
ANALISIS ORGANISASI BERBASIS SUMBER DAYA, RANTAI NILAI, DAN KAPABILITAS FUNGSIONAL DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN

Sinarwaty^{1*}, Nurfidin², Ika Puspita Hasan³, Sri Ika Mawarni Saputri⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Indonesia

*Corresponding author email: sinarwatysunarjo78@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: January 31, 2026
Approved: February 28, 2026

Keywords:

Business Model, Competitive Advantage, Organizational Analysis, Resource-Based View, Value Chain, VRIO

ABSTRACT

This study aims to examine organizational analysis based on the resource-based view (RBV), value chain analysis, business models, and functional capabilities in creating sustainable competitive advantage. The research adopts a qualitative descriptive approach through literature review of strategic management theories and empirical studies. The findings indicate that competitive advantage is not solely determined by external environmental conditions, but largely depends on internal organizational resources, capabilities, and core competencies. The VRIO framework (Barney, 1991) plays a key role in evaluating whether a firm's resources can generate sustained competitive advantage through value, rarity, imitability, and organizational support. In addition, the integration of business models, value chain activities, human resource management, information systems, and supply chain management significantly influences firm performance. The study also highlights that companies with strong organizational culture, adaptive structures, and technological capabilities are more likely to sustain long-term competitiveness. Overall, the findings emphasize that internal resource integration and strategic alignment across functional areas are critical determinants of superior organizational performance.

ABSTRAK

Analisis organisasi tidak hanya berfokus pada lingkungan eksternal, tetapi juga pada kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang menentukan keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pendekatan berbasis sumber daya, model bisnis, rantai nilai, kapabilitas fungsional, serta sistem informasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Metode yang digunakan adalah studi literatur deskriptif-kualitatif. Hasil kajian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif ditentukan oleh integrasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas organisasi, struktur bisnis, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola rantai nilai dan sistem informasi. Kerangka VRIO (Barney, 1991) menjadi dasar utama dalam menilai keberlanjutan keunggulan kompetitif. Studi ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan fungsi pemasaran, operasi, SDM, dan teknologi informasi akan memiliki daya saing lebih tinggi.

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Example: Sinarwaty, S., Nurfidin, N., Hasan, I., P., & Saputri, S., I., M. (2026). ANALISIS ORGANISASI BERBASIS SUMBER DAYA, RANTAI NILAI, DAN KAPABILITAS FUNGSIONAL DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN. *Jurnal Nusantara Sosial Sains*, 2(1), 63–72. <https://doi.org/10.64020/jnss.v2i1.41>

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan analisis lingkungan eksternal. Diperlukan pemahaman mendalam terhadap faktor internal organisasi seperti sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti. Menurut Barney (1991), keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik.

Grant (1991) menegaskan bahwa sumber daya perusahaan harus diintegrasikan menjadi kapabilitas inti untuk menciptakan keunggulan strategis. Oleh karena itu, analisis organisasi menjadi penting dalam mengidentifikasi bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internal untuk menghadapi persaingan.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis mendorong perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada faktor eksternal, tetapi juga pada kemampuan internal organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam perspektif manajemen strategis modern, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh posisi pasar, tetapi juga oleh sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki organisasi (Barney, 1991). Oleh karena itu, analisis organisasi menjadi aspek penting dalam memahami bagaimana perusahaan dapat bersaing secara berkelanjutan di tengah persaingan global yang semakin ketat.

Pendekatan berbasis sumber daya (Resource-Based View/RBV) menekankan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik (Barney, 1991). Sumber daya tersebut mencakup aset berwujud seperti fasilitas produksi dan modal finansial, aset manusia seperti keterampilan dan pengalaman karyawan, serta aset tidak berwujud seperti budaya organisasi, reputasi, dan teknologi. Grant (1991) menambahkan bahwa kombinasi sumber daya tersebut akan membentuk kapabilitas organisasi yang kemudian dapat berkembang menjadi kompetensi inti (core competencies) yang menjadi dasar strategi perusahaan.

