

## **RESOURCE-BASED VIEW: STRATEGI UMKM DI SUMATERA BARAT UNTUK MENCAIPI KEUNGGULAN KOMPETITIF**

**Hesty Aisyah\*, Sari Puspita, Elizamiharti**

Universitas Metamedia

Korespondensi\*: [hestyaisyah@stmikindonesia.com](mailto:hestyaisyah@stmikindonesia.com)

Dikirim: 8 November 2022, Direvisi: 25 November 2022, Dipublikasikan: 1 Desember 2022

### **Abstract**

Sumatera Barat memiliki jumlah UMKM yang cenderung meningkat setiap tahun. Namun, UMKM tersebut masih kurang percaya diri karena keterbatasan yang mereka miliki mereka, seperti kesulitan dalam pendanaan, kurangnya alat-alat teknologi yang mendukung kegiatan operasional, dan kurangnya pengetahuan dalam ruang lingkup strategi bisnis. Penelitian ini adalah jenis penelitian empiris berupa studi literature yang berasal dari penelitian sebelumnya sebanyak lima artikel. Kata kunci yang digunakan pada pemilihan artikel adalah: 1) kriteria tahun 2019-2020, 2) membahas tentang UMKM, 3) menggunakan strategi Resource-Based View (RBV), 4) menggunakan teori VRIO (valuable, rare, inimitable, organization). Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa RBV dengan analisis VRIO berkontribusi positif bagi UMKM dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Berharga, langka, imitabilitas dan organisasi adalah aset internal atau sumber daya yang dimiliki oleh UMKM berwujud dan tidak berwujud. VRIO berkontribusi secara optimal pada keunggulan kompetitif jika diterapkan bersama-sama memperkuat satu sama lain.

Kata kunci: UMKM, Resources Based View, VRIO

### **Abstract**

*West Sumatra has a number of MSMEs that tend to increase every year. However, these MSMEs are still lacking confidence because of the limitations they have, such as difficulties in funding, lack of technological tools to support operational activities, and lack of knowledge in the scope of business strategy. This research is a type of empirical research in the form of a literature study originating from five previous studies. The keywords used in the selection of articles were: 1) 2019-2020 criteria, 2) discussing MSMEs, 3) using the Resource-Based View (RBV) strategy, 4) using the VRIO theory (valuable, rare, inimitable, organization). From the research results, it was found that RBV with VRIO analysis contributed positively to MSMEs in gaining competitive advantage. Valuable, rare, imitability and organization are internal assets or resources owned by tangible and intangible MSMEs. VRIO optimally contributes to competitive advantage if applied together to strengthen one another.*

**Keywords:** SMEs, Resources Based View, VRIO

## **A. PENDAHULUAN**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Sumatera Barat telah terbukti memberikan peluang kerja bagi masyarakat. UMKM di Sumatera Barat sebagian masih bergerak di sektor informal yang memiliki karakter: 1) Tidak bertahan lama, 2) memiliki manajemen yang sederhana, 3) Tidak melibatkan teknologi yang canggih dan 4) Pangsa pasar yang kecil. Pemerintah telah mendukung UMKM untuk bergerak menuju usaha kreatif yang memiliki keunikan sehingga memungkinkan mereka untuk dengan cepat beradaptasi dengan kondisi yang mudah berubah. Fenomena yang terjadi pada UMKM di Sumatera Barat, selama krisis ekonomi yang melanda sejak datangnya pandemi Covid-19, UMKM cenderung kurang mampu untuk mempertahankan bisnis mereka, karena kurang tepatnya strategi yang mereka aplikasikan ke dalam masa

pandemi ini. Hal ini menjadi tantangan bagi UMKM dalam mempertahankan diri sebagai sektor independen yang kuat dan mampu menahan setiap krisis yang terjadi.

Perkembangan UMKM di Sumatera Barat dari tahun 2012-2021 tampak seperti tabel berikut:

**Tabel 1: Jumlah UMKM, Modal Dan Tenaga Kerja Provinsi Sumatera Barat**

Tahun	Unit	Modal (Rp. Juta)	Tenaga Kerja (juta jiwa)
<b>2012</b>	7639	228,996	16229
<b>2013</b>	7691	229,216	16284
<b>2014</b>	8667	250,606	16718
<b>2015</b>	9617	264,507	17636
<b>2016</b>	9789	282,278	17498
<b>2017</b>	9314	260,720	17065
<b>2018</b>	8816	253,808	16602
<b>2019</b>	8188	206,156	14734
<b>2020</b>	7833	190,566	12891
<b>2021</b>	7950	200,341	13224

Sumber (BPS, 2021)

