View* menjadi salah satu perspektif yang menjelaskan bahwa sumber daya strategik merupakan faktor utama dalam menciptakan keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sumber daya strategik dalam menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan perspektif RBV. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Data diperoleh dari berbagai sumber literatur ilmiah, meliputi artikel jurnal nasional dan internasional, buku, prosiding, serta dokumen ilmiah lain yang relevan dan dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) melalui proses identifikasi, pengelompokan, perbandingan, interpretasi, dan sintesis informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung organisasi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola, mengintegrasikan, serta mengembangkan sumber daya tersebut secara berkelanjutan. Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa perspektif *Resource-Based View* mengalami perkembangan dari pendekatan yang berorientasi pada kepemilikan sumber daya menuju pendekatan yang menekankan pentingnya *dynamic capabilities* dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual melalui sintesis yang mengintegrasikan *Resource-Based View*, kerangka VRIO, dan *dynamic capabilities* untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-SA.

Penulis yang sesuai:

Olivia Safira
Departemen ekonomi, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Indonesia
Email: oliviaasafiraa@gmail.com

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, perkembangan teknologi, dan transformasi digital mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan merespons perubahan lingkungan eksternal, tetapi juga oleh kemampuan

dalam mengelola sumber daya internal secara efektif. Dalam konteks tersebut, perspektif *Resource-Based View (RBV)* menjadi salah satu landasan penting dalam kajian manajemen strategik karena menempatkan sumber daya strategik sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Melalui perspektif ini, perusahaan didorong untuk mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya yang mampu menghasilkan nilai tambah, sulit ditiru oleh pesaing, serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *Resource-Based View* memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara sumber daya strategik dan keunggulan bersaing. **(Ridwansyah et al., 2025)** menunjukkan bahwa penerapan strategi berbasis *Resource-Based View* mampu meningkatkan keunggulan bersaing melalui penguatan orientasi kewirausahaan. **(Rahmatullah et al., 2023**) juga menegaskan bahwa kerangka VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized*) merupakan instrumen yang efektif dalam mengidentifikasi sumber daya yang memiliki potensi strategis bagi organisasi. Sementara itu, **(Dasuki, 2021)** dan **(Lubis, 2023)** menekankan bahwa keberhasilan implementasi *Resource-Based View* tidak hanya dipengaruhi oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara efektif sehingga mampu menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Perkembangan literatur menunjukkan bahwa pembahasan mengenai *Resource-Based View* terus mengalami perluasan seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis. Penelitian **(Kero & Bogale, 2023)** menunjukkan bahwa *Resource-Based View* semakin banyak diintegrasikan dengan perspektif *Dynamic Capabilities* untuk menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengadaptasi dan mengonfigurasi kembali sumber daya strategiknya. Selain itu, penelitian **(Ristyawan et al., 2023)** menyoroti pentingnya pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya, sedangkan **(Kosiol et al., 2023)** memperluas implementasi *Resource-Based View* pada organisasi sektor publik dengan menekankan penciptaan *public value*. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai *Resource-Based View* tidak lagi terbatas pada identifikasi sumber daya strategik, tetapi telah berkembang menuju pembahasan mengenai kemampuan organisasi dalam mempertahankan relevansi sumber daya di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengujian empiris penerapan *Resource-Based View* dalam konteks organisasi atau sektor tertentu. Kajian yang menyintesis perkembangan perspektif *Resource-Based View* secara komprehensif, khususnya yang menghubungkan sumber daya strategik, kerangka VRIO, dan *Dynamic Capabilities* dalam menjelaskan pembentukan keunggulan bersaing, masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, yaitu belum tersedianya sintesis konseptual yang menggambarkan bagaimana perkembangan *Resource-Based View* mampu menjelaskan proses penciptaan keunggulan bersaing pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penyusunan sintesis konseptual yang mengintegrasikan hasil-hasil penelitian mengenai sumber daya strategik, kerangka VRIO, dan *Dynamic Capabilities* untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan perspektif *Resource-Based View* dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana sumber daya strategik perusahaan menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV) melalui pendekatan *library research*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen strategik melalui sintesis perkembangan *Resource-Based View*, sekaligus memberikan referensi konseptual bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya yang lebih adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Resource-Based View dan Sumber Daya Strategik

Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu perspektif utama dalam manajemen strategik yang menjelaskan keunggulan bersaing dari sisi internal perusahaan. Perspektif ini memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang dapat menjadi dasar

penciptaan nilai serta keunggulan bersaing. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa perhatian manajemen strategik tidak hanya diarahkan pada posisi perusahaan dalam lingkungan eksternal, tetapi juga pada bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya internalnya.

Sumber daya perusahaan dapat berbentuk sumber daya fisik, manusia, maupun organisasi. Namun, keberadaan suatu sumber daya tidak secara otomatis menjadikannya sumber keunggulan bersaing. Literatur yang dikaji **(Paliwal & Saxena, 2023)** menunjukkan bahwa sumber daya fisik dapat berupa fasilitas, mesin, dan teknologi, sedangkan sumber daya manusia mencakup keterampilan, pengetahuan, keahlian, dan pertimbangan manajerial. Sumber daya organisasi mencakup struktur organisasi, hubungan kewenangan, serta mekanisme formal dan informal dalam organisasi. Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa nilai strategis suatu sumber daya tidak semata-mata ditentukan oleh bentuknya, tetapi oleh kemampuan sumber daya tersebut dalam mendukung pelaksanaan strategi perusahaan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dianalisis dalam penelitian ini. **(Dasuki, 2021)** menempatkan pengelolaan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi sebagai dasar peningkatan daya saing organisasi, sedangkan **(Lubis, 2023)** menekankan pentingnya identifikasi aset, kapabilitas, dan sumber daya internal dalam penyusunan strategi perusahaan. Temuan empiris **(Ridwansyah et al., 2025)** juga menunjukkan bahwa strategi berbasis RBV berhubungan positif dengan keunggulan bersaing. Dengan demikian, literatur relatif konsisten dalam menempatkan sumber daya internal sebagai fondasi penting bagi keunggulan bersaing, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa kepemilikan sumber daya saja belum cukup. Nilai strategis baru muncul ketika perusahaan mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut dalam pelaksanaan strategi. Implikasinya, RBV tidak seharusnya dipahami hanya sebagai perspektif untuk menginventarisasi sumber daya perusahaan. RBV lebih relevan digunakan untuk memahami mengapa sumber daya tertentu mampu menghasilkan nilai strategis sementara sumber daya lainnya tidak. Hal ini menjadi dasar penting bagi penggunaan kerangka VRIO sebagai instrumen untuk mengevaluasi karakteristik strategis sumber daya.

Kerangka VRIO dalam Mengidentifikasi Sumber Daya Strategik

Salah satu pengembangan penting dalam perspektif RBV adalah penggunaan kerangka VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable,* dan *Organization*) untuk mengidentifikasi apakah sumber daya tertentu memiliki potensi menghasilkan keunggulan bersaing. Konsep ini berkembang dari karakteristik VRIN yang menekankan nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, kemudian berkembang menjadi VRIO dengan memasukkan aspek organisasi sebagai unsur penting dalam pemanfaatan sumber daya. Dengan demikian, evaluasi tidak berhenti pada karakteristik sumber daya, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan perusahaan dalam mengeksploitasi sumber daya tersebut.

