

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

PERUMUSAN KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN
MENGUNAKAN *RESOURCE BASED VIEW* PADA TOKO PERLENGKAPAN
BAYI X DI KOTA GRESIK

Savira Uchtia Rachma

Universitas Airlangga

ARTICLE INFO

Keywords:

Resource Based View (RBV); VRIO framework; technology; resources and capabilities; sustainable competitive advantage (SCA).

Kata Kunci:

Resouce Based View (RBV); VRIO framework; teknologi; sumber daya dan kapabilitas; sustainable competitive advantage (SCA).

Corresponding author:

Savira Uchtia Rachma

savirauchtiar@gmail.com

Abstract. *In formulating a strategy, the company pays attention to the external environment and the surrounding internal environment. Changes in the external environment bring both opportunities and threats to the company. To overcome this, companies must be able to utilize the resources and capabilities they have. The uniqueness possessed by these resources and capabilities will produce a differentiator between the company and its competitors. In the baby equipment retail industry, where the number of competitors is very large, companies need competitive advantages in order to be able to win the competition. Baby equipment shop X as one of the companies in the retail sector of baby equipment in Gresik City needs to understand its resources and capabilities in order to be able to overcome threats such as competition and other environmental changes, as well as take advantage of existing opportunities to bring companies to obtain maximum profits and achieve sustainable competitive advantage (SCA). This study aims to analyze the internal side of the baby equipment retail company X through a Resource Based View (RBV) approach in order to achieve a sustainable competitive advantage (SCA) by using the VRIO framework as an analytical tool.*

Abstrak. Dalam merumuskan sebuah strategi, perusahaan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal di sekitarnya. Perubahan di lingkungan eksternal membawa peluang dan ancaman bagi perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan harus mampu memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Keunikan yang dimiliki oleh sumber daya dan kapabilitas tersebut akan menghasilkan sebuah pembeda antara perusahaan dengan kompetitornya. Di Industri retail perlengkapan bayi yang jumlah pesaingnya sangat banyak, perusahaan membutuhkan keunggulan kompetitif agar mampu memenangkan persaingan. Toko perlengkapan bayi X sebagai salah satu perusahaan dibidang retail perlengkapan bayi di Kota Gresik perlu memahami sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki agar mampu mengatasi ancaman seperti persaingan dan perubahan lingkungan lain, serta memanfaatkan peluang yang ada untuk membawa perusahaan memperoleh keuntungan maksimal dan dapat mencapai *sustainable competitive advantage (SCA)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sisi internal perusahaan retail perlengkapan bayi X melalui pendekatan *Resouce Based View (RBV)* dalam rangka mencapai *sustainable competitive advantage (SCA)* dengan menggunakan *VRIO framework* sebagai alat analisis.

PENDAHULUAN

Industri retail memegang peranan penting dalam dunia bisnis. Retail merupakan ujung tombak dari siklus bisnis yang menjadi bagian akhir dari aktivitas bisnis untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akhir. Bagi konsumen retail berfungsi sebagai penyedia berbagai macam produk yang dikemas dengan sistem belanja yang lengkap dan nyaman serta mudah diakses. Kini perusahaan retail di bidang fashion hingga makanan berlomba-lomba memberikan kenyamanan, pelayanan, dan harga terbaik dengan tujuan menjadi yang paling unggul dibandingkan kompetitornya.

Begitu juga yang terjadi pada bidang retail perlengkapan bayi, proyeksi penduduk yang terus meningkat menjadi indikasi tingginya tingkat kelahiran di Kota Gresik, Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) laju pertumbuhan penduduk di Kabupaten Gresik tahun 2010-2020 bertambah 1,05% yakni 1.311.215 jiwa.

Laju Pertumbuhan Penduduk di Kabupaten Gresik Tahun 2020

| Kecamatan Subdistrik | Penduduk (Jiwa) Population (People) | Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun 2010-2020 Annual Population Growth Rate (%) 2010-2020 |
|-------------------------|--|---|
| (1) | (2) | (3) |
| 1. Wiroganom | 32.845 | 1,05 |
| 2. Driyorejo | 122.743 | 0,21 |
| 3. Kedamean | 43.221 | 0,92 |
| 4. Menganti | 144.028 | 1,84 |
| 5. Cerme | 81.215 | 1,56 |
| 6. Bengong | 62.845 | 0,89 |
| 7. Bakongganggang | 53.689 | 0,88 |
| 8. Dudusampayan | 47.058 | 0,7 |
| 9. Kebomas | 118.589 | 1,07 |
| 10. Gresik | 76.347 | -0,03 |
| 11. Manyar | 119.338 | 0,8 |
| 12. Bungah | 45.298 | 1,21 |
| 13. Sidayu | 43.492 | 0,66 |
| 14. Dukun | 62.738 | 1,39 |
| 15. Patenceng | 50.525 | 2,4 |
| 16. Ujungpangkah | 48.955 | 1,53 |
| 17. Sangkapura | 50.612 | 0,98 |
| 18. Tambak | 29.677 | 1,88 |
| Kabupaten Gresik | 1311.215 | 1,05 |