Agar dapat bertahan dalam persaingan, maka setiap perusahaan harus meningkatkan kinerjanya. Salah satu indikator pertumbuhan bisnis adalah pendapatan. Pendapatan yang didapat oleh setiap unit usaha akan memberikan kontribusi bagi ekonomi negara. UMKM terbukti mampu membangun ekonomi secara signifikan di beberapa negara (Povolná, 2019; Ndiaye, et al, 2018; Woźniak, et al, 2019; Afolayan, et al, 2015 ) karena mereka dapat menggerakkan tingkat ekonomi, sampai ke tingkat mikro. UMKM juga disebut sebagai kegiatan yang bergerak dalam sektor industri kreatif (Virani, 2015; Abbasi, et al, 2017) karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut: penuh inovasi, berkontribusi dalam pendapatan nasional, fokus di pasar ekspor, dan menyerap lebih banyak tenaga kerja (Alzahrani, 2018). Tetapi, ada beberapa masalah yang biasanya dihadapi oleh UMKM antara lain: 1) mengalami kesulitan dalam memenuhi standar internasional, 2) kurangnya karyawan yang kompeten, 3) pemilik usaha juga tidak kompeten secara pribadi dan kurang memiliki kemampuan mengelola bisnis, 4) kurangnya kemampuan dalam menerapkan teknologi, dan 5) pendanaan terbatas.

Sebagian besar UMKM di Sumatera Barat masih berskala mikro, sehingga dalam operasionalnya tidak terlalu membutuhkan pengalaman kerja dan keterampilan pribadi (Nugraheni et al., 2019). Hal ini akan membuat usaha tersebut untuk sulit bertahan hidup karena seiring dengan pertumbuhan bisnis dan tantangan kompleks yang ditemukan di pasar, UMKM dituntut untuk memiliki strategi inovatif untuk beradaptasi dan kemampuan juga untuk berubah.

Dalam menghadapi persaingan yang tinggi dalam lingkungan bisnis memaksa UMKM untuk segera memiliki strategi dan prosedur yang tepat untuk memastikan mereka dapat mengadopsi situasi dan memiliki jaminan yang membuat mereka bertahan lebih lama. UMKM harus dapat memanfaatkan sumber daya dan keterampilan mereka untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien ketika mereka ingin mencapai tujuan yang disebutkan sebelumnya (Hauser et al., 2020). Selain itu, mereka juga diharapkan untuk memastikan bahwa produk dan layanan melewati standar dan memenuhi syarat yang akan membantu mereka dalam mengembangkan bisnis mereka untuk menyediakan kebutuhan penawaran dan permintaan secara profesional dan etis

untuk memastikan mereka mencapai keunggulan kompetitif (Hauser et al., 2020). Untuk itu, UMKM mau tidak mau, dituntut untuk menerapkan strategi yang tepat agar mampu bertahan di tengah persaingan yang ketat.

Salah satu strategi yang bisa diterapkan adalah mengenali keunggulan sumber daya yang dimiliki, yang lazim dikenal dengan istilah Resource Base View (RBV). Strategi RBV memainkan peran besar dalam membantu UMKM mendapatkan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam bisnis mereka. RBV adalah salah satu aspek manajemen strategis (González-Díaz et al., 2021), yang dibagi menjadi dua bagian. Dua bagian tersebut adalah: 1) Strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional, dan 2) formula strategi internal yang diperlukan untuk mendapatkan kinerja kerja yang baik. Kedua strategi tersebut dijamin untuk membuat organisasi mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berubah (Youssef et al., 2018).

Strategi RBV dapat dianalisis melalui berbagai alat analisa. Salah satu alat analisa yang lazim digunakan adalah analisis Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value yang lazim dikenal dengan analisis VRIO (Antonio, & Cardael, 2012). VRIO adalah suatu alat untuk menganalisa sumber daya internal dari perusahaan dan kemampuan untuk mengetahui apakah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Studi ini adalah studi empiris dari studi sebelumnya yang bertujuan untuk mendapatkan kesimpulan dari peran RBV dengan analisis VRIO untuk UMKM sebagai upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hasil dari telaah beberapa artikel secara mendalam, diharapkan akan memberikan gambaran dan referensi bagi para pemangku kepentingan di Sumatera Barat guna memajukan UMKM.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Strategi Pengembangan UMKM**

Strategi pengembangan usaha adalah proses pengambilan tindakan dari perencanaan yang berfokus pada tercapainya tujuan perusahaan untuk mengembangkan kualitasnya. Untuk merumuskan strategi pengembangan, pelaku usaha harus mengidentifikasi lingkungan internal eksternal perusahaannya guna mengurangi kemungkinan timbulnya resiko serta memiliki perencanaan jangka panjang agar perusahaan yang dijalankan lebih terstruktur dan terkelola dengan baik. Menurut Lestari et al., (2020), strategi pengembangan UMKM bisa bermanfaat bagi keberlanjutan UMKM dilihat dari berbagai aspek, diantaranya: 1) mampu mempertahankan siklus perputaran produk dengan baik sehingga menjaga kelangsungan hidup perusahaan, 2) memiliki potensi yang tinggi untuk berkembang karena berpeluang untuk memiliki hubungan kerjasama dengan perusahaan yang telah ada, dan 3) mampu menciptakan keunggulan atas produk yang dihasilkan sehingga menarik permintaan pasar.