Dimensi *valuable* menekankan kemampuan sumber daya dalam memungkinkan perusahaan memanfaatkan peluang atau menghadapi ancaman lingkungan. Namun, nilai saja tidak cukup untuk menghasilkan keunggulan bersaing apabila sumber daya tersebut juga dimiliki secara luas oleh pesaing. Oleh karena itu, dimensi *rare* menjadi penting karena keunggulan strategis memerlukan sumber daya yang relatif terbatas di antara pesaing. Selanjutnya, *inimitable* menunjukkan bahwa sumber daya yang strategis harus memiliki tingkat kesulitan tertentu untuk ditiru, sedangkan *organization* menekankan kesiapan perusahaan dalam mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menghasilkan nilai.

Hasil penelitian **(Rahmatullah et al., 2023)** memberikan gambaran empiris mengenai penerapan pendekatan tersebut. Penelitian tersebut menemukan bahwa reputasi perusahaan, kualitas pelayanan, sumber daya manusia, dan hubungan dengan mitra bisnis memenuhi karakteristik VRIO dan berpotensi menghasilkan *sustainable competitive advantage*. Temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa sumber daya yang menjadi keunggulan perusahaan tidak selalu berupa aset fisik. Sumber daya tidak berwujud seperti reputasi, kualitas hubungan, pengetahuan, dan kompetensi manusia justru dapat memiliki karakteristik yang lebih sulit ditiru karena terbentuk melalui proses historis dan interaksi organisasi.

Meskipun demikian, VRIO memiliki keterbatasan konseptual apabila digunakan secara statis. Evaluasi VRIO pada dasarnya dapat menggambarkan posisi strategis sumber daya pada suatu kondisi tertentu, sedangkan lingkungan bisnis dapat berubah lebih cepat daripada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karakteristik sumber dayanya. Oleh sebab itu, sumber daya yang sebelumnya bernilai dan langka belum tentu terus menghasilkan keunggulan apabila kebutuhan pelanggan, teknologi, atau struktur persaingan berubah. Keterbatasan inilah yang mendorong perkembangan kajian RBV menuju perspektif yang lebih dinamis.

Dynamic Capabilities sebagai Pengembangan Perspektif RBV

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menunjukkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya memiliki sumber daya strategik, tetapi juga perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan sumber daya tersebut dengan perubahan lingkungan. Dalam perkembangan teori RBV, kebutuhan tersebut berkaitan dengan munculnya perspektif *Dynamic Capabilities*. Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* berkembang dari gagasan RBV untuk menjelaskan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengonfigurasi kembali sumber daya ketika lingkungan mengalami perubahan.

(Kero & Bogale, 2023) menunjukkan bahwa RBV dan *Dynamic Capabilities* memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam menjelaskan keunggulan bersaing. RBV membantu menjelaskan basis sumber daya yang dimiliki perusahaan, sedangkan *Dynamic Capabilities* memberikan penjelasan mengenai kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan menyesuaikan basis sumber daya tersebut. Temuan ini menunjukkan adanya perkembangan dari perspektif yang berorientasi pada *resource possession* menuju perspektif yang juga mempertimbangkan *resource renewal and reconfiguration*.

(Ristyawan et al., 2023) memperkuat perspektif tersebut dengan menunjukkan pentingnya mekanisme pengambilan keputusan dalam mengombinasikan sumber daya dan kapabilitas ketika perusahaan menghadapi perubahan lingkungan. Dalam perspektif *Dynamic Capabilities*, pengelolaan sumber daya tidak berlangsung secara pasif. Manajemen perlu mengenali peluang, mengambil keputusan untuk memanfaatkan peluang tersebut, serta mengubah konfigurasi sumber daya dan kapabilitas agar sesuai dengan kebutuhan strategi. Dengan demikian, kemampuan perusahaan dalam mengorkestrasi sumber daya menjadi bagian penting dalam menjembatani sumber daya internal dengan implementasi strategi.

Perspektif ini sekaligus memberikan respons terhadap kritik terhadap RBV yang mempertanyakan kecenderungan teori tersebut untuk kurang memperhatikan perubahan lingkungan dan mekanisme yang menjelaskan bagaimana sumber daya menghasilkan keunggulan. Literatur yang dikaji Ristyawan et al. menunjukkan bahwa kritik terhadap RBV antara lain berkaitan dengan persoalan mekanisme, faktor lingkungan, dan penerapan empirisnya. Perkembangan menuju *Dynamic Capabilities* dapat dipahami sebagai upaya memperluas RBV agar mampu menjelaskan proses perubahan sumber daya dan kapabilitas, bukan sekadar kondisi kepemilikannya.

Dengan demikian, *Dynamic Capabilities* tidak menggantikan RBV, tetapi memperluas kemampuan RBV dalam menjelaskan keunggulan bersaing pada lingkungan yang berubah. Hubungan keduanya menjadi penting karena sumber daya strategik hanya dapat terus memberikan nilai apabila perusahaan memiliki kemampuan untuk mempertahankan relevansinya melalui pembelajaran, inovasi, integrasi, dan rekonfigurasi.

Keunggulan Bersaing dalam Perspektif Resource-Based View

Dalam perspektif RBV, keunggulan bersaing dapat dipahami sebagai konsekuensi dari kemampuan perusahaan dalam mengombinasikan sumber daya dan kapabilitas yang memiliki nilai strategis. Oleh karena itu, keunggulan bersaing tidak semata-mata berasal dari jumlah sumber daya yang dimiliki perusahaan, tetapi dari kualitas, karakteristik, dan cara sumber daya tersebut dimanfaatkan. **(Paliwal & Saxena, 2023)** menempatkan akuisisi dan pemanfaatan sumber daya sebagai bagian penting dalam pencapaian keunggulan bersaing, sementara penelitian lain dalam kajian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya internal berkontribusi terhadap daya saing dalam berbagai konteks organisasi.

Konsistensi tersebut terlihat dari literatur yang dianalisis dalam penelitian ini. Meskipun menggunakan objek dan pendekatan penelitian yang berbeda, literatur yang dikaji secara umum menunjukkan bahwa sumber daya internal, kapabilitas, dan kemampuan organisasi dalam

mengelolanya merupakan unsur penting dalam penciptaan keunggulan bersaing. Namun, terdapat perkembangan fokus yang menarik. Sebagian penelitian menekankan identifikasi dan pengelolaan sumber daya, sementara penelitian lain mulai menghubungkan RBV dengan VRIO, *Dynamic Capabilities*, pengambilan keputusan, inovasi, dan perubahan lingkungan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa RBV telah berkembang dari teori yang menjelaskan apa yang dimiliki perusahaan menjadi perspektif yang juga mempertanyakan bagaimana perusahaan menggunakan, mengembangkan, dan mengubah apa yang dimilikinya.

Berdasarkan sintesis tersebut, hubungan konseptual antara RBV, VRIO, dan *Dynamic Capabilities* dapat dipahami secara berurutan. RBV memberikan dasar bahwa sumber daya internal merupakan sumber potensial keunggulan; VRIO membantu mengevaluasi apakah sumber daya tersebut memiliki karakteristik strategis; sedangkan *Dynamic Capabilities* menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan dan memperbarui nilai sumber daya tersebut ketika lingkungan berubah. Kerangka konseptual ini memberikan dasar yang lebih komprehensif untuk memahami keunggulan bersaing, karena keunggulan tidak dipandang sebagai kondisi yang hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi sebagai hasil dari proses pengelolaan dan pengembangan sumber daya secara berkelanjutan.