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) Penduduk dan Ketenagakerjaan Tahun 2021

Peningkatan jumlah penduduk pada grafik diatas menunjukkan tingginya tingkat kelahiran setiap tahunnya, ditambah dengan perkembangan bayi yang begitu cepat mengakibatkan para orang tua membeli kebutuhan bayi secara terus-menerus. Hal tersebut menjadikan bisnis perlengkapan bayi menjadi salah satu peluang bisnis yang potensial. Sehingga saat ini persaingan bisnis retail perlengkapan bayi semakin intens. Banyaknya ritel perlengkapan bayi yang bermunculan di satu sisi memberikan keuntungan bagi pihak konsumen, karena dapat memberikan banyak pilihan bagi konsumen. Sebaliknya bagi para pengusaha hal tersebut merupakan tantangan, karena perusahaan dituntut untuk cermat dalam memberikan pelayanan terbaik pada konsumen. Perusahaan melakukan hal tersebut untuk bertahan dari para pesaingnya.

Gresik merupakan Kota dengan UMR (Upah Minimum Regional) paling tinggi kedua di Jawa Timur, sehingga banyak investor tertarik untuk berinvestasi di Kota Gresik. Termasuk usaha perlengkapan bayi. Saat ini terdapat 7 toko perlengkapan bayi yang terkenal di Kota Gresik yaitu, Toko perlengkapan bayi X, Toko perlengkapan bayi A, Toko perlengkapan bayi B, Toko perlengkapan bayi C, Toko perlengkapan bayi D, Toko perlengkapan bayi E, dan Toko perlengkapan bayi F. Perkembangan tersebut memunculkan banyak persoalan antara lain, semakin meningkatnya persaingan antar toko perlengkapan bayi di Kota Gresik, terutama di bidang perlengkapan pokok seperti susu dan pampers. Toko perlengkapan bayi harus menyusun strategi persaingan untuk dapat memenangkan persaingan.

Toko perlengkapan bayi X dalam melakukan bisnisnya, memiliki visi menjadi toko perlengkapan bayi terlengkap dengan harga murah di Kota Gresik. Salah satu rumusan visi tersebut dengan memberdayakan dan mensinergikan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan. Toko perlengkapan bayi yang mampu memanfaatkan sumber daya dan kemampuan secara efisien, memiliki peluang yang lebih besar untuk memberikan pelayanan yang lebih baik untuk kepuasan pelanggan. Keunggulan kompetitif akan tercapai jika sumber daya tersebut berharga, artinya tidak dimiliki oleh toko lain, tidak mudah ditiru dan langka. Perusahaan juga berperan agar sumber daya yang berharga tidak mudah ditiru dan beralih pada pesaing. Latar belakang tersebut menarik minat penulis untuk meneliti sumber daya yang dimiliki oleh toko perlengkapan bayi X yang telah berdiri lebih dari 20 tahun melalui pendekatan *resource based strategy* dalam rangka mencapai *sustainable competitive advantage* di tengah persaingan antar toko perlengkapan bayi yang semakin intens di Kota Gresik.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen agar pengimplementasian *resource based strategy* dapat mencapai *sustainable competitive advantage* dan bagi dunia akademis dapat dijadikan referensi peneliti selanjutnya khususnya yang terkait dengan manajemen strategi.

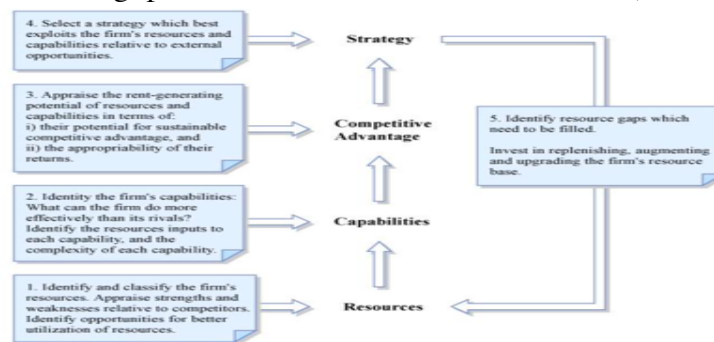
KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Resource Based View (RBV)

Teori *Resource Based View* (selanjutnya disingkat teori RBV) merupakan teori dibidang manajemen strategis yang mengemuka sekitar tahun 1990. Teori ini menguraikan mengapa dalam bidang usaha yang sama ada perusahaan yang sukses namun banyak juga yang tidak sukses. Menurut Barney, kesuksesan sebuah perusahaan tergantung pada kekuatan dan kelemahan internal perusahaan tersebut, bukan lingkungan eksternalnya. Hal tersebut terjadi karena setiap perusahaan memiliki sumber daya yang berbeda dan beberapa sumber daya tersebut unik, bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru oleh kompetitornya. Menurut Pearce (2008, 215) inti RBV adalah perusahaan-perusahaan yang berbeda secara fundamental karena seperangkat sumber daya yang unik berupa aset berwujud dan tidak berwujud serta kapabilitas organisasi untuk memanfaatkan aset tersebut. Setiap perusahaan mengembangkan kompetensi dan sumber daya yang dimiliki secara maksimal dan kompetensi tersebut akan menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan.