### **2. Competitive Advantage**

*Competitive Advantage* (keunggulan bersaing), merupakan kemampuan unit usaha untuk melindungi dan mempertahankan nilai-nilai sumber daya yang dimilikinya dengan cara memberdayakan dan menggunakan sumber daya tersebut sehingga menjadikan unit usaha tersebut unggul dan memiliki karakteristik yang tidak dapat ditiru oleh unit usaha lainnya. Untuk dapat memiliki daya saing unggul, maka sebuah usaha harus menemukan strategi bersaing dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti: masuknya pesaing baru, ancaman akan adanya barang pengganti, daya tawar

menawar konsumen, dan situasi persaingan yang terjadi dengan sesama kompetitor. Adanya kemampuan bersaing yang baik akan menyebabkan pelaku usaha memberikan sentuhan kreativitas pada produknya dibandingkan dengan pesaing sehingga terciptalah sebuah inovasi yang merupakan sebuah ciri utama dari industri kreatif (Caballero-Morales, 2021).

### **3. Resource Base View Model**

Konsep Resource Base View (RBV) pertama kali dikembangkan sebagai sebuah model strategi pengembangan bisnis pada tahun 1985. Resource Based View (RBV) menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit ditiru sebagai sumber kinerja superior dan keunggulan kompetitif (Miller, 2019). Sumber daya yang tidak dapat dengan mudah ditransfer atau dibeli, yang membutuhkan kurva pembelajaran yang diperluas atau perubahan besar dalam iklim dan budaya organisasi, lebih cenderung unik bagi organisasi dan, oleh karena itu, lebih sulit untuk ditiru oleh pesaing. Menurut Collins (2021), varian kinerja antara perusahaan tergantung pada kepemilikannya atas input dan kemampuan unik. Adapun tujuan dari model ini adalah untuk menemukan dan mengidentifikasi karakteristik dari perusahaan untuk menjadi unsur penambah daya saing perusahaan yang unggul. Sebagai upaya memenangkan pasar, maka perusahaan harus mengembangkan potensi, kemampuan, dan kinerja untuk meningkatkan value market. Aspek-aspek lainnya seperti inovasi, pembelajaran organisasi, kompetensi utama, dan konsep kapabilitas dinamis merupakan variabel dalam perancangan model ini.

RBV mengambil pandangan ‘luar’ atau perspektif spesifik perusahaan tentang mengapa organisasi berhasil atau gagal di pasar. Sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya dan tidak dapat diganti memungkinkan bisnis untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, untuk memanfaatkan sumber daya ini dan keunggulan kompetitif untuk kinerja yang unggul. Menurut RBV, sebuah organisasi dapat dianggap sebagai kumpulan sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya organisasi. Sumber daya organisasi yang berharga, langka, tidak sempurna, dan tidak dapat diganti adalah sumber utama keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk kinerja superior yang (Miller, 2019).

### **4. Penerapan Model RBV pada UMKM**

Menurut Miller (2019), prosedur penerapan model pengembangan RBV pada UMKM adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi sumber-sumber perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sehingga bisa meningkatkan kinerjanya dibanding para pesaing dan meningkatkan kepuasan pasar.
- b. Mengidentifikasi distribusi sumber daya perusahaan. Jika sumber daya tersedia secara bebas untuk semua perusahaan, maka paritas kompetitif dapat diperoleh, memungkinkan perusahaan untuk memiliki sumber daya yang sama dengan pesaingnya. Namun, jika tidak tersedia secara bebas (didistribusikan secara heterogen), maka sumber daya tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, heterogenitas sumber daya menyiratkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, perusahaan dengan sumber daya marjinal dapat berharap untuk mencapai titik impas, sementara

perusahaan dengan sumber daya yang unggul harus mengharapkan untuk mendapatkan sewa.

- c. Mengukur tingkat keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh dari sumber daya yang diberikan. Ini dicapai dengan mempertanyakan mobilitas atau ketidakmampuan sumber daya. Jika sumber dayanya bergerak dengan sempurna maka sumber dayanya kemungkinan hanya menjadi sumber keunggulan kompetitif sementara, paling banter. Sifat sementara ini dikaitkan dengan keuntungan karena sumber daya dapat berpindah tangan. Keunggulan perusahaan didasarkan pada perusahaan yang memiliki strategi aset yang lebih unggul dari pesaing seseorang, oleh karena itu, kemampuan untuk mempertahankan keuntungan adalah fungsi dari heterogenitas sumber daya tersebut.