Lebih lanjut, dalam konteks persaingan global, perusahaan dituntut untuk mampu membangun model bisnis yang adaptif dan inovatif. Model bisnis tidak hanya menjelaskan bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan, tetapi juga bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (value creation and capture). Berbagai model bisnis seperti model efisiensi, model platform, hingga model pengganda laba menunjukkan bahwa setiap perusahaan memiliki pendekatan yang berbeda dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan (Wheelen & Hunger, 2012).

Selain itu, analisis rantai nilai (value chain analysis) yang diperkenalkan oleh Porter (1985) menjadi alat penting dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas utama dan pendukung yang menciptakan nilai dalam perusahaan. Dengan memahami rantai nilai, perusahaan dapat menentukan aktivitas mana yang memberikan keunggulan kompetitif serta bagaimana integrasi antar aktivitas dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam banyak kasus, keunggulan tidak hanya

berasal dari produksi, tetapi juga dari aktivitas hilir seperti distribusi, pemasaran, dan layanan pelanggan.

Di sisi lain, fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi, dan sistem informasi juga memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja organisasi. Misalnya, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan produktivitas melalui pembentukan tim kerja yang adaptif dan fleksibel, termasuk penggunaan tim virtual yang semakin berkembang di era digital (Dessler, 2017). Demikian pula, pemanfaatan sistem informasi dan teknologi seperti intranet, ekstranet, dan Web 2.0 telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan serta pemasok (Laudon & Laudon, 2020).

Meskipun demikian, tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mengintegrasikan seluruh sumber daya dan kapabilitas tersebut secara efektif agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Banyak perusahaan gagal mempertahankan keunggulan karena sumber daya yang dimiliki mudah ditiru oleh pesaing atau tidak dikelola secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan analisis organisasi yang komprehensif untuk memahami keterkaitan antara sumber daya, kapabilitas, model bisnis, dan strategi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep analisis organisasi berbasis sumber daya, model bisnis, serta peran fungsi-fungsi manajemen dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam bidang manajemen strategis serta menjadi referensi bagi pengembangan strategi organisasi di era persaingan global.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis secara mendalam konsep analisis organisasi berbasis sumber daya (*resource-based view*), model bisnis, rantai nilai (*value chain*), serta kapabilitas fungsional dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan berdasarkan teori-teori manajemen strategis dan hasil penelitian terdahulu.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah, seperti buku teks manajemen strategis, jurnal ilmiah internasional, serta publikasi akademik yang relevan. Beberapa referensi utama yang digunakan antara lain Barney (1991), Grant (1991), Porter (1985), dan Teece (2010) yang membahas tentang sumber daya perusahaan, keunggulan kompetitif, rantai nilai, dan model bisnis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, yaitu dengan mengidentifikasi, menelaah, dan mengorganisasi berbagai literatur yang berkaitan dengan analisis organisasi, sumber daya perusahaan, kapabilitas inti, serta fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, dan sistem informasi. Tahap awal dilakukan dengan mengumpulkan berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian, khususnya yang berkaitan dengan *resource-based view*, VRIO framework, value chain analysis, model bisnis, serta kapabilitas organisasi. Literatur diperoleh dari buku akademik, jurnal ilmiah, dan sumber terpercaya lainnya untuk membangun landasan teori yang kuat.

Literatur yang telah dikumpulkan kemudian dikelompokkan berdasarkan tema utama, yaitu sumber daya dan kapabilitas, kompetensi inti dan VRIO, model bisnis, analisis rantai nilai, struktur

organisasi, budaya perusahaan, serta fungsi-fungsi manajerial (pemasaran, keuangan, operasi, SDM, teknologi informasi, dan supply chain management). Pada tahap ini dilakukan analisis hubungan antar konsep dan teori yang telah dikumpulkan. Peneliti menginterpretasikan bagaimana integrasi sumber daya, kapabilitas, dan fungsi organisasi berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, dianalisis pula bagaimana model bisnis dan rantai nilai berperan dalam meningkatkan efisiensi dan nilai perusahaan.

Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan berbagai literatur dari penulis dan sumber yang berbeda guna memastikan konsistensi dan keakuratan informasi. Hasil analisis kemudian disusun secara sistematis untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran analisis organisasi berbasis sumber daya dalam mendukung keunggulan kompetitif perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan berbasis sumber daya atau *Resource-Based View (RBV)* menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya internal yang dimilikinya. Sumber daya tersebut mencakup aset berwujud seperti pabrik dan peralatan, aset manusia seperti keterampilan dan motivasi karyawan, serta aset tidak berwujud seperti teknologi dan reputasi perusahaan. Seluruh sumber daya ini menjadi dasar utama dalam menjalankan aktivitas organisasi. Namun, sumber daya saja tidak cukup tanpa kemampuan perusahaan dalam mengelolanya.

Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya tersebut melalui proses bisnis disebut kapabilitas. Kapabilitas inilah yang memungkinkan perusahaan menjalankan strategi secara efektif (Barney, 1991). Lebih lanjut, ketika perusahaan mampu terus memperbarui dan menyesuaikan kapabilitasnya sesuai perubahan lingkungan bisnis, maka hal tersebut disebut sebagai kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis sangat penting dalam menghadapi lingkungan yang cepat berubah karena memungkinkan perusahaan tetap relevan dan kompetitif.

Namun, sumber daya saja tidak cukup tanpa kemampuan organisasi dalam menggunakannya secara efektif. Kemampuan tersebut disebut kapabilitas, yaitu proses bagaimana perusahaan mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya melalui aktivitas operasional dan rutinitas bisnis. Barney (1991) menegaskan bahwa kapabilitas yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lebih lanjut, ketika perusahaan mampu menyesuaikan dan memperbarui kapabilitasnya secara berkelanjutan sesuai perubahan lingkungan bisnis, maka hal tersebut disebut sebagai *dynamic capabilities*. Konsep ini menjadi sangat penting dalam lingkungan bisnis modern yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat.

Dengan Kompetensi inti hasil integrasi berbagai kapabilitas lintas fungsi dalam organisasi yang dilakukan secara unggul dan konsisten. Kompetensi ini menjadi kekuatan utama perusahaan dalam bersaing. Jika kompetensi tersebut tidak hanya unggul tetapi juga lebih baik dibandingkan pesaing, maka disebut sebagai kompetensi khas (*distinctive competence*).

Barney (1991) mengembangkan kerangka VRIO untuk menilai apakah suatu sumber daya atau kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. VRIO terdiri dari empat aspek utama, yaitu nilai (*value*), kelangkaan (*rarity*), kesulitan untuk ditiru (*imitability*), dan kemampuan organisasi dalam memanfaatkannya (*organization*). Jika suatu sumber daya memenuhi keempat kriteria tersebut, maka sumber daya tersebut berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Barney (1991) melalui kerangka VRIO menjelaskan bahwa tidak semua kompetensi dapat menjadi sumber

keunggulan kompetitif. Suatu kompetensi harus memenuhi empat kriteria utama, yaitu *value* (memberikan nilai), *rarity* (langka), *imitability* (sulit ditiru), dan *organization* (didukung oleh struktur organisasi yang tepat). Apabila keempat unsur ini terpenuhi, maka kompetensi tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

Grant (1991) mengembangkan pendekatan strategis berbasis sumber daya yang menekankan pentingnya analisis internal dalam perumusan strategi perusahaan. Terdapat lima langkah utama dalam pendekatan ini. Pertama, perusahaan harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki. Kedua, sumber daya tersebut dikombinasikan untuk membentuk kapabilitas organisasi yang lebih kompleks. Ketiga, perusahaan perlu menilai potensi keuntungan dari kapabilitas tersebut dalam menciptakan nilai. Keempat, strategi kemudian disesuaikan dengan peluang eksternal yang tersedia di pasar. Kelima, perusahaan harus mampu mengatasi keterbatasan sumber daya melalui inovasi atau pengembangan internal. Pendekatan ini menegaskan bahwa strategi yang efektif tidak hanya bergantung pada analisis eksternal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam memaksimalkan sumber daya internalnya (Grant, 1991).