Grant (1991, 115) menyebutkan bahwa terdapat 5 (lima) tahapan dalam formulasi strategi, pertama dengan mengidentifikasi dan mengklasifikasikan sumber daya utama dalam perusahaan, menilai kemampuan yang dimiliki perusahaan, menganalisa sumber daya dan kapabilitas potensial perusahaan yang menghasilkan keuntungan, memilih strategi yang paling baik untuk mengeksploitasi

sumber daya perusahaan, dan memperluas serta meningkatkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Berikut kerangka analisis strategi pendekatan Resource Based menurut (Grant, 1991, 115) :



Barney menjabarkan *Resource Based Theory* dan kapabilitas organisasi merupakan hal yang saling berkaitan dalam mencapai *Sustainable Competitive Advantage*, meliputi beberapa aspek berikut ini : Budaya sebagai sumber *Sustainable Competitive Advantage*, Kepercayaan sebagai sumber *Sustainable Competitive Advantage*, Sumber daya manusia sebagai sumber *Sustainable Competitive Advantage*, dan Teknologi Informasi sebagai sumber *Sustainable Competitive Advantage*.

Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Michael Porter (2007) menyatakan keunggulan bersaing merupakan kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain pada industry yang sama. Keunggulan bersaing tidak dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan, karena keunggulan bersaing terdiri dari beberapa aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, serta mendukung produknya. Masing-masing aktivitas tersebut mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Dalam rangka mencapai *sustainable competitive advantage* perusahaan dapat melakukan strategi kooperatif yang terdiri dari: strategi kooperatif tingkat bisnis dan strategi kooperatif tingkat korporat. Menurut Porter strategi tingkat bisnis dapat dikategorikan menjadi 3 :

- Cost leadership strategy : perusahaan mengejar keunggulan dengan mengoptimalkan biaya produksi dan menawarkan harga yang kompetitif.
- Differentiation strategy : perusahaan menciptakan nilai yang unik dan berbeda dari pesaingnya dengan menawarkan produk atau jasa yang lebih baik dari segi kualitas, desain, atau fitur-fitur tertentu.
- Focus strategy : perusahaan mengejar keunggulan dengan mengkhhususkan diri pada segmen pasar tertentu dan menyediakan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan segmen tersebut.

Penelitian ini menggunakan teori keunggulan bersaing *focus strategy*, karena Toko perlengkapan bayi X ingin mengkhhususkan diri menjadi toko perlengkapan bayi yang menjual produk perlengkapan bayi terlengkap di Kota Gresik. Sehingga ketika para ibu ingin berbelanja kebutuhan bayi, ibu, dan anak cukup pergi ke Toko perlengkapan bayi X *shop* semua sudah tersedia. Selain itu Toko perlengkapan bayi X juga ingin menjadi toko perlengkapan bayi yang nyaman dengan pelayanan prima dan harga bersaing sehingga bisa menjadi toko perlengkapan bayi terlengkap dan terdepan di Kota Gresik.

Value, Rarity, Imitability, organization (VRIO)

Empat kriteria keunggulan kompetitif dan berkelanjutan dengan kemampuan yang berharga, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan adalah kompetensi inti. Kompetensi inti dapat

memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atas pesaingnya. Kapabilitas yang tidak memenuhi keempat kriteria tersebut bukanlah kompetensi inti, artinya meskipun setiap kompetensi inti merupakan kapabilitas, tidak semua kapabilitas adalah kompetensi inti. Dengan kata lain, agar suatu kapabilitas menjadi kompetensi inti, kapabilitas itu harus bernilai dan unik dari sudut pandang pelanggan. Agar kompetensi inti menjadi sumber keunggulan kompetitif yang potensial, kompetensi tersebut harus tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan oleh pesaing. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya ada ketika pesaing tidak dapat meniru manfaat dan strategi perusahaan atau ketika mereka kekurangan sumber daya untuk mencoba meniru. Sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Table 3.1. The VRIO framework

| Is a resource or capability ... | | | | | |
|---------------------------------|-------|--------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| Valuable? | Rare? | Costly to imitate? | Exploited by organization? | Competitive implications | Economic performance |
| No | — | — | No | Competitive disadvantage | Below normal |
| Yes | No | — | ↑ | Competitive parity | Normal |
| Yes | Yes | No | | Temporary competitive advantage | Above normal |
| Yes | Yes | Yes | Yes | Sustained competitive advantage | Above normal |

METODE

Salam setiap penelitian membutuhkan suatu metode penelitian untuk menjawab rumusan permasalahan. Metode penelitian ini akan menentukan arah penelitian, sumber data yang dibutuhkan, serta analisis yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan dan menganalisis resource based yang diimplementasikan toko perlengkapan bayi X dalam merangkan mencapai keunggulan bersaing / *sustainable competitive advantage* (SCA).

Bedasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian tesis ini menggunakan metode kualitatif dimana penelitian ini berusaha menyajikan pokok-pokok persoalan secara jelas, faktual, dan sistematis. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (case study) yang berkaitan dengan mengembangkan *resource & capability* dalam kaitannya dengan *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) pada obyek penelitian Toko Perlengkapan bayi X.

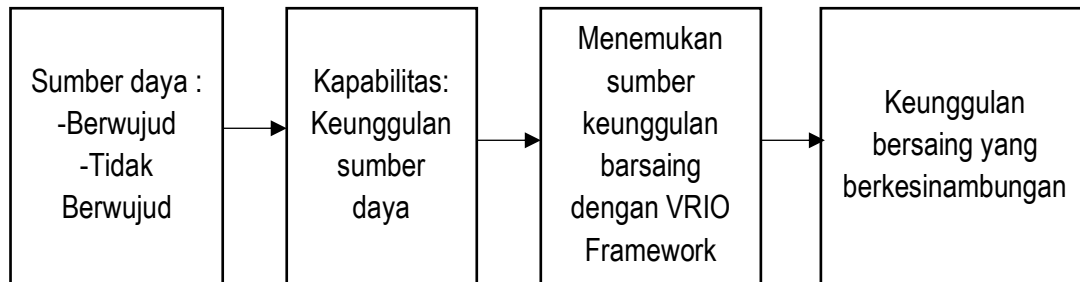
Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) cara : Pertama studi dokumentasi dalam bentuk pengumpulan dokumen-dokumen yang relevan dengan penerapan strategi berbasis sumber daya dari toko perlengkapan bayi X, catatan arsip (*archival record*) berupa data keuangan dan laporan penjualan dari sistem informasi bisnis di toko perlengkapan bayi X dan data lain yang mendukung, kedua wawancara mendalam (*indepth interview*) terhadap responded internal dan external. Responden internal adalah owner dan karyawan senior di toko perlengkapan bayi X, sedangkan respondeden eksternal adalah pelanggan yang sudah berlangganan selama 4 tahun atau lebih di toko perlengkapan bayi X, ketiga dengan pengamatan langsung dan melakukan kunjungan lapangan di toko perlengkapan bayi X untuk memperoleh informasi tambahan mengenai topik yang akan di teliti.

Teknik Analisis

Selanjutnya dilakukan analisis dengan pendekatan kualitatif. Berbagai teori yang relevan berkaitan dengan strategi berbasis sumber daya digunakan sebagai alat analisis penelitian, yaitu *Resource Based View* (RBV). Analisis ini menjelaskan tentang sumber daya toko perlengkapan bayi X yang meliputi sumber daya keuangan, sumber daya fisik, dan sumber daya non fisik dapat mendukung

strategi bersaing toko perlengkapan bayi X. Analisis sumber daya bertujuan untuk menggali implementasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menguasai dan memanfaatkan sumberdaya dan kapabilitas organisasi yang memenuhi 4 (empat) kerangka kerja VRIO (*valuable, rare, costly to imitate, dan exploited by organization*). Analisis VRIO menggunakan alat bantu *software* nvivo yaitu *software* untuk analisis kualitatif yang akan memunculkan hasil atas kata kunci yang sering muncul dalam wawancara responden. Dibawah ini langkah-langkah analisis yang dilakukan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (SCA) toko perlengkapan bayi X :



HASIL PENELITIAN

Sumber Daya Fisik

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dijelaskan hasil antara lain sebagai berikut:

VRIO Sumber Daya Fisik Toko Perlengkapan bayi X

| RBV | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-------------------|---|--|---|--|
| Sumber Daya Fisik | <ul style="list-style-type: none"> • Toko perlengkapan bayi X adalah toko yang lengkap. • Kualitas produk yang dijual bagus. • Suasana dan tempat dianggap nyaman oleh mayoritas informan eksternal, dengan adanya mesin cek harga yang memudahkan pelanggan. • Toko memiliki banyak pilihan produk, serta harga yang bersaing dibandingkan | <ul style="list-style-type: none"> • Faktor yang membedakan dari toko lain yaitu koleksi produk yang lengkap dan bervariasi, mulai dari perlengkapan bayi seperti toiletries, popok bayi dan dewasa, busana bulanan dan anak-anak hingga sepatu bayi, gigitan, susu formula, makanan bayi, tas, gendongan, stroller, dan box bayi. • Toko juga mengutamakan kualitas | <ul style="list-style-type: none"> • Toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik belum dapat meniru Toko perlengkapan bayi X dalam hal imitability. Meskipun beberapa pelanggan pernah mempertimbangkan untuk berbelanja di toko bayi lain karena alasan ketersediaan stok atau perbandingan harga yang terkadang lebih murah di toko lain, namun pada akhirnya mereka tetap kembali ke Toko perlengkapan bayi X karena kelebihan-kelebihan yang dimiliki toko ini seperti koleksi yang | <ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan merasa nyaman berbelanja di toko tersebut karena suasana toko yang nyaman dan tempat yang bersih. Penataan barang juga sudah cukup baik dan sudah dikelompokkan sehingga pelanggan tidak merasa bingung dalam mencari barang yang dibutuhkan. • Toko dianggap lengkap oleh pelanggan dalam menyediakan perlengkapan bayi. |

| RBV | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----|---|---|---|---|
| | <p>toko bayi lain di Kota Gresik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toko memiliki sumber daya yang mampu merespon ancaman dan peluang dari pesaing, karena pesaing yang baru belum memiliki hal yang sama. • Toko mengikuti tren dan kebutuhan pelanggan, seperti memperbanyak varian MPASI dan menawarkan berbagai brand stroller yang sedang populer untuk menarik pengunjung. | <p>produk yang dijual, yang dianggap bagus oleh pelanggan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toko paham akan selera pelanggan, seperti ukuran pampers terfavorit dan merk yang disukai konsumen, serta tren fashion yang disukai oleh orang Gresik. • Toko menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan dengan toko bayi lainnya di daerah tersebut, sehingga membuat pelanggan lebih mudah dalam berbelanja untuk kebutuhan bayi dan anak-anak. • Toko rutin melakukan restock fashion dengan jumlah yang banyak setiap bulannya, sehingga pelanggan dapat menemukan | <p>lengkap, kualitas produk yang bagus, suasana dan tempat berbelanja yang nyaman, serta harga yang kompetitif.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Toko memiliki sarana prasarana yang memadai seperti tempat parkir, tempat duduk, serta penataan barang yang rapi dan teratur. • Toko menyediakan saluran penjualan offline dan online untuk memudahkan pembeli dalam bertransaksi. • Meskipun ada kekurangan seperti AC yang kadang tidak dinyalakan, namun pelanggan tetap merasa nyaman berbelanja • Kelebihan Toko perlengkapan bayi X dibandingkan dengan toko bayi lain di kota Gresik adalah desain toko yang menarik dan penataan barang yang baik. • Pelanggan menyukai rak-rak yang khusus untuk jenis barang tertentu sehingga memudahkan dalam mencari |

| RBV | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----|-------|----------------------------------|-------------|--|
| | | model yang disukai dengan mudah. | | barang yang dibutuhkan. <ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan juga merasa bahwa toko ini lengkap dan memiliki banyak pilihan brand. |

Sumber: Data Primer diolah (2023)

Analisis VRIO dari segi sumber daya fisik yang telah disajikan terdiri dari empat aspek yaitu value, rarity, imitability, dan organization.

Sumber daya fisik menjelaskan tentang kelebihan Toko perlengkapan bayi X dalam hal kelengkapan dan kualitas produk yang dijual, suasana dan tempat berbelanja yang nyaman, serta kemampuan merespon ancaman dan peluang dari pesaing yang baru. Toko perlengkapan bayi X juga mengikuti tren dan kebutuhan pelanggan, seperti memperbanyak varian MPASI dan menawarkan berbagai brand stroller yang sedang populer untuk menarik pengunjung.

Aspek value menjelaskan bahwa pelanggan menyatakan bahwa kualitas produk yang dijual di Toko perlengkapan bayi X adalah bagus. Selain itu, suasana dan tempat berbelanja juga dianggap nyaman oleh mayoritas informan eksternal, dengan adanya mesin cek harga yang memudahkan pelanggan. Toko perlengkapan bayi X juga memiliki banyak pilihan produk, serta harga yang bersaing dibandingkan toko bayi lain di Kota Gresik.

Aspek rarity menjelaskan faktor-faktor yang membedakan Toko perlengkapan bayi X dari toko bayi lain di Kota Gresik, seperti koleksi produk yang lengkap dan bervariasi, kualitas produk yang dijual, serta harga yang lebih murah dibandingkan dengan toko bayi lainnya di daerah tersebut. Toko perlengkapan bayi X juga rutin melakukan restock fashion dengan jumlah yang banyak setiap bulannya, sehingga pelanggan dapat menemukan model yang disukai dengan mudah.