Dengan demikian, kajian literatur menunjukkan bahwa relevansi RBV pada lingkungan bisnis modern tidak terletak pada kemampuannya untuk menjelaskan kepemilikan sumber daya semata, tetapi pada kemampuannya untuk dikembangkan bersama perspektif yang menjelaskan evaluasi dan perubahan sumber daya. Sintesis inilah yang menjadi landasan penelitian untuk menganalisis bagaimana sumber daya strategik, VRIO, dan *Dynamic Capabilities* dapat menjelaskan penciptaan keunggulan bersaing perusahaan secara lebih komprehensif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis konseptual mengenai peran *Resource-Based View* (RBV) dalam menjelaskan hubungan antara sumber daya strategik dan penciptaan keunggulan bersaing berdasarkan berbagai literatur ilmiah yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Resource-Based View* (RBV), kerangka VRIO, *Dynamic Capabilities*, dan keunggulan bersaing.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, meliputi artikel jurnal nasional dan internasional, buku, prosiding, serta dokumen ilmiah lain yang relevan dengan topik penelitian. Literatur diperoleh melalui berbagai basis data ilmiah, seperti Google Scholar, ScienceDirect, SpringerLink, SAGE Journals, serta jurnal *open access* lainnya. Untuk menjaga relevansi kajian, literatur diprioritaskan berasal dari publikasi periode 2021–2026, dengan tetap menggunakan beberapa referensi klasik sebagai landasan konseptual dalam pengembangan teori *Resource-Based View* (RBV).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tahapan identifikasi, seleksi, dan telaah literatur. Proses identifikasi menghasilkan sejumlah literatur yang relevan dengan topik penelitian, kemudian dilakukan seleksi berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian, kualitas publikasi, keterkaitan dengan konsep *Resource-Based View* (RBV), sumber daya strategik, VRIO, *Dynamic Capabilities*, dan keunggulan bersaing, serta tahun publikasi. Berdasarkan proses tersebut, diperoleh delapan artikel yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sumber utama dalam proses analisis.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Proses analisis dilakukan melalui tahapan identifikasi, pengelompokan, perbandingan, interpretasi, dan sintesis terhadap temuan dari delapan artikel yang telah dipilih. Selanjutnya, hasil analisis diintegrasikan untuk mengidentifikasi pola, persamaan, perbedaan, serta perkembangan perspektif *Resource-Based View* (RBV) dalam menjelaskan peran sumber daya strategik terhadap penciptaan keunggulan bersaing. Hasil sintesis tersebut menjadi dasar dalam penyusunan pembahasan dan penarikan kesimpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Sumber Daya Strategik dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Berdasarkan Perspektif *Resource-Based View*

Perspektif *Resource-Based View* (RBV) memandang bahwa keunggulan bersaing perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh kondisi eksternal, tetapi terutama oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang dimilikinya. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa seluruh penelitian yang dianalisis memiliki kesamaan pandangan bahwa sumber daya strategik merupakan fondasi utama dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, meskipun masing-masing penelitian menggunakan pendekatan dan konteks organisasi yang berbeda. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya secara efektif memiliki peluang yang lebih besar untuk menghasilkan nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung tujuan penelitian yang menempatkan sumber daya strategik sebagai elemen utama dalam pembentukan keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil penelusuran dan telaah terhadap berbagai artikel ilmiah yang relevan, diperoleh sejumlah penelitian yang membahas penerapan *Resource-Based View* (RBV) dalam menciptakan keunggulan bersaing. Sintesis literatur dilakukan untuk mengidentifikasi fokus penelitian, metode yang digunakan, serta temuan utama dari masing-masing penelitian. Hasil sintesis tersebut disajikan pada Tabel 1.

Table 1. Sintesis Literatur Penelitian *Resource-Based View* (RBV)

No.	Penulis, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	**(Ridwansyah et al., 2025)**	Penelitian kuantitatif dengan menganalisis pengaruh strategi RBV dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing pada Bigland Gallery Bandar Lampung.	Strategi *Resource-Based View* dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik perusahaan mengelola sumber daya internal dan jiwa kewirausahaan, semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif.
2.	**(Dasuki, 2021)**	Literature review	RBV menjelaskan bahwa keunggulan bersaing diperoleh melalui pengelolaan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan yang bernilai sehingga mampu meningkatkan daya saing organisasi.
3.	**(Rahmatullah et al., 2023)**	Studi kasus dengan analisis VRIO	Sumber daya seperti reputasi perusahaan, kualitas pelayanan, sumber daya manusia, dan hubungan dengan mitra bisnis memenuhi kriteria VRIO sehingga mampu menciptakan *sustainable competitive advantage*.
4.	**(Aslamiyah et al., 2024)**	Studi kepustakaan (*library research*) dengan mengkaji konsep *Resource-Based View* dalam manajemen bisnis.	RBV memberikan perspektif bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Implementasi RBV juga membantu perusahaan merumuskan strategi bisnis yang adaptif terhadap persaingan global.
5.	**(Lubis, 2023)**	Studi kepustakaan (*library research*)	Pendekatan RBV membantu perusahaan mengidentifikasi aset, kapabilitas, dan sumber daya internal sebagai dasar penyusunan strategi untuk meningkatkan kapasitas strategis dan daya saing perusahaan.

6.	**(Kero & Bogale, 2023)**	*Systematic Literature Review* terhadap 46 artikel	RBV dan *dynamic capabilities* saling melengkapi dalam menjelaskan keunggulan bersaing. Kajian ini juga mengidentifikasi peluang penelitian mengenai pengukuran kapabilitas perusahaan dan kritik terhadap RBV.
7.	**(Ristyawan et al., 2023)**	*Systematic Literature Review* dan analisis bibliometrik	Penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan terkait sumber daya dan *dynamic capabilities* merupakan faktor penting dalam perumusan strategi perusahaan pada lingkungan bisnis yang dinamis.
8.	**(Kosiol et al., 2023)**	*Literature Review*	RBV dapat diterapkan pada organisasi pelayanan kesehatan dengan memetakan hubungan antara sumber daya, kapabilitas, dan *public value* untuk meningkatkan kinerja organisasi serta menciptakan keunggulan bersaing.