## 5. Analisis VRIO

Salah satu alat yang menganalisis sumber daya internal perusahaan adalah analisis VRIO yang dikembangkan oleh Barney, J. B. (1991) dalam karyanya '*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*'. Barney mengidentifikasi empat atribut yang harus dimiliki sumber daya perusahaan untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keempat sumber daya tersebut adalah: 1) *Valuable* (berharga), 2) *Rare* (langka), 3) *Inimitable* (tidak bisa ditiru dan tidak bisa diganti) dan 4) *Organization* (organisasi)

## C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah studi empiris atas beberapa artikel yang telah terbit (literature review). Alasan di balik penerapan metode ini adalah kenyataan bahwa strategi RBV sebagian besar dilaksanakan oleh perusahaan besar, tetapi dalam penelitian ini menemukan bahwa dengan menerapkan metode RBV ke dalam strategi bisnis UMKM di Sumatera Barat akan memberikan dampak yang baik (Collins, 2021).

Kata kunci yang digunakan pada pemilihan artikel adalah: 1) kriteria tahun 2019-2020, 2) membahas tentang UMKM, 3) menggunakan strategi Resource-Based View (RBV), 4) menggunakan teori VRIO (valuable, rare, inimitable, organization). Dari hasil pemilihan artikel, diperoleh 5 (lima) artikel yang selanjutnya akan ditelaah secara mendalam.

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diambil dari analisis empiris, yang diambil dari studi sebelumnya dengan penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

### 1. Penelitian dilakukan oleh Nurhilalia, et al (2019)

Studi ini menggambarkan bahwa dominasi koordinasi antar fungsi dapat terwujud hingga peningkatan kinerja pemasaran jika UKM bisnis sutra berorientasi pada persaingan, pelanggan dan orientasi inovasi yang kompleks. Relevansi teori resource-based view (RBV) dan teori SCP memberikan gambaran tentang strategi optimalisasi sumber daya bagi pelaku usaha sutra untuk mengambil langkah-langkah strategis antara lain penggunaan akses teknologi digital untuk strategi pemasaran dan kebutuhan promosi untuk menjangkau pasar dan konsumen yang lebih luas. Selain itu, konsep RBV dan SCP juga memberikan gambaran strategis bagi para pelaku usaha sutra wajo terkait inovasi produk dan inovasi layanan serta urgensi regenerasi untuk menjaga keberlangsungan produk unggulan khas kabupaten Wajo serta meraih keunggulan kompetitif di masa mendatang.

Penelitian ini dilakukan di UMKM di Kabupaten Wajo, Sulawesi selatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui daya saing dalam UMKM di Bandung, terutama industri kreatif yang menggunakan analisis VRIO. Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri kreatif memiliki keunggulan dalam beberapa hal, yaitu: harga kompetitif, tingkat kualitas, hubungan baik dengan pelanggan, pengecer dan distributor, dan tingkat inovasi. Meskipun sebagian besar UMKM menghadapi masalah yang sama, seperti bahan baku yang terbatas, tingkat pergantian karyawan yang tinggi, kepemilikan modal yang terbatas, dan sulit untuk menemukan karyawan yang terampil.

Masalah lainnya dari pihak eksternal adalah seperti ketersediaan barang substitusi, barang impor, plagiarisme dan tren cepat berubah. Studi ini menggunakan analisis VRIO sebagai dasar untuk menguraikan sumber daya internal UMKM untuk menghadapi masalah eksternal tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri kreatif di Wajo memiliki sumber daya internal berikut: Kualitas standar tinggi, Inovatif, Memimpin dalam industri kreatif, Diferensiasi produk, Diferensiasi layanan, Kemasan unik, Promosi penjualan berjalan dengan baik, Kebijakan harga, Mereka telah menggunakan media sosial untuk mendukung pemasaran, Keterlibatan pemilik yang baik, dan Arus kas yang baik. Dapat disimpulkan bahwa industri kreatif di Wajo memiliki kemampuan unggul dalam keunggulan kompetitif dengan memiliki kompetensi inti yang disebutkan di atas.

## **2. Penelitian dilakukan oleh Roostika (2019)**

Penelitian ini menemukan pengaruh positif yang signifikan antara kapabilitas inovasi, kapabilitas pemasaran, dan kapabilitas pembelajaran terhadap kinerja UMKM di Kajigelem, Bantul, Yogyakarta. Kemampuan pemasaran juga ditemukan menjadi variabel penting dalam menentukan kemampuan inovasi. Sifat UMKM yang rentan terhadap persaingan global menuntut UMKM untuk adaptif dengan perubahan lingkungan bisnis eksternal. Kemampuan pemasaran membantu UMKM untuk merespons peluang dan ancaman eksternal dengan lebih baik. Kemampuan pemasaran memfasilitasi UMKM untuk membangun kemampuan inovatif. Menggunakan RBV sebagai landasan teori, penelitian ini berfokus pada kontribusi kapabilitas UMKM terhadap kinerja UMKM. Karena ukuran dan latar belakang UMKM serta sifat persaingan UMKM, kemampuan pemasaran, inovasi dan pembelajaran dipilih sebagai penentu utama kinerja UMKM. Fleksibilitas dan respon cepat terhadap perubahan pasar adalah kondisi yang dihadapi UMKM untuk bertahan. Kemampuan pemasaran membuat UMKM mendengarkan dan lebih dekat dengan pembeli sekaligus juga berkinerja lebih baik dalam strategi bauran pemasaran. Kemampuan belajar memaksa UMKM untuk terus belajar dari sumber daya apa pun sebagai cara yang efektif untuk menjalankan bisnis dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah. Kemampuan inovasi memfasilitasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi UMKM di mana konsep VRIN dapat mempertahankan daya saing UMKM sementara juga inovasi merupakan kunci untuk membedakan dari para pesaing.