Melalui keberlanjutan keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu daya tahan sumber daya (*durability*) dan kemudahan untuk ditiru oleh pesaing (*imitability*). Semakin lama sumber daya dapat bertahan dan semakin sulit ditiru, maka semakin kuat keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Faktor imitasi dipengaruhi oleh transparansi informasi, kemudahan transfer sumber daya, dan kemampuan replikasi oleh pesaing. Dalam konteks ini, pengetahuan tacit atau pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dan sulit dijelaskan secara formal lebih sulit ditiru dibandingkan pengetahuan eksplisit. Oleh karena itu, pengetahuan tacit memiliki nilai strategis yang lebih tinggi dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang (Grant, 1991).

Dengan model bisnis perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Dalam praktiknya, terdapat berbagai jenis model bisnis yang digunakan oleh perusahaan. Model solusi pelanggan seperti IBM berfokus pada penyediaan keahlian dan solusi. Model piramida laba seperti General Motors memanfaatkan struktur produk berjenjang. Model komponen seperti HP dan Gillette memperoleh keuntungan dari produk pelengkap. Berbagai model bisnis digunakan oleh perusahaan sesuai dengan karakter industrinya. Model solusi pelanggan seperti IBM berfokus pada penyediaan solusi berbasis keahlian. Model piramida laba seperti General Motors memanfaatkan struktur produk bertingkat. Model komponen seperti Hewlett-Packard dan Gillette memperoleh keuntungan dari produk pelengkap. Sementara itu, model iklan seperti Google menghasilkan pendapatan dari iklan digital.

Model perantara seperti Amazon dan eBay menghubungkan penjual dan pembeli dalam satu platform. Model efisiensi seperti Wal-Mart dan Dell berfokus pada biaya rendah dan skala besar. Selain itu, terdapat model blockbuster pada industri farmasi dan film, model profit multiplier seperti Disney yang menciptakan nilai dari satu konsep menjadi banyak produk, model entrepreneurial yang menasar ceruk pasar kecil, serta model de facto standard seperti Microsoft yang menciptakan standar industri melalui

Porter (1985) menjelaskan bahwa rantai nilai merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Aktivitas ini terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama meliputi logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan

penjualan, serta layanan purna jual. Aktivitas pendukung mencakup sumber daya manusia, pengadaan, teknologi, serta infrastruktur perusahaan.

Analisis rantai nilai memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif, baik dalam bentuk efisiensi biaya maupun diferensiasi produk. Dengan memahami setiap aktivitas dalam rantai nilai, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan (Porter, 1985).

Melalui struktur organisasi perusahaan mengatur pembagian kerja dan koordinasi antar bagian. Struktur ini dapat berbentuk struktur sederhana untuk perusahaan kecil, struktur fungsional untuk perusahaan menengah, struktur divisi untuk perusahaan besar, *Strategic Business Unit (SBU)* untuk unit bisnis independen, dan struktur konglomerat untuk perusahaan dengan bisnis yang tidak saling terkait. Ketidaksiuaian antara struktur organisasi dengan strategi perusahaan dapat menyebabkan penurunan kinerja, karena proses pengambilan keputusan menjadi tidak efektif dan tidak selaras dengan tujuan strategis.

Dengan Budaya perusahaan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dalam organisasi. Budaya ini memiliki beberapa fungsi penting, yaitu memberikan identitas organisasi, meningkatkan komitmen karyawan, menjaga stabilitas sistem kerja, dan menjadi pedoman perilaku dalam organisasi. Budaya yang kuat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif karena mampu menyatukan perilaku organisasi. Namun, budaya yang terlalu kuat juga dapat menjadi hambatan perubahan, terutama ketika perusahaan harus beradaptasi dengan strategi baru, sebagaimana terlihat dalam beberapa kasus di perusahaan besar seperti General Motors.