Hasil sintesis juga memperlihatkan bahwa keunggulan bersaing tidak muncul karena perusahaan memiliki sumber daya dalam jumlah yang besar, melainkan karena kemampuan perusahaan mengelola sumber daya tersebut secara strategis. Penelitian **(Ridwansyah et al., 2025)** menunjukkan bahwa penerapan strategi berbasis Resource-Based View berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing ketika didukung oleh orientasi kewirausahaan. Sementara itu, **(Rahmatullah et al., 2023)** menemukan bahwa reputasi perusahaan, kualitas pelayanan, sumber daya manusia, dan hubungan dengan mitra bisnis mampu menjadi sumber keunggulan bersaing karena memenuhi karakteristik sumber daya strategik. Persamaan kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa nilai strategis suatu sumber daya tidak ditentukan oleh keberadaannya semata, tetapi oleh kemampuan organisasi mengubah sumber daya menjadi kapabilitas yang memberikan manfaat nyata bagi pelanggan dan organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep dasar *Resource-Based View* yang menjelaskan bahwa sumber daya hanya akan menghasilkan keunggulan bersaing apabila memiliki karakteristik tertentu dan dikelola secara efektif. Dalam konteks ini, sumber daya strategik tidak hanya mencakup aset berwujud seperti teknologi, fasilitas produksi, atau modal, tetapi juga aset tidak berwujud berupa pengetahuan organisasi, budaya perusahaan, kompetensi sumber daya manusia, reputasi, serta kemampuan inovasi. Menariknya, hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian lebih banyak menekankan pentingnya sumber daya tidak berwujud dibandingkan sumber daya fisik. Hal ini mengindikasikan adanya pergeseran orientasi strategi perusahaan dari keunggulan yang berbasis kepemilikan aset menuju keunggulan yang berbasis pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kemampuan mengembangkan inovasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa kepemilikan sumber daya yang bernilai belum menjamin terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan. **(Dasuki, 2021)** dan **(Lubis, 2023)** menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya harus diikuti dengan pengembangan kapabilitas organisasi agar mampu menghasilkan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Dengan kata lain, sumber daya hanya akan menjadi keunggulan apabila dapat dikombinasikan melalui proses manajerial yang efektif, didukung oleh kepemimpinan yang adaptif, serta diarahkan pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Interpretasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi RBV lebih bergantung pada kemampuan organisasi mengelola sumber daya daripada sekadar mengakumulasi aset.

Analisis terhadap seluruh literatur juga menunjukkan adanya perkembangan perspektif mengenai sumber daya strategik. Penelitian terdahulu cenderung menempatkan sumber daya sebagai aset yang harus dimiliki perusahaan, sedangkan penelitian yang lebih mutakhir mulai memandang sumber daya sebagai sesuatu yang bersifat dinamis dan perlu terus dikembangkan. Pergeseran tersebut terlihat dari penelitian **(Kero & Bogale, 2023)**, **(Ristyawan et al., 2023)**, serta **(Kosiol et al., 2023)** yang menekankan pentingnya integrasi antara sumber daya, kapabilitas organisasi, dan

kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, sumber daya strategik tidak lagi dipahami sebagai faktor yang bersifat statis, melainkan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi yang terus berkembang mengikuti dinamika persaingan.

Temuan tersebut memberikan kontribusi konseptual bahwa penciptaan keunggulan bersaing pada era persaingan modern tidak cukup dijelaskan melalui kepemilikan sumber daya saja. Keunggulan bersaing lebih dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya menjadi kapabilitas yang adaptif, inovatif, dan sulit direplikasi oleh pesaing. Oleh karena itu, hasil sintesis penelitian ini memperkuat relevansi *Resource-Based View* sebagai landasan dalam manajemen strategik, sekaligus menunjukkan bahwa efektivitas implementasi teori tersebut sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengelola sumber daya secara berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

Analisis Kritis Kerangka VRIO dalam Mengidentifikasi Sumber Daya Strategik

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kerangka VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*) masih menjadi instrumen yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi apakah suatu sumber daya mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Meskipun setiap penelitian menggunakan objek dan konteks organisasi yang berbeda, seluruh penelitian memiliki kesamaan pandangan bahwa keberhasilan implementasi *Resource-Based View* (RBV) tidak ditentukan oleh banyaknya sumber daya yang dimiliki perusahaan, tetapi oleh sejauh mana sumber daya tersebut memenuhi karakteristik VRIO. Dengan demikian, kerangka VRIO tidak hanya berfungsi sebagai alat identifikasi sumber daya strategik, tetapi juga sebagai dasar dalam menentukan prioritas pengembangan sumber daya yang memberikan nilai strategis bagi organisasi.

Berdasarkan hasil sintesis, dimensi *valuable* menjadi prasyarat awal yang menentukan apakah suatu sumber daya layak dipertahankan oleh perusahaan. Sumber daya dikatakan bernilai apabila mampu meningkatkan efisiensi, mendukung inovasi, atau menciptakan nilai yang dibutuhkan pelanggan. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai saja tidak cukup untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sumber daya yang bernilai tetapi mudah dimiliki oleh seluruh pesaing hanya akan menghasilkan *competitive parity*, yaitu kondisi ketika perusahaan memiliki kemampuan yang setara dengan kompetitornya tanpa memperoleh posisi yang lebih unggul. Interpretasi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memandang nilai strategis sumber daya tidak hanya dari manfaat ekonomi yang dihasilkan, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan diferensiasi yang sulit ditandingi.

Dimensi *rare* memperkuat argumentasi bahwa keunggulan bersaing dibangun melalui kelangkaan sumber daya. Hasil sintesis menunjukkan bahwa sumber daya yang paling sering diidentifikasi sebagai sumber keunggulan bukanlah aset fisik, melainkan aset tidak berwujud seperti kompetensi sumber daya manusia, reputasi organisasi, budaya perusahaan, hubungan dengan pelanggan, serta pengetahuan yang terakumulasi melalui pengalaman organisasi. Temuan ini memperlihatkan adanya perubahan orientasi strategi perusahaan dari persaingan berbasis aset menuju persaingan berbasis pengetahuan (*knowledge-based competition*). Dalam konteks tersebut, kelangkaan tidak lagi ditentukan oleh keterbatasan jumlah sumber daya, tetapi oleh sulitnya organisasi lain membangun kombinasi pengalaman, budaya, dan pengetahuan yang sama.

Karakteristik *inimitable* kemudian menjadi faktor pembeda antara keunggulan bersaing yang bersifat sementara dan yang mampu dipertahankan dalam jangka panjang. Sintesis literatur memperlihatkan bahwa sumber daya sulit ditiru karena terbentuk melalui proses historis, hubungan sosial, pembelajaran organisasi, dan akumulasi pengalaman yang tidak dapat direplikasi secara instan oleh pesaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya berinvestasi pada teknologi atau aset fisik yang relatif mudah diperoleh melalui mekanisme pasar, tetapi perlu membangun kapabilitas organisasi yang berkembang melalui proses pembelajaran berkelanjutan. Interpretasi ini menunjukkan bahwa hambatan imitasi lebih banyak berasal dari kompleksitas sosial dan organisasi dibandingkan dari karakteristik fisik suatu sumber daya.

Meskipun demikian, hasil sintesis juga menunjukkan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru belum tentu menghasilkan keunggulan bersaing apabila organisasi tidak memiliki kemampuan untuk mengelolanya secara efektif. Dimensi *organized* menjadi elemen yang membedakan perusahaan yang mampu mengubah sumber daya menjadi keunggulan kompetitif dengan perusahaan yang hanya memiliki potensi sumber daya. Struktur organisasi, sistem

pengambilan keputusan, kepemimpinan, budaya kerja, serta mekanisme koordinasi menjadi faktor yang menentukan apakah sumber daya strategik dapat dimanfaatkan secara optimal. Dengan kata lain, keunggulan bersaing bukan hanya merupakan hasil dari kualitas sumber daya, tetapi juga dari kualitas tata kelola organisasi yang mendukung pemanfaatan sumber daya tersebut.