Studi ini hanya berfokus pada dua indikator RBV, sifat barang yang berharga dan langka. Penerapan tipologi yang disebutkan oleh Barney (sumber daya dan keuangan, manusia, organisasi, fisik, intelektual, dan teknologi) sebagai indikator untuk menganalisis yang berharga dan langka sebagai upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Studi ini dilakukan di UMKM yang bekerja dalam teknologi nano, sehingga indikator dan item yang disajikan disesuaikan dengan apa yang dihadapi setiap hari oleh responden.

Karena responden adalah UMKM di bidang yang unik, kemudian yang berharga dan langka difokuskan pada sumber daya dan kemampuan yang digunakan oleh organisasi untuk mengurangi biaya untuk membuat harga tetap kompetitif, untuk mengeksplorasi peluang dan target, dan untuk mempertahankan bisnis dari utas apa pun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi sifat barang berharga dan langka untuk mencapai keunggulan kompetitif mudah didapat dengan menggabungkan keduanya. Selain itu, indikator ini juga dapat digunakan untuk mendapatkan kinerja optimal dari setiap UMKM.

### **3. Penelitian dilakukan oleh Yudiono et al, (2019)**

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan kompetitif, dilihat oleh kerangka kerja VRIO. Dalam penelitian ini, dinyatakan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya internal yang memiliki nilai, langka, peniruan dan organisasi.

Kerangka kerja VRIO yang digunakan oleh pemilik usaha digunakan untuk mengevaluasi semua kegiatan yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan kriteria berharga, langka, peniruan dan organisasi yang pada akhirnya memastikan bahwa struktur sumber daya yang ada mampu memberikan penciptaan nilai yang tidak dimiliki oleh pesaing dan sulit ditiru. Penelitian ini juga menyatakan bahwa masih ada beberapa UMKM yang melihat sumber daya manusia sebagai sumber daya internal yang berharga, langka, dan terorganisir, karena beberapa alasan seperti: kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, informasi yang tersebar tidak merata, tidak ada dana untuk pengembangan karyawan, dan tidak ada budaya bekerja dengan tim. Saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah perlunya perubahan sikap untuk mengubah budaya bisnis dan budaya kerja untuk mendukung karyawan sebagai sumber daya internal, yaitu aset untuk membangun kreativitas, inovasi, dan keahlian. Kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia yang sistematis, komprehensif dan holistik.

### **4. Penelitian dilakukan oleh Kaukab et al, (2020)**

Studi ini dilakukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi produksi dengan menggunakan variabel sumber daya dan kemampuan VRIO dalam UMKM ekspor di Jawa Tengah, Sumatera Barat. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kemampuan UMKM dalam mengatur strategi internasional.

Hasilnya menemukan bahwa UMKM tersebut bersedia melakukan perbaikan dalam proses produksi terus menerus untuk membuatnya mudah memasuki pasar internasional. Hasil analisis VRIO dapat membantu UMKM untuk mendapatkan lebih banyak informasi tentang pasar luar negeri sehingga mereka dapat meningkatkan proses bisnis, seperti cara mengirimkan produk yang dapat dilakukan dengan lebih efisien. Temuan ini juga berkontribusi dalam cara untuk memasuki pasar internasional dan peningkatan produksi dapat dilakukan dengan memiliki informasi tentang pasar serta mengeksploitasi kemampuan sumber daya yang berharga, langka, tidak layak dan terorganisir dengan baik.

### **5. Penelitian dilakukan oleh Furr & Eisenhardt (2021)**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskusikan relevansi RBV dengan variabel dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini mengusulkan

ketidakpastian sebagai kondisi batas kritis untuk RBV dan menggambarkan perspektif SC (Strategy Creation) sebagai proses penggabungan variabel permintaan pasar pada UMKM dengan variabel ketidakpastian permintaan konsumen. Secara keseluruhan, penelitian ini berkontribusi dengan menawarkan wawasan baru tentang hubungan logika strategis dengan ketidakpastian pasar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja UMKM dengan menerapkan strategi RBV yang berfokus pada strategi kreasi untuk menjawab ketidakpastian dari permintaan konsumen. Persepsi awal menyatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja yang optimal, UMKM harus melakukan kerja sama formal dan informal dengan pihak lain (UMKM atau perusahaan yang sama) dengan melakukan negosiasi dan kolaborasi. Persepsi yang menjadi dasar dari penelitian berikut adalah kemampuan untuk menciptakan afiliasi dianggap sebagai sumber daya internal UMKM yang dapat meningkatkan nilai dan mencapai keunggulan kompetitif. Dalam menemukannya afiliasi tidak selalu berjalan dengan lancar, jadi penting untuk melakukan analisis lebih lanjut tentang jenis afiliasi apa yang bermanfaat bagi UMKM.