Pemasaran mencakup beberapa aspek penting seperti segmentasi pasar, positioning, bauran pemasaran (*marketing mix*), dan siklus hidup produk. Segmentasi pasar membantu perusahaan menentukan kelompok pelanggan yang menjadi target utama. Positioning menentukan bagaimana produk dipersepsikan oleh konsumen. Bauran pemasaran terdiri dari produk, harga, promosi, dan distribusi. Sementara itu, siklus hidup produk menggambarkan tahapan produk mulai dari pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, hingga penurunan. Selain itu, merek dan reputasi perusahaan menjadi aset penting karena sulit ditiru dan dapat memberikan kemampuan penetapan harga premium.

Keputusan keuangan dalam perusahaan mencakup pengelolaan dana, leverage keuangan, dan penganggaran modal. Leverage keuangan mengacu pada penggunaan utang dalam struktur modal perusahaan. Penggunaan leverage yang tinggi dapat meningkatkan potensi keuntungan, tetapi juga meningkatkan risiko keuangan, terutama saat kondisi ekonomi tidak stabil. Sementara itu, penganggaran modal digunakan untuk mengevaluasi kelayakan investasi jangka panjang berdasarkan tingkat pengembalian, waktu pengembalian investasi, dan risiko proyek.

Penelitian dan pengembangan (R&D) terdiri dari penelitian dasar, pengembangan produk, dan pengembangan proses. R&D berperan penting dalam menciptakan inovasi dan meningkatkan daya saing perusahaan. Namun, adanya diskontinuitas teknologi menunjukkan bahwa teknologi baru dapat menggantikan teknologi lama secara cepat. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu beradaptasi sebelum teknologi yang digunakan menjadi usang. Kurva S menjelaskan bahwa perkembangan teknologi biasanya dimulai lambat, kemudian meningkat cepat, dan akhirnya melambat ketika mencapai batasnya.

Sistem produksi dalam operasi perusahaan terdiri dari sistem *job shop* yang fleksibel untuk produk khusus, dan sistem *assembly line* yang digunakan untuk produksi massal. Kurva pengalaman

menunjukkan bahwa biaya produksi akan menurun seiring meningkatnya volume produksi karena adanya pembelajaran dan efisiensi skala. Perlu diketahui manajemen sumber daya manusia berperan dalam rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja karyawan. Perusahaan besar seperti IBM, Procter & Gamble, dan Hewlett-Packard menggunakan sistem basis data karyawan untuk meningkatkan efisiensi pembentukan tim kerja.

Tren terbaru dalam manajemen SDM mencakup fleksibilitas kerja, penggunaan tim virtual, serta peningkatan penggunaan pekerja paruh waktu dan kontrak untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Sistem informasi berperan dalam meningkatkan efisiensi organisasi melalui otomatisasi proses, peningkatan produktivitas, integrasi bisnis global, dan penciptaan keunggulan kompetitif. Teknologi yang digunakan meliputi intranet untuk komunikasi internal, ekstranet untuk kolaborasi dengan mitra bisnis, serta Web 2.0 yang mencakup blog, wiki, dan media sosial untuk mendukung kolaborasi dan inovasi.

Manajemen rantai pasok mengintegrasikan proses pengadaan, produksi, dan distribusi dalam satu sistem yang efisien. Perusahaan seperti Wal-Mart, Toyota, dan Dell dikenal memiliki keunggulan dalam manajemen rantai pasok yang memungkinkan mereka menekan biaya dan meningkatkan layanan pelanggan. Audit strategis digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal perusahaan yang mencakup struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang dimiliki. Sementara itu, IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan sebagai dasar perumusan strategi.