Walaupun kerangka VRIO masih relevan sebagai alat evaluasi sumber daya strategik, hasil sintesis literatur juga mengindikasikan adanya keterbatasan dalam penerapannya pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Sebagian besar penelitian mutakhir menunjukkan bahwa VRIO cenderung menggambarkan kondisi sumber daya pada satu periode tertentu sehingga lebih sesuai digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis perusahaan secara internal. Di sisi lain, perubahan teknologi, digitalisasi, disrupsi pasar, dan dinamika kebutuhan pelanggan menuntut organisasi untuk terus memperbarui serta mengonfigurasi kembali sumber daya yang dimilikinya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pendekatan VRIO perlu dipahami secara lebih dinamis agar tetap mampu menjelaskan sumber keunggulan bersaing pada era persaingan modern.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kerangka VRIO tetap memiliki kontribusi yang signifikan dalam perspektif *Resource-Based View*, tetapi efektivitasnya akan meningkat apabila digunakan bersama pendekatan yang menekankan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, hasil sintesis penelitian ini tidak hanya menegaskan relevansi VRIO sebagai instrumen evaluasi sumber daya strategik, tetapi juga menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing semakin bergantung pada kemampuan mengintegrasikan evaluasi sumber daya dengan pengembangan kapabilitas organisasi secara berkelanjutan. Pembahasan ini menjadi landasan untuk memahami perkembangan *Resource-Based View* yang mulai bergeser dari penekanan pada kepemilikan sumber daya menuju kemampuan organisasi dalam mengonfigurasi dan memperbarui sumber daya tersebut sesuai dinamika lingkungan bisnis.

Perkembangan *Resource-Based View* pada Era Persaingan Dinamis: Integrasi dengan *Dynamic Capabilities*

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa perkembangan kajian *Resource-Based View* (RBV) tidak lagi hanya berfokus pada identifikasi sumber daya strategik sebagai sumber keunggulan bersaing, tetapi telah mengalami perluasan perspektif yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengelola dan memperbarui sumber daya tersebut secara berkelanjutan. Temuan ini terlihat dari kecenderungan penelitian mutakhir yang mulai mengintegrasikan RBV dengan konsep *Dynamic Capabilities*, inovasi, dan transformasi digital sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Dengan demikian, keunggulan bersaing tidak lagi dipandang sebagai hasil dari kepemilikan sumber daya semata, melainkan sebagai konsekuensi dari kemampuan organisasi dalam mengadaptasi, mengombinasikan, dan mengonfigurasi kembali sumber daya yang dimiliki sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal.

Perkembangan tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma dalam kajian manajemen strategik. Pada tahap awal, *Resource-Based View* menjelaskan bahwa sumber daya yang memenuhi karakteristik strategik merupakan dasar utama bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Perspektif ini memberikan kontribusi besar dalam mengalihkan perhatian dari faktor eksternal menuju faktor internal organisasi. Namun, hasil sintesis memperlihatkan bahwa pendekatan tersebut mulai menghadapi tantangan ketika perusahaan beroperasi pada lingkungan yang ditandai oleh perubahan teknologi, digitalisasi, globalisasi, serta perubahan preferensi konsumen yang berlangsung sangat cepat. Dalam kondisi demikian, kepemilikan sumber daya yang bernilai tidak selalu menjamin keberlanjutan keunggulan bersaing apabila perusahaan tidak mampu menyesuaikan sumber daya tersebut dengan dinamika lingkungan bisnis.

Temuan sintesis memperlihatkan bahwa penelitian **(Kero & Bogale, 2023)** memberikan kontribusi penting dengan menunjukkan hubungan yang saling melengkapi antara *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities*. Perspektif ini menekankan bahwa organisasi tidak hanya perlu memiliki sumber daya yang memenuhi karakteristik strategik, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya tersebut agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan. Sejalan dengan temuan tersebut, **(Ristyawan et al., 2023)** mengemukakan bahwa mekanisme pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya

merupakan faktor penting dalam membentuk kapabilitas organisasi. Sementara itu, **(Kosiol et al., 2023)** memperluas penerapan *Resource-Based View* pada organisasi pelayanan kesehatan dengan menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya harus diarahkan untuk menciptakan *public value*, sehingga keunggulan organisasi tidak hanya diukur dari aspek kompetitif, tetapi juga dari nilai yang dihasilkan bagi masyarakat.

Analisis terhadap ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Resource-Based View* mengalami perkembangan konseptual dari teori yang menitikberatkan pada kepemilikan sumber daya menuju pendekatan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Pergeseran tersebut mengindikasikan bahwa sumber daya strategik bukan lagi dipahami sebagai aset yang bersifat statis, melainkan sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi yang harus terus dikembangkan melalui inovasi, penguatan kompetensi sumber daya manusia, dan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan pasar. Dengan kata lain, kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing semakin ditentukan oleh kecepatan organisasi dalam memperbarui kapabilitasnya dibandingkan sekadar mempertahankan sumber daya yang telah dimiliki.

Interpretasi tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities* bukanlah hubungan yang saling menggantikan, tetapi bersifat saling melengkapi. *Resource-Based View* menjelaskan sumber keunggulan bersaing melalui kepemilikan sumber daya strategik, sedangkan *Dynamic Capabilities* menjelaskan proses bagaimana sumber daya tersebut dipertahankan, dikembangkan, dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, kedua perspektif tersebut dapat dipandang sebagai kerangka yang terintegrasi dalam menjelaskan keberhasilan organisasi menghadapi persaingan yang semakin dinamis. Integrasi ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan apabila *Resource-Based View* digunakan secara terpisah sebagai satu-satunya landasan analisis.

Berdasarkan hasil sintesis, penelitian ini juga menunjukkan adanya kecenderungan bahwa sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) semakin memperoleh perhatian dalam literatur terkini. Pengetahuan organisasi, budaya inovasi, kompetensi sumber daya manusia, kemampuan belajar organisasi, dan pemanfaatan teknologi digital menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan kepemilikan aset fisik. Pergeseran fokus tersebut mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing modern semakin bergantung pada kemampuan organisasi mengembangkan aset berbasis pengetahuan yang sulit ditiru oleh pesaing. Kondisi ini sekaligus memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi *Resource-Based View* pada era digital tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola pengetahuan dan mempercepat proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Berdasarkan keseluruhan hasil sintesis, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa penegasan bahwa perkembangan *Resource-Based View* pada era persaingan dinamis tidak lagi berhenti pada identifikasi sumber daya strategik melalui kerangka VRIO. Sebaliknya, *Resource-Based View* berkembang menuju perspektif yang menempatkan kemampuan organisasi dalam mengonfigurasi, memperbarui, dan mengembangkan sumber daya sebagai faktor utama yang menentukan keberlanjutan keunggulan bersaing. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada sintesis yang menunjukkan bahwa penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan hasil integrasi antara kepemilikan sumber daya strategik, evaluasi sumber daya melalui kerangka VRIO, serta pengembangan kapabilitas dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan ini memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif mengenai perkembangan *Resource-Based View* sekaligus memperluas pemahaman mengenai bagaimana organisasi dapat mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Hasil sintesis literatur memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen strategik, khususnya dalam memperluas pemahaman mengenai penerapan *Resource-Based View* (RBV) sebagai landasan dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Jika sebagian besar penelitian terdahulu cenderung membahas *Resource-Based View* sebagai teori yang berfokus pada kepemilikan sumber daya strategik, hasil sintesis penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung organisasi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola,

mengembangkan, dan menyesuaikan sumber daya tersebut terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan ini memperlihatkan bahwa penerapan *Resource-Based View* pada konteks bisnis modern semakin menekankan pentingnya proses pengelolaan sumber daya dibandingkan sekadar kepemilikan aset strategik.