Aspek imitability menjelaskan bahwa toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik belum dapat menandingi Toko perlengkapan bayi X dalam hal imitability. Meskipun beberapa pelanggan pernah mempertimbangkan untuk berbelanja di toko bayi lain karena alasan ketersediaan stok atau perbandingan harga yang terkadang lebih murah di toko lain, namun pada akhirnya mereka tetap kembali ke Toko perlengkapan bayi X karena kelebihan-kelebihan yang dimiliki toko ini seperti koleksi yang lengkap, kualitas produk yang bagus, suasana dan tempat berbelanja yang nyaman, serta harga yang kompetitif.

Aspek organization menjelaskan bahwa pelanggan merasa nyaman berbelanja di Toko perlengkapan bayi X karena suasana toko yang nyaman dan tempat yang bersih, penataan barang yang baik, dan kelebihan Toko perlengkapan bayi X dibandingkan dengan toko bayi lain di kota Gresik adalah desain toko yang menarik dan penataan barang yang baik. Toko perlengkapan bayi X juga menyediakan sarana prasarana yang memadai seperti tempat parkir, tempat duduk, serta penataan barang yang rapi dan teratur. Toko perlengkapan bayi X juga menyediakan saluran penjualan offline dan online untuk memudahkan pembeli dalam bertransaksi. Meskipun ada kekurangan seperti AC yang kadang tidak dinyalakan, namun pelanggan tetap merasa nyaman berbelanja di Toko perlengkapan bayi X.

Sumber Daya Keuangan

VRIO Sumber Daya Keuangan Toko perlengkapan bayi X

| RBV | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|----------------------|---|--------|-------------|---|
| Sumber Daya Keuangan | Toko perlengkapan bayi X terlihat memiliki sumber daya keuangan yang memadai dan strategi pemasaran yang menarik untuk meningkatkan nilai perusahaan dan memperoleh keuntungan yang optimal | | | <ul style="list-style-type: none"> • Kondisi keuangan toko baik. • Toko hanya memiliki hutang jangka pendek atas produk yang pembeliannya tempo dengan bilyet giro, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk membayar hutang dalam waktu yang ditentukan. • Penggajian karyawan dan pembayaran kepada distributor juga berjalan dengan lancar, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pengelolaan keuangan yang baik dan stabil. |

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan analisis, Toko perlengkapan bayi X memiliki sumber daya keuangan yang memadai dan strategi pemasaran yang menarik untuk meningkatkan nilai perusahaan dan memperoleh keuntungan yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola keuangannya dengan baik.

Selain itu, Toko perlengkapan bayi X memiliki kondisi keuangan yang baik, dengan hanya memiliki hutang jangka pendek atas produk yang pembeliannya tempo dengan bilyet giro. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk membayar hutang dalam waktu yang ditentukan dan memiliki pengelolaan keuangan yang stabil. Penggajian karyawan dan pembayaran kepada distributor juga berjalan dengan lancar, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki pengelolaan keuangan yang baik dan stabil. Namun, tidak terdapat aspek rarity dan imitability yang signifikan pada sumber daya keuangan Toko perlengkapan bayi X.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan kompetitif yang berharga dan langka dalam bentuk pengalaman selama 20 tahun di industri perlengkapan bayi. Pengalaman ini memberikan perusahaan pengetahuan dan kemampuan "know how" yang sangat berharga untuk merespons pasar, selera konsumen, dan memilih supplier yang paling menguntungkan. Namun, pelayanan di toko ini bervariasi dan mungkin perlu ditingkatkan untuk memastikan konsistensi dalam memberikan pelayanan yang ramah dan membantu kepada pelanggan. Dalam hal organisasi, owner perusahaan memainkan peran sentral dalam mengelola semua aspek bisnis, dan karyawan diberikan tanggung jawab yang spesifik dan pelatihan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan.

VRIO Sumber Daya Manusia Toko perlengkapan bayi X

| RBV | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|---------------------|--------------|---|--|---|
| Sumber Daya Manusia | | <ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya berharga yang dimiliki oleh perusahaan adalah pengalaman selama 20 tahun berada di dunia perlengkapan bayi, yang mencakup kemampuan “know how” terkait bagaimana merespons pasar, selera konsumen, serta kapan saatnya untuk melakukan stock up dan sebagainya. Hal ini meliputi pengetahuan mengenai supplier yang paling menguntungkan dan selera pasar. • Sumber daya ini mampu memberikan keuntungan kompetitif bagi toko dalam merespons ancaman dan peluang dari pesaing. Saat ini, pesaing yang baru belum memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sama dengan toko, sehingga sumber daya yang dimiliki dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam bersaing di pasar. | <p>Pelayanan toko perlengkapan bayi X terkadang bervariasi, di mana ada karyawan yang bersedia membantu pelanggan dengan baik, namun ada juga yang terkesan cuek. Hal ini mungkin disebabkan oleh kesibukan karyawan dalam melayani banyak pelanggan, terutama jika toko tersebut cukup besar dan banyak pembeli. Sementara itu, ada toko pesaing yang pelayanannya terbukti baik karena toko tersebut bersifat rumahan dan tidak memiliki banyak pembeli sehingga karyawan dapat memberikan perhatian penuh kepada pelanggan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan di toko perlengkapan bayi X tergantung pada pengalaman individual pelanggan dan karyawan. Namun, secara umum, karyawan terlihat ramah dan membantu, dan transaksi dapat dilakukan dengan cepat menggunakan debit atau tunai. • Toko mengandalkan kemampuan “know how” yang telah dikembangkan selama 25 tahun beroperasi. Owner perusahaan memiliki peran sentral dalam mengelola semua aspek bisnis, termasuk pembelian barang, restocking, dan manajemen karyawan. • Upaya memastikan keberhasilan bisnis, karyawan diberi tugas dan tanggung jawab yang spesifik, seperti melakukan order, mengatur barang datang, memasang label harga, dan mengatur tampilan produk di toko. Karyawan juga diberikan pelatihan untuk memberikan pelayanan yang ramah dan membantu kepada pelanggan, termasuk memberikan demo produk yang dibeli. |