Pada aspek pemasaran, strategi mencakup segmentasi, positioning, bauran pemasaran, serta siklus hidup produk yang menentukan arah strategi pasar perusahaan (Kotler & Keller, 2016). Dalam aspek keuangan, leverage dan penganggaran modal menjadi instrumen utama dalam pengambilan keputusan investasi jangka panjang. Di bidang R&D, inovasi teknologi menjadi faktor penting dalam menghadapi disrupsi teknologi (Christensen, 1997). Dalam operasi, efisiensi produksi ditentukan oleh sistem produksi dan kurva pengalaman yang menunjukkan penurunan biaya seiring peningkatan volume produksi. Pada aspek SDM, manajemen tenaga kerja modern menekankan fleksibilitas kerja, penggunaan tim virtual, dan optimalisasi data karyawan untuk meningkatkan produktivitas (Dessler, 2017).

Sementara itu, sistem informasi dan teknologi seperti intranet, ekstranet, dan Web 2.0 telah mengubah cara organisasi beroperasi secara signifikan (Laudon & Laudon, 2020). Dalam rantai pasok, integrasi sistem logistik menjadi faktor kunci keunggulan kompetitif perusahaan global seperti Toyota dan Dell. Audit strategis dan IFAS digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan secara sistematis. Studi kasus Caterpillar menunjukkan bahwa strategi remanufacturing berbasis reverse logistics mampu menciptakan efisiensi biaya, pengurangan limbah, serta keberlanjutan bisnis jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi terutama oleh kemampuan internal perusahaan dalam mengelola sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimilikinya. Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) menegaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik (VRIO) merupakan fondasi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Selanjutnya, kompetensi inti dan kompetensi khas menjadi elemen penting yang membedakan perusahaan unggul dari pesaingnya. Integrasi kapabilitas lintas fungsi memungkinkan perusahaan menciptakan nilai yang lebih besar, terutama jika didukung oleh struktur organisasi yang tepat serta budaya perusahaan yang kuat. Namun, budaya yang terlalu kaku juga dapat menjadi hambatan dalam proses perubahan strategis apabila tidak selaras dengan dinamika lingkungan bisnis. Selain itu, model bisnis memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana perusahaan menciptakan dan menangkap nilai. Berbagai model bisnis seperti model efisiensi, model platform, hingga model inovatif menunjukkan bahwa setiap perusahaan memiliki pendekatan berbeda dalam mencapai profitabilitas dan keberlanjutan. Di sisi lain, analisis rantai nilai (*value chain*) membantu perusahaan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah terbesar, baik dalam bentuk efisiensi biaya maupun diferensiasi produk (Porter, 1985).

Fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi, dan sistem informasi juga terbukti memiliki kontribusi strategis dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Integrasi yang baik antara fungsi-fungsi tersebut akan memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui sinergi antara sumber daya internal, kapabilitas organisasi, model bisnis yang tepat, serta implementasi fungsi manajemen yang efektif.

Saran

Berdasarkan hasil kajian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan. Pertama, perusahaan disarankan untuk lebih fokus pada pengembangan sumber daya internal, khususnya sumber daya manusia dan pengetahuan organisasi, karena kedua aspek tersebut sulit ditiru oleh pesaing dan memiliki nilai strategis jangka panjang. Penguatan kapabilitas dinamis juga diperlukan agar perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Perusahaan perlu secara berkala mengevaluasi model bisnis yang digunakan agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

Inovasi dalam model bisnis menjadi faktor penting untuk mempertahankan daya saing di era digital dan globalisasi. Analisis rantai nilai harus dilakukan secara berkelanjutan untuk mengidentifikasi aktivitas yang tidak efisien serta menemukan peluang peningkatan nilai tambah. Dengan demikian, perusahaan dapat mengoptimalkan seluruh proses bisnisnya dari hulu hingga hilir. Perusahaan disarankan untuk memperkuat integrasi antar fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, operasi, SDM, dan sistem informasi. Sinergi antar fungsi tersebut akan meningkatkan efektivitas strategi perusahaan secara keseluruhan.