Selain itu, penelitian ini memberikan sintesis konseptual yang menghubungkan *Resource-Based View*, kerangka VRIO, dan *Dynamic Capabilities* dalam satu alur pemikiran yang saling melengkapi. Resource-Based View menjelaskan sumber keunggulan bersaing melalui kepemilikan sumber daya strategik, VRIO berfungsi sebagai instrumen untuk mengevaluasi potensi strategis sumber daya tersebut, sedangkan *Dynamic Capabilities* menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan relevansi sumber daya melalui proses adaptasi, inovasi, dan pembelajaran organisasi. Sintesis tersebut memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan pembahasan yang hanya menempatkan ketiga konsep tersebut secara terpisah.

Kontribusi teoritis lainnya adalah penegasan bahwa perkembangan *Resource-Based View* menunjukkan pergeseran orientasi dari pendekatan yang bersifat relatif statis menuju pendekatan yang lebih dinamis. Hasil sintesis memperlihatkan bahwa literatur terkini semakin banyak menempatkan kemampuan organisasi dalam mengonfigurasi ulang sumber daya sebagai faktor yang menentukan keberlanjutan keunggulan bersaing. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa *Resource-Based View* tetap relevan dalam kajian manajemen strategik, namun implementasinya menjadi lebih efektif ketika dipahami bersama perkembangan konsep yang menekankan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Implikasi Praktis

Bagi praktisi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis sebaiknya tidak hanya berorientasi pada peningkatan aset fisik atau investasi jangka pendek, tetapi juga diarahkan pada pengembangan sumber daya yang memiliki nilai strategis bagi organisasi. Perusahaan perlu melakukan identifikasi secara sistematis terhadap sumber daya yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing melalui evaluasi berdasarkan karakteristik valuable, rare, inimitable, dan organized. Evaluasi tersebut dapat menjadi dasar dalam menentukan prioritas investasi, pengembangan kompetensi, maupun penyusunan strategi bisnis yang lebih berkelanjutan.

Hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya penguatan sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) sebagai faktor yang paling konsisten dalam menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penguatan budaya organisasi, peningkatan kemampuan inovasi, pengelolaan pengetahuan, serta pembangunan reputasi perusahaan. Berbeda dengan aset fisik yang relatif mudah ditiru oleh pesaing, sumber daya tidak berwujud cenderung berkembang melalui proses pembelajaran dan pengalaman organisasi sehingga lebih sulit direplikasi.

Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan juga perlu mengembangkan mekanisme organisasi yang mampu mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, maupun dinamika pasar. Dalam konteks ini, hasil penelitian mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing akan lebih mudah dipertahankan apabila perusahaan tidak hanya mengevaluasi kualitas sumber daya yang dimiliki, tetapi juga secara berkelanjutan mengembangkan kapabilitas organisasi dalam mengintegrasikan dan memperbarui sumber daya tersebut sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, penerapan *Resource-Based View* tidak hanya menjadi alat analisis strategis, tetapi juga menjadi dasar dalam merancang strategi organisasi yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan.

Selain memberikan implikasi bagi perusahaan, hasil sintesis ini juga relevan bagi organisasi sektor publik maupun organisasi nirlaba. Pengelolaan sumber daya strategik tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan daya saing, tetapi juga dapat mendukung peningkatan kualitas layanan, efektivitas organisasi, serta penciptaan nilai bagi para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, prinsip-prinsip *Resource-Based View* dapat diterapkan secara lebih luas sebagai pendekatan dalam meningkatkan kinerja organisasi pada berbagai sektor.

DISKUSI

Resource-Based View sebagai Dasar Penciptaan Keunggulan Bersaing

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana sumber daya strategik menjadi dasar penciptaan keunggulan bersaing berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV). Hasil sintesis terhadap delapan artikel menunjukkan adanya pola yang relatif konsisten bahwa keunggulan bersaing tidak semata-mata ditentukan oleh kondisi eksternal perusahaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan sumber daya internal. Literatur yang dianalisis mencakup kajian konseptual maupun penelitian empiris pada berbagai konteks organisasi dan menunjukkan bahwa sumber daya internal menjadi salah satu fondasi penting dalam penciptaan nilai dan daya saing.

Temuan tersebut memperkuat perspektif RBV yang menempatkan perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas yang heterogen. Namun, hasil sintesis memberikan pemahaman yang lebih penting daripada sekadar pernyataan bahwa "sumber daya penting". **(Dasuki, 2021)** dan **(Lubis, 2023)**, misalnya, menekankan bahwa implementasi RBV tidak berhenti pada kepemilikan sumber daya, tetapi membutuhkan kemampuan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkannya secara efektif. Dengan demikian, kontribusi sumber daya terhadap keunggulan bersaing sangat bergantung pada proses manajerial yang mengubah sumber daya menjadi nilai strategis.

Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian **(Rahmatullah et al., 2023)** yang menggunakan pendekatan RBV dan VRIO untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas perlu dievaluasi berdasarkan karakteristik strategisnya sebelum dinyatakan sebagai sumber keunggulan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman RBV bahwa sumber daya bukanlah keunggulan itu sendiri, melainkan input strategis yang dapat menghasilkan keunggulan apabila dikelola melalui mekanisme organisasi yang tepat.

Interpretasi ini penting karena perusahaan dapat memiliki sumber daya yang relatif besar tetapi tetap tidak unggul apabila sumber daya tersebut tidak menghasilkan nilai, tidak sesuai dengan kebutuhan pasar, atau tidak mampu dikombinasikan dengan sumber daya lainnya. Bahkan sumber daya fisik dapat kehilangan nilai strategis ketika teknologi dan kebutuhan pasar berubah. Literatur mengenai RBV juga menunjukkan bahwa sumber daya fisik perlu dikombinasikan dengan sumber daya manusia, teknologi, pengetahuan, serta kemampuan manajerial agar mampu memberikan kontribusi terhadap daya saing.

Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa relevansi RBV terletak pada kemampuan organisasi mengubah sumber daya menjadi kapabilitas yang menghasilkan nilai, bukan pada jumlah aset yang dimiliki. Perspektif tersebut menjadi dasar untuk memahami mengapa kerangka VRIO diperlukan dalam mengevaluasi sumber daya strategik.

Kerangka VRIO dan Identifikasi Sumber Daya Strategik

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kerangka VRIO memberikan mekanisme yang lebih operasional untuk menjelaskan kapan suatu sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. **(Rahmatullah et al., 2023)** menggunakan empat karakteristik tersebut untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan. Dalam kerangka tersebut, sumber daya yang memenuhi karakteristik *valuable, rare, costly to imitate,* dan *organized* memiliki potensi menghasilkan *sustained competitive advantage*.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa nilai strategis sumber daya bersifat relatif, bukan melekat secara otomatis pada suatu aset. Sumber daya yang bernilai tetapi mudah diperoleh atau ditiru pesaing belum tentu mampu menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan. Demikian pula, sumber daya yang sulit ditiru tidak akan memberikan manfaat optimal apabila organisasi tidak memiliki sistem yang memungkinkan sumber daya tersebut dimanfaatkan. Oleh karena itu, unsur *organization* menjadi penting karena menghubungkan karakteristik sumber daya dengan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasinya.