Dalam penelitian ini, disebutkan bahwa afiliasi yang baik adalah yang dapat menciptakan dua jenis keunggulan kompetitif: 1) Menghasilkan sumber daya pelengkap yang dapat diintegrasikan dengan sumber daya utama untuk menambah nilai; 2) Mendapatkan sumber daya yang dapat dikelola secara efektif. Teori RBV menyatakan bahwa tujuan UMKM melakukan afiliasi adalah untuk memenuhi sumber daya yang tidak mereka miliki.

Afiliasi dipandang sebagai sumber daya internal yang ditemukan memberikan dampak kuat pada keunggulan kompetitif UMKM. Afiliasi yang memiliki saling menguntungkan, visi serupa dalam menjalankan bisnis dan yang paling penting adalah kepercayaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang dijabarkan dengan baik dan bertahan lebih lama. Penelitian ini juga menekankan bahwa afiliasi di RBV adalah jenis afiliasi yang dapat meningkatkan nilai dan diimplementasikan sesuai rencana. Afiliasi harus unik yang tidak dapat dilakukan oleh UMKM diluar afiliasi, kecuali jika akan kehilangan nilainya dan UMKM tidak akan mendapatkan keuntungan dari afiliasi.

Peneliti menyarankan cara memilih afiliasi: 1) Afiliasi yang menguntungkan adalah afiliasi yang dapat menyediakan sumber daya yang kompatibel dengan kebutuhan UMKM; 2) Afiliasi harus memengaruhi bisnis dan meningkatkan nilai atau manfaat, pangsa pasar, peningkatan penjualan, dan memiliki pengaruh optimis terhadap bisnis masa depan; 3) Afiliasi harus dapat meningkatkan praktik kerja dan produktivitas.

Berdasarkan konsep yang telah disebutkan sebelumnya, inti dari penelitian ini adalah penggunaan Analisis VRIO, sehingga hasil empiris yang dapat disajikan adalah adanya indikator-indikator sebagai berikut:

#### **a. Berharga**

UMKM yang sumber dayanya hanya mencapai nilai marjinal, memiliki peluang kecil untuk mencapai keunggulan kompetitif dan di sisi lain, UMKM yang nilai marjinalnya lebih tinggi dapat mencapainya dengan mudah (Newbert, 2008). Poin utama dari sumber daya yang berharga adalah mampu memotong biaya dan memaksimalkan manfaat. Tidak cukup hanya memilih sumber daya yang lebih baik daripada pesaing, tetapi juga bagaimana menjelajahnya secara efektif dengan menggunakan kemampuan yang tepat (Newbert, 2008). UMKM tidak dapat dikatakan sebagai yang hebat jika mereka tidak bisa mendapatkan sumber daya yang memiliki produktivitas tinggi dan mengurangi biaya (Makadok, 2001). Misalnya, karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang berharga, ketika mereka



memiliki kompetensi yang tepat dalam pengetahuan produk yang membuat perusahaan mendapatkan lebih banyak keuntungan terkait dengan puasa informasi yang diterima oleh pelanggan yang terkait dengan produk / layanan yang ditawarkan, lebih efektif dalam rantai pasokan untuk membuat produk / layanan cepat diterima dari pemasok berdasarkan kebutuhan, lebih efektif dalam rantai pengiriman untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Itulah contoh sumber daya internal yang berharga yang berarti bahwa organisasi mendapatkan manfaat dari pengurangan biaya. Dapat disimpulkan bahwa sumber daya berharga tidak dapat memberikan kontribusi maksimum dalam mencapai keunggulan kompetitif tanpa dukungan sumber daya lainnya. Kombinasi sumber daya yang jarang, peniruan dan organisasi hanyalah beberapa faktor yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif.