Terakhir, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan kajian empiris dengan pendekatan kuantitatif atau studi kasus pada perusahaan tertentu agar dapat memberikan bukti yang lebih mendalam mengenai pengaruh sumber daya, kapabilitas, dan model bisnis terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. and Wright, M. (2011) 'The future of resource-based theory: revitalization or decline?', *Journal of Management*, 37(5), pp. 1299–1315.
- Bernstein, A. (1997) 'At UPS, Part-Time Work Is a Full-Time Issue', *Business Week*, 16 June, pp. 88–90.

- Bachman, J. (2000) 'Coke to Pay \$192.5 Million to Settle Lawsuit', *The Tribune*, 20 November, p. D4.
- Bartholomew, D. (1995) 'Blue-Collar Computing', *Information Week*, 19 June, pp. 34–43.
- Bughin, J., Chui, M. and Johnson, B. (2008) 'The Next Step in Open Innovation', *McKinsey Quarterly*, June, pp. 1–8.
- Bughin, J. et al. (2008) 'Building the Web 2.0 Enterprise', *McKinsey Quarterly*, July.
- Cook, M. and Hagey, R. (2003) 'Why Companies Flunk Supply-Chain 101', *Journal of Business Strategy*, 24(4), pp. 35–42.
- Cortese, A. (1996) 'Here Comes the Intranet', *Business Week*, 26 February, p. 76.
- Devan, J., Klusas, M. B. and Ruefli, T. W. (2007) 'The Elusive Goal of Corporate Outperformance', *McKinsey Quarterly*, April.
- Dyer, J. H. and Hatch, N. W. (2006) 'Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers', *Strategic Management Journal*, 27(8), pp. 701–719.
- Ethiraj, S. K. et al. (2005) 'Where Do Capabilities Come From and How Do They Matter?', *Strategic Management Journal*, 26(1), pp. 25–45.
- Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B. and Blackburn, R. S. (2004) 'Managing the Life Cycle of Virtual Teams', *Academy of Management Executive*, 18(2), pp. 6–20.
- Grant, R. M. (1991) 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, 33(3), pp. 114–135.
- Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*. 6th edn. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003) 'The Dynamic Resource-Based View', *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997–1010.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. and DeMarie, S. M. (1998) 'Navigating in the New Competitive Landscape', *Academy of Management Executive*, 12(4), pp. 22–42.
- Javidan, M. (1998) 'Core Competence: What Does It Mean in Practice?', *Long Range Planning*, 31(1), pp. 60–71.
- Lee, J. and Miller, D. (1999) 'People Matter: Commitment to Employees', *Strategic Management Journal*, 20(6), pp. 579–593.
- Matusik, S. F. and Hill, C. W. L. (1998) 'The Utilization of Contingent Work', *Academy of Management Executive*, 12(4), pp. 680–697.
- McEvily, S. K. and Chakravarthy, B. (2002) 'The Persistence of Knowledge-Based Advantage', *Strategic Management Journal*, 23(4), pp. 285–305.
- McKinsey & Company (2008) 'Web 2.0 Survey Report'. McKinsey Quarterly.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998) 'Clusters and the New Economics of Competition', *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 77–90.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rindova, V. P. et al. (2005) 'Being Good or Being Known', *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1033–1049.
- Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl, M. (2007) 'How Dynamic Can Organizational Capabilities Be?', *Strategic Management Journal*, 28(9), pp. 913–933.

- Simerly, R. L. and Li, M. (2000) 'Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance', *Strategic Management Journal*, 21(1), pp. 31–49.
- Singh, V. and Point, S. (2004) 'Strategic Responses to Diversity', *Long Range Planning*, 37(3), pp. 295–318.
- Sorensen, J. B. (2002) 'The Strength of Corporate Culture', *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 70–91.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M. and Hendrickson, A. R. (1998) 'Virtual Teams and the Future Workplace', *Academy of Management Executive*, 12(3), pp. 17–29.
- Versteeg, A. (1990) 'Self-Directed Work Teams', *Journal of Business Strategy*, 11(6), pp. 9–12.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy*. 13th edn. New York: Pearson.