Hal tersebut memperlihatkan kelebihan VRIO dibandingkan pendekatan yang hanya melakukan inventarisasi sumber daya. VRIO membantu manajemen menentukan sumber daya mana yang perlu dipertahankan, dikembangkan, atau dikombinasikan dengan sumber daya lainnya. Dalam konteks ini, penelitian **(Rahmatullah et al., 2023)** menunjukkan bahwa karakteristik VRIO dapat

digunakan untuk membedakan antara *competitive parity*, *temporary competitive advantage*, dan *sustained competitive advantage*.

Meskipun demikian, hasil sintesis juga menunjukkan keterbatasan apabila VRIO dipahami secara statis. Suatu sumber daya yang memenuhi karakteristik VRIO pada satu periode belum tentu mempertahankan karakteristik tersebut dalam lingkungan yang berubah. Perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan intensitas persaingan dapat mengurangi nilai atau kelangkaan suatu sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa VRIO lebih tepat dipahami sebagai alat evaluasi strategis pada suatu kondisi, bukan sebagai jaminan permanen atas keberlanjutan keunggulan bersaing.

Implikasinya, perusahaan perlu melakukan evaluasi sumber daya secara berkala. Sumber daya yang sebelumnya menjadi keunggulan dapat kehilangan relevansinya apabila tidak dikembangkan. Dengan demikian, pembahasan VRIO secara logis mengarah pada kebutuhan akan perspektif yang menjelaskan bagaimana organisasi memperbarui dan mengonfigurasi kembali sumber dayanya, yaitu *Dynamic Capabilities*.

Perkembangan RBV melalui Dynamic Capabilities

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah adanya perkembangan perspektif RBV dari pendekatan yang relatif statis menuju pendekatan yang lebih dinamis. **(Kero & Bogale, 2023)** menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* berkembang sebagai perluasan RBV untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal maupun eksternal ketika menghadapi perubahan lingkungan.

Temuan tersebut memberikan penjelasan terhadap salah satu keterbatasan RBV. RBV mampu menjelaskan mengapa sumber daya tertentu berpotensi menjadi sumber keunggulan, tetapi tidak sepenuhnya menjelaskan bagaimana sumber daya tersebut dikembangkan ketika lingkungan berubah secara cepat. Literatur yang dianalisis bahkan menunjukkan adanya kritik bahwa RBV cenderung memiliki perspektif statis dan belum memberikan mekanisme yang memadai untuk menjelaskan bagaimana keterampilan dan sumber daya dikembangkan dalam lingkungan yang berubah cepat.

Dalam konteks tersebut, *Dynamic Capabilities* memberikan perluasan konseptual dengan menempatkan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya sebagai bagian dari penciptaan keunggulan. Dengan kata lain, jika RBV menjawab pertanyaan mengenai "sumber daya apa yang menjadi dasar keunggulan?", maka *Dynamic Capabilities* membantu menjawab "bagaimana sumber daya tersebut dipertahankan relevansinya ketika lingkungan berubah?"

(Ristyawan et al., 2023) memberikan dimensi tambahan terhadap hubungan tersebut melalui mekanisme pengambilan keputusan. Hasil kajian mereka menunjukkan pentingnya mekanisme pengambilan keputusan dalam mengorkestrasi sumber daya, terutama dalam menghadapi kondisi lingkungan yang kompleks. Pengambilan keputusan menjadi bagian dari kemampuan dinamis karena manajer perlu menentukan bagaimana sumber daya dialokasikan, dikombinasikan, dan dikembangkan ketika kondisi lingkungan mengalami perubahan.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pemahaman tentang keunggulan bersaing. Keunggulan tidak dapat dipandang sebagai kondisi yang diperoleh satu kali kemudian dipertahankan secara otomatis. Sebaliknya, keunggulan merupakan hasil dari proses yang membutuhkan pembaruan sumber daya, pengembangan kapabilitas, pengambilan keputusan, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Literatur yang dikaji juga menunjukkan bahwa tanpa *Dynamic Capabilities*, sumber daya dan kompetensi berpotensi hanya menghasilkan keunggulan dalam jangka pendek dan belum tentu dapat mempertahankan *competitive returns* dalam jangka panjang.

Dengan demikian, integrasi RBV dan *Dynamic Capabilities* memberikan penjelasan yang lebih komprehensif dibandingkan penggunaan RBV secara terpisah. RBV menjelaskan basis keunggulan, sedangkan *Dynamic Capabilities* menjelaskan proses pembaruan basis keunggulan tersebut.

Sintesis RBV, VRIO, dan Dynamic Capabilities dalam Penciptaan Keunggulan Bersaing

Jika ketiga perspektif tersebut disintesiskan, hasil penelitian menunjukkan adanya suatu hubungan konseptual yang saling melengkapi. RBV memberikan dasar bahwa sumber daya internal merupakan sumber potensial keunggulan bersaing. VRIO kemudian memberikan kriteria untuk

mengevaluasi apakah sumber daya tersebut memiliki karakteristik strategis. Selanjutnya, *Dynamic Capabilities* menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan relevansi sumber daya melalui proses adaptasi, integrasi, pengembangan, dan rekonfigurasi.

Sintesis tersebut merupakan salah satu kontribusi utama penelitian ini. Delapan literatur yang dianalisis memang memiliki fokus yang berbeda. **(Dasuki, 2021)** dan **(Lubis, 2023)** lebih menekankan landasan dan pemanfaatan sumber daya dalam RBV, **(Rahmatullah et al., 2023)** memberikan perhatian pada VRIO, **(Kero & Bogale, 2023)** menghubungkan RBV dengan *Dynamic Capabilities*, sedangkan **(Ristyawan et al., 2023)** menempatkan pengambilan keputusan sebagai mekanisme penting dalam pengelolaan sumber daya. **(Kosiol et al., 2023)** juga menunjukkan bahwa penerapan RBV dapat diperluas pada konteks organisasi pelayanan publik, sehingga menunjukkan bahwa relevansi perspektif RBV tidak terbatas pada perusahaan komersial.

Perbedaan fokus tersebut bukan merupakan kontradiksi, tetapi justru menunjukkan perkembangan perspektif RBV. Literatur awal lebih banyak menjelaskan kepemilikan dan karakteristik sumber daya, sedangkan penelitian yang lebih mutakhir mulai menekankan pengelolaan, pengembangan, pengambilan keputusan, dan rekonfigurasi sumber daya. Hasil sintesis menunjukkan adanya pergeseran dari pandangan bahwa keunggulan berasal dari *resource possession* menuju pandangan bahwa keunggulan juga ditentukan oleh *resource orchestration and renewal*.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini tidak terletak pada penciptaan teori baru, melainkan pada sintesis konseptual yang menghubungkan ketiga perspektif tersebut untuk menjelaskan proses penciptaan keunggulan bersaing. Sintesis ini juga sejalan dengan kesenjangan yang telah diidentifikasi dalam artikel, yaitu masih terbatasnya kajian yang secara komprehensif menghubungkan sumber daya strategik, VRIO, dan *Dynamic Capabilities* dalam satu penjelasan mengenai pembentukan keunggulan bersaing.