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Sumber Daya Non-Fisik

a. Citra

Dari sisi citra perusahaan, Dalam aspek Value, Toko perlengkapan bayi X memiliki citra yang baik di mata konsumen, dianggap memiliki produk yang berkualitas dan memiliki banyak pilihan produk yang kompetitif dalam harga. Toko perlengkapan bayi X juga memiliki keunggulan berupa pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi, yang menjadi sumber daya berharga bagi toko tersebut.

Dalam aspek Rarity, Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan dibandingkan toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik, seperti koleksi produk yang lebih lengkap dan berkualitas baik serta kemampuan membaca pasar yang memungkinkan mereka merespon ancaman dan peluang dari pesaing. Toko perlengkapan bayi X memiliki sumber daya yang cukup langka dan hanya sedikit pesaing yang memiliki sumber daya serupa.

Dalam aspek Imitability, Toko perlengkapan bayi X dianggap sulit ditiru oleh pesaingnya karena pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi, kemampuan know-how dalam membaca pasar dan selera konsumen serta hubungan yang baik dengan supplier barang pokok. Toko perlengkapan bayi X juga dianggap sebagai toko perlengkapan bayi yang paling lengkap di Kota Gresik dan dianggap lebih murah dan lengkap dalam koleksinya dibandingkan dengan pesaingnya. Toko perlengkapan bayi lain yang tidak memiliki sumber daya serupa akan menghadapi biaya yang sangat mahal dalam memperoleh atau mengembangkan sumber daya tersebut.

VRIO Sumber Daya Non-Fisik (Citra)

| Sumber Daya Non-Fisik | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----------------------|--|---|--|--------------|
| a. Citra | Konsumen menganggap toko memiliki produk yang berkualitas bagus. Konsumen cenderung tidak mempertimbangkan untuk beralih ke toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik karena Toko perlengkapan bayi X sudah memiliki banyak pilihan dan kompetitif dalam harga. Salah satu keunggulan Toko perlengkapan bayi X adalah kemampuan pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi | <ul style="list-style-type: none"> Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan dibandingkan toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik. Salah satu keunggulannya adalah koleksi produk yang lebih lengkap dan berkualitas baik. | <ul style="list-style-type: none"> Pelanggan Toko perlengkapan bayi X cenderung tetap berbelanja di sana dan jarang beralih ke toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik, meskipun mereka terkadang mencari ke toko lain jika Toko perlengkapan bayi X tidak memiliki produk yang mereka butuhkan. | |

| Sumber Daya Non-Fisik | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----------------------|---|--------|-------------|--------------|
| | sebagai intangible asset atau sumber daya berharga. | | | |

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

b. Company Culture

Dalam aspek Value, Toko perlengkapan bayi X menawarkan suasana dan tempat belanja yang nyaman bagi konsumen. Selain itu, Toko perlengkapan bayi X juga dilengkapi dengan mesin cek harga yang memudahkan pembeli dalam melihat harga produk. Hal ini memberikan nilai tambah bagi konsumen dan membuat Toko perlengkapan bayi X menjadi pilihan utama untuk berbelanja perlengkapan bayi di Kota Gresik.

Dalam aspek Rarity, tidak ada sumber daya yang langka atau unik yang dimiliki oleh Toko perlengkapan bayi X terkait dengan company culture. Dalam aspek Imitability, tidak ada faktor yang memungkinkan pesaing untuk meniru atau mengeksploitasi company culture Toko perlengkapan bayi X.

Namun, dalam aspek Organization, Toko perlengkapan bayi X memperoleh keunggulan dalam hal penataan barang yang baik dan mudah dipahami oleh konsumen. Desain toko yang menarik dan kenyamanan juga menjadi keunggulan Toko perlengkapan bayi X dibandingkan dengan toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik. Selain itu, Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan dalam hal waktu buka yang lebih lama, yakni buka lebih awal jam 6 pagi, tetap buka pada hari libur, dan memungkinkan pembeli untuk berbelanja dari rumah. Keunggulan-keunggulan tersebut memberikan kontribusi pada kenyamanan dan kemudahan berbelanja bagi konsumen dan membuat Toko perlengkapan bayi X menjadi toko perlengkapan bayi pilihan utama di Kota Gresik.