#### **b. Langka**

UMKM bisa dengan mudah mencapai keunggulan kompetitif jika mereka dapat menggunakan sumber daya terbatas yang dimiliki oleh beberapa organisasi atau tidak banyak organisasi memiliki sumber daya khusus ini (Newbert, 2008). Misalnya, UMKM dapat mendominasi ceruk pasar yang biasanya diabaikan oleh perusahaan yang lebih besar sehingga UMKM mengelola pasar secara bebas dan bebas membentuk persaingan yang ketat. Dengan pasar tersegmentasi khusus dengan pelanggan terbatas, UMKM dapat mengatur dengan baik dan dapat memutuskan kebijakan harga premium. Afiliasi juga dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah ketidakmampuan UMKM untuk mendapatkan sumber daya (Rahman, 2015). Afiliasi dapat dilakukan untuk menjaga nilai langka, sehingga afiliasi harus unik dan akses terbatas pada yang ada di rantai afiliasi; bisa dalam hal negosiasi kolaborasi. Misalnya dari UMKM di perusahaan milik desa (BUMDES) akan lebih mungkin untuk mencari informasi tentang pasar, lebih mudah untuk berkomunikasi dengan pemasok, dan lebih mudah untuk mendapatkan dana bantuan daripada UMKM yang tidak bergabung dalam BUMDES. Kolaborasi saling menguntungkan dan saling mendorong. Untuk strategi ini, sering menemukan campur tangan peraturan pemerintah. Misalnya UMKM yang mirip satu sama lain, akan dilokalkan di satu tempat, yang memudahkan konsumen untuk bertemu dengan UMKM, sebagai UMKM untuk tanaman hias, budidaya ikan hias, penjualan hewan peliharaan, penjual buku, terlokalisasi di tempat yang disebut pasar, pasar ikan, pasar burung, dan buku. Afiliasi dapat dibuat oleh sesama UMKM, dengan pemasok, dengan konsumen, juga pemerintah dan pengusaha.

#### **c. Tidak Dapat Ditiru**

Strategi RBV dengan peniruan dapat dilakukan dengan memberikan merek, paten, hak cipta untuk produk / layanannya. UMKM sering dihadapkan dengan banyak produk serupa, sehingga konsumen sering bingung dalam membedakan satu produk dari yang lain, sehingga merek adalah cara alternatif untuk membedakan. Juga untuk menghadapi ancaman plagiarisme (Tresna & Raharja, 2018).

Ini juga terjadi pada industri kreatif batik tulis. Misalnya, di Sumatera Barat, hampir setiap wilayah memiliki produk batik tulis dengan karakteristik wilayah tersebut. Dari ruang lingkup terkecil, misalnya di Jawa Timur banyak varietas dan bentuk batik tulis. Tetapi semua tegas dengan karakteristik mereka sendiri dan tidak dapat ditiru karena motif batik tulis mengandung makna, cerita dan sejarah yang muncul di setiap wilayah yang tidak akan sama antara satu wilayah dengan yang lain. Meskipun

ada persaingan dengan kehadiran batik yang diproduksi oleh pabrik, batik dari industri rumah tidak akan ditinggalkan oleh konsumen, dengan keunikan yang disajikan dalam produk. Misalnya, Madura batik, memiliki hak istimewa dalam penggunaan pewarna merah 'mengku' yang tidak dapat dilakukan oleh pabrik, baunya juga tidak menyengat karena penggunaan berbagai minyak nabati dalam proses pewarnaan, selain motifnya juga khas warna kemerahan, bunga berpola dan burung khas pantai utara. Batik dari Banyuwangi, khas dengan motif Gajah Oling, batik dari Malang, khas dengan topeng motif dan bambu, dan banyak karakteristik khusus lainnya. Banyak cara dilakukan untuk menjadi unik dan sulit untuk ditiru. Inovasi, kreatif, terbuka terhadap informasi, adalah modal untuk selalu dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dan menghadapi persaingan yang semakin ketat.

#### **d. Organisasi**

Analisis VRIO digunakan untuk meningkatkan proses bisnis (Kaukab et al., 2020) dan juga digunakan oleh pemilik untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Pesic, Milic, & Stankovic, 2012). Bagian dari organisasi yang biasanya diabaikan oleh UMKM yang hanya fokus pada produk dan pelanggan (Kozlenkova, Samaha, & Palmatier, 2014). Sedangkan untuk fokus pada produk dan pelanggan, manajemen organisasi yang baik juga penting. UMKM yang terus berkeinginan untuk meningkatkan proses bisnis akan dengan mudah mencapai pasar, mungkin juga pasar internasional (Kaukab et al., 2020). Manajemen organisasi dalam analisis VRIO mencakup banyak hal seperti melihat karyawan sebagai aset internal (Pesic, Milic, & Stankovic, 2012), pemilik UMKM bersedia untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka akan menjadi aset berharga dan berkontribusi lebih banyak dalam mencapai keunggulan kompetitif yang mengarah pada kinerja UMKM yang optimal. Misalnya, dalam UMKM yang disebut industri kreatif, seperti kedai kopi, kerajinan tangan batik, keberadaan barista sebagai pembuat kopi dan pembuat batik adalah aset di mana talenta yang dimiliki tidak dapat ditiru oleh pesaing. Manajemen karyawan itu penting, karena mereka dapat memberikan lebih banyak nilai dan membantu membangun reputasi dan citra. Reputasi dan citra juga perlu dikelola dengan baik, misalnya membangun hubungan yang baik dengan konsumen, pemasok, dan pemerintah adalah cara untuk memilih. Bisnis sekarang tidak dapat dilakukan secara pribadi, bahkan jika mantan pesaing dianggap musuh, tidak dengan sekarang. Pesaing dan konsumen adalah teman. Kritik dan saran dari mereka diperlukan untuk membangun strategi yang sesuai dengan kebutuhan kondisi pasar terbaru.