Secara konseptual, hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

Sumber daya strategik → Evaluasi VRIO → Pengelolaan dan orkestrasi sumber daya → Dynamic Capabilities → Keunggulan bersaing berkelanjutan.

Rangkaian tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak muncul hanya karena perusahaan memiliki sumber daya tertentu. Keunggulan terbentuk ketika perusahaan mampu memastikan bahwa sumber daya tersebut bernilai dan strategis, mengorganisasikannya secara efektif, kemudian terus memperbarui dan mengombinasikannya sesuai dengan perubahan lingkungan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis literatur, penelitian ini menunjukkan bahwa *Resource-Based View* (RBV) masih merupakan perspektif yang relevan dalam menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing melalui pengelolaan sumber daya strategik. Keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara efektif sehingga mampu menghasilkan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kerangka VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, dan Organized*) tetap menjadi instrumen yang penting dalam mengevaluasi potensi strategis suatu sumber daya. Namun, sintesis literatur mengindikasikan bahwa penerapan VRIO saja belum cukup untuk menjelaskan keberlanjutan keunggulan bersaing pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Perusahaan perlu mengembangkan kemampuan untuk mengintegrasikan, memperbarui, dan mengonfigurasi kembali sumber daya yang dimiliki agar tetap mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, dan dinamika pasar.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada sintesis konseptual yang menunjukkan bahwa perkembangan *Resource-Based View* telah bergeser dari pendekatan yang berorientasi pada kepemilikan sumber daya menuju perspektif yang menekankan pentingnya kapabilitas organisasi dalam mengelola sumber daya secara berkelanjutan. Dengan demikian, penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dipengaruhi oleh integrasi antara sumber daya strategik, evaluasi melalui kerangka VRIO, dan pengembangan *Dynamic Capabilities* sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan tersebut memperluas pemahaman mengenai implementasi *Resource-Based View* sekaligus memberikan landasan konseptual bagi pengembangan strategi organisasi yang lebih adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan.

BATASAN

Penelitian ini memberikan gambaran konseptual mengenai peran sumber daya strategik dalam menciptakan keunggulan bersaing berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV) melalui sintesis berbagai literatur ilmiah. Meskipun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan *(library research)* sehingga seluruh temuan diperoleh dari hasil analisis terhadap literatur yang telah dipublikasikan. Konsekuensinya, penelitian ini tidak melakukan pengujian empiris terhadap hubungan antara sumber daya strategik, penerapan kerangka VRIO, *Dynamic Capabilities*, dan keunggulan bersaing pada organisasi tertentu. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih menekankan pada pengembangan pemahaman konseptual dibandingkan pembuktian hubungan kausal antarvariabel.

Kedua, sintesis yang dilakukan dibatasi pada literatur yang relevan dengan topik penelitian dan diprioritaskan berasal dari publikasi tahun 2021–2026, disertai beberapa referensi klasik sebagai landasan konseptual. Pembatasan tersebut bertujuan menjaga relevansi kajian terhadap perkembangan ilmu pengetahuan terkini, namun pada saat yang sama memungkinkan masih terdapat penelitian lain yang belum tercakup dalam sintesis ini. Dengan demikian, hasil penelitian perlu dipahami sebagai representasi dari literatur yang dianalisis, bukan sebagai gambaran menyeluruh terhadap seluruh perkembangan kajian *Resource-Based View*.

Ketiga, penelitian ini belum melakukan analisis secara spesifik berdasarkan karakteristik sektor industri. Literatur yang dianalisis berasal dari berbagai konteks organisasi, mulai dari perusahaan bisnis, usaha kecil dan menengah, hingga organisasi pelayanan publik. Kondisi tersebut memberikan gambaran yang luas mengenai penerapan *Resource-Based View*, namun belum memungkinkan identifikasi secara mendalam mengenai perbedaan implementasi RBV pada masing-masing sektor. Oleh karena itu, interpretasi hasil penelitian lebih menekankan pada pola umum perkembangan teori dibandingkan karakteristik organisasi tertentu.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian melalui pendekatan empiris dengan menggunakan metode kuantitatif, kualitatif, maupun *mixed methods* untuk menguji hubungan antara sumber daya strategik, kerangka VRIO, *Dynamic Capabilities*, dan keunggulan bersaing pada berbagai jenis organisasi. Pengujian empiris tersebut akan memberikan bukti yang lebih kuat mengenai bagaimana sumber daya strategik memengaruhi penciptaan keunggulan bersaing dalam konteks yang berbeda.

Selain itu, penelitian mendatang juga dapat memperluas ruang lingkup kajian dengan membandingkan implementasi *Resource-Based View* pada berbagai sektor industri, seperti manufaktur, jasa, usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), organisasi sektor publik, maupun perusahaan berbasis teknologi. Pendekatan komparatif tersebut berpotensi menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas penerapan *Resource-Based View* sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi.

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis juga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi integrasi *Resource-Based View* dengan perspektif strategik lainnya, seperti *Dynamic Capabilities, Knowledge-Based View, Organizational Learning*, maupun transformasi digital. Integrasi tersebut diharapkan dapat memberikan kerangka analisis yang lebih komprehensif dalam menjelaskan bagaimana organisasi membangun, mempertahankan, dan memperbarui keunggulan bersaing di tengah perubahan teknologi dan dinamika pasar yang terus berkembang. Dengan demikian, penelitian mengenai *Resource-Based View* tidak hanya berkontribusi terhadap pengembangan teori manajemen strategik, tetapi juga memberikan landasan yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan strategis pada berbagai jenis organisasi.

REFERENSI

aslamiyah, F., Windarti, R. A., Farleni, S., & Sanjaya, V. F. (2024). *Pendekatan Resource-Based View (Rbv) Dalam Manajemen Bisnis : Strategi Untuk Keunggulan*. *1*, 176–183.

Dasuki, R. E. (2021). *Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View*. *Xii*(3), 447–454.

Kero, C. A., & Bogale, A. T. (2023). *A Systematic Review Of Resource-Based View And Dynamic Capabilities Of Firms And Future Research Avenues*. *18*(10), 3137–3154.

Kosiol, J., Fraser, L., Fitzgerald, A., & Radford, K. (2023). *Resource-Based View : A New Strategic Perspective For Public Health Service Managers*. *18*(1). Https://Doi.Org/10.24083/Apjhm.V18i1.2053

Lubis, N. W. (2023). *Resource Based View (Rbv) Dalam Meningkatkan Kapasitas Strategis Perusahaan*. *6*, 14–26.

Paliwal, V., & Saxena, K. (2023). *Competing On Resources To Achieve Competitive Advantage : Lessons From Rbv Perspective*. *13*(5), 427–433.

Rahmatullah, F., Wijayantini, B., & Wibowo, Y. G. (2023). *Analisis Rbv (Resources Based View) Untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada Ud. Tiga Putra*. *2000*, 1–17.

Ridwansyah, Supriyaningsih, O., & Annisa, Z. (2025). *Pengaruh Strategi Resource Based View Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Perspektif Bisnis Syariah (Study Pada Bigland Gallery Bandar Lampung)*. *3*(6), 76–91.

Ristyawan, M. R., Putro, U. S., & Siallagan, M. (2023). Decision Making Mechanism In Resource Based Theory : A Literature Review , Synthesis , And Future Research. *Cogent Business & Management*, *10*(2). Https://Doi.Org/10.1080/23311975.2023.2247217