#### **E. PENUTUP**

Penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi empiris dalam penelitian ini sepakat bahwa strategi RBV dengan analisis VRIO berkontribusi positif bagi UMKM dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Berharga, langka, tidak dapat ditiru dan organisasi adalah aset internal atau sumber daya yang dimiliki oleh UMKM berwujud dan tidak berwujud. VRIO berkontribusi secara optimal pada keunggulan kompetitif jika diterapkan bersama-sama memperkuat satu sama lain.

UMKM dengan berbagai keterbatasan yang dimiliki, masih terbukti mampu bersaing dengan melakukan kombinasi strategi. Sebagai industri yang kreatif dan non-formal, UMKM memiliki fleksibilitas dalam manajemen mereka. Tidak dibatasi dengan

struktur formal yang kaku, serta kelonggaran pemerintah untuk menjalankan bisnis, merupakan peluang bagi UMKM untuk terus tumbuh. Berbagai cara yang telah disajikan di atas, untuk UMKM mendapatkan nilai, langka, peniruan dan organisasi, adalah bagian kecil dari cara yang dapat dilakukan dan diyakini bahwa masih banyak cara lain yang dapat dilakukan oleh UMKM sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang sedang dihadapi.

Dari hasil penelitian tersebut, disarankan kepada para pemangku kepentingan khususnya pemerintah provinsi Sumatera Barat agar menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu rujukan untuk pembinaan UMKM di Sumatera Barat.

Studi ini sangat terbatas, hanya memiliki sedikit studi empiris (lima artikel), sehingga hanya mewakili beberapa masalah yang dihadapi oleh UMKM terkait dengan upaya mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk itu, untuk penelitian selanjutnya, bisa menambahkan rentang tahun yang lebih luas serta cakupan artikel yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afolayan, A., Plant, E., White, G. R., Jones, P., & Beynon-Davies, P. (2015). Information technology usage in SMEs in a developing economy. *Strategic Change*, 24(5).
- Abbasi, M., Vassilopoulou, P., & Stergioulas, L. (2017). Technology roadmap for the creative industries. *Creative Industries Journal*, 10(1), 40-58.
- Alzahrani, J. (2018). The impact of e-commerce adoption on business strategy in Saudi Arabian small and medium enterprises (SMEs). *Review of Economics and Political Science*.
- Caballero-Morales, S.-O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358.
- Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47(7), 1915–1935.
- Virani, T. E., & Malem, W. (2015). Re-articulating the creative hub concept as a model for business support in the local creative economy: The case of Mare Street in Hackney. *Creativeworks London Working Paper Series*.
- González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Á. E., Santos, L. G.-G., & Cachicatari-Vargas, E. (2021). Business counterintelligence as a protection strategy for SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 340.
- Hauser, A., Eggers, F., & Guldenberg, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54(3), 775–790.
- Kaukab, M. E., Adawiyah, W. R., Setyanto, R. P., & Suroso, A. (2020). Accelerating small firms' production process improvement through international market knowledge and valuable, rare, inimitable, and organized resources and capabilities. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 322–328.

- Lestari, S. D., LEON, F. M., Widyastuti, S., BRABO, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 365–378.
- Miller, D. (2019). The resource-based view of the firm. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Ndiaye, N., Razak, L. A., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269-281.
- Nugraheni, U. G., Hermawan, A., & Kuswanto, S. (2019). Job Satisfaction, Motivation and Commitment to Change of Stated Owned Enterprises Ministry Employee of Indonesia. *Asian Social Science*, 15(4).
- NURHILALIA, N., RAHMAN Kadir, A., MAHLIA, M., JUSNI, J., & ADITYA, H. P. K. P. (2019). Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP perspective. *Journal of Distribution Science*, 17(9), 35–45.
- Povolná, L. (2019). Innovation strategy in small and medium sized enterprises (SMEs) in the context of growth and recession indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 32.
- Roostika, R. (2019). SMEs craft industry application of resource based view: capabilities role of SMEs performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, 423–440.
- Youssef, A. Ben, Boubaker, S., & Omri, A. (2018). Entrepreneurship and sustainability: The need for innovative and institutional solutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 232–241.
- Yudiono, N., Wilopo, W., & Iqbal, M. (2019). VRIO Analysis to Measure E-Business Readiness in the Automotive Industry in East Java (Study on Otobus Company Kalisari and Otobus Company Menggala). *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 22(4).
- Woźniak, M., Duda, J., Gąsior, A., & Bernat, T. (2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. *Procedia Computer Science*, 159, 2470-2480.