VRIO Sumber Daya Non-Fisik (Company Culture)

| Sumber Daya Non-Fisik | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----------------------|--|--------|-------------|---|
| b. Company Culture | Suasana dan tempat belanja di Toko perlengkapan bayi X sangat nyaman, dan dilengkapi dengan mesin cek harga yang memudahkan pembeli. | | | <ul style="list-style-type: none"> Toko perlengkapan bayi X tergolong nyaman karena penataan barang di toko sudah cukup baik dan mudah dipahami, seperti baju yang ditempatkan pada patung untuk koleksi terbaru dan item populer yang selalu dipajang di depan. Keunggulan toko dibandingkan dengan toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik adalah buka lebih awal jam 6 pagi, tetap buka pada hari libur, dan memungkinkan pembeli untuk berbelanja dari rumah. |

| Sumber Daya Non-Fisik | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----------------------|-------|--------|-------------|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> Toko perlengkapan bayi X memiliki desain toko yang menarik dan kenyamanan, serta penataan barang yang tertata rapi sesuai jenisnya. |

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

c. Relationship

Dalam aspek Organisasi, Toko perlengkapan bayi X menawarkan jam operasional yang panjang dan adanya opsi pembelian melalui saluran online seperti WhatsApp dan Shopee. Hal ini dapat meningkatkan kemudahan bagi pelanggan untuk berbelanja dan memperluas jangkauan penjualan Toko perlengkapan bayi X. Selain itu, karyawan toko terlihat ramah dan membantu, meskipun ada beberapa kejadian di mana ada karyawan yang kurang responsif. Hal ini dapat memengaruhi pengalaman pelanggan dan mempengaruhi citra perusahaan.

Toko perlengkapan bayi X juga memiliki saluran penjualan offline di dua tempat, dan online melalui WhatsApp dan Shopee. Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki strategi penjualan yang beragam dan dapat meningkatkan aksesibilitas produk. Terakhir, Toko perlengkapan bayi X juga terlihat aktif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, dengan selalu berusaha ramah dan membantu dengan baik. Ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat citra dan hubungan perusahaan. Secara keseluruhan, meskipun tidak ada nilai khusus atau keunikan yang dibahas dalam deskripsi ini, Toko perlengkapan bayi X memiliki beberapa keunggulan dalam strategi penjualan dan pelayanan pelanggan.

VRIO Sumber Daya Non-Fisik (Relationship)

| Sumber Daya Non-Fisik | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-----------------------|-------|--------|-------------|---|
| c. Relationship | | | | <ul style="list-style-type: none"> Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan dalam jam operasional yang panjang, termasuk saat hari libur, serta menyediakan opsi pembelian dari rumah melalui saluran online seperti WhatsApp dan Shopee. Karyawan toko terlihat ramah dan membantu, meskipun ada beberapa kejadian di mana ada karyawan yang kurang responsif. Toko juga memiliki saluran penjualan offline di dua lokasi di Kota Gresik, dan online melalui WhatsApp dan Shopee. Karyawan toko terlihat aktif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, dengan selalu berusaha ramah dan membantu dengan baik. |

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Sumber Daya Organisasi

Sumber daya organisasi dari hasil penelitian adalah pengalaman selama 20 tahun yang dijadikan kemampuan "know how" dalam merespon pasar, selera konsumen, dan mengetahui supplier yang paling menguntungkan. Dalam aspek value, Toko perlengkapan bayi X memiliki sumber daya yang berharga karena pengalaman mereka selama 20 tahun di industri perlengkapan bayi yang telah menghasilkan kemampuan untuk merespon pasar dan selera konsumen dengan tepat. Toko perlengkapan bayi X juga memiliki pengetahuan yang signifikan tentang supplier yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Dengan memiliki sumber daya ini, Toko perlengkapan bayi X dapat mengambil keuntungan dari peluang pasar dan meningkatkan keuntungan mereka.

Dalam aspek rarity, sumber daya organisasi Toko perlengkapan bayi X saat ini hanya dikuasai oleh sebagian kecil dari pesaingnya. Hanya ada satu atau dua toko lain yang memiliki track record yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan yang signifikan dalam hal pengalaman dan pengetahuan tentang pasar dan selera konsumen. Sumber daya ini sulit untuk ditiru oleh pesaing karena Toko perlengkapan bayi X telah mengembangkannya selama 20 tahun.

Dalam aspek imitability, sumber daya seperti pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh Toko perlengkapan bayi X tidak dapat dibeli dengan mudah oleh toko perlengkapan bayi lain yang tidak memiliki sumber daya seperti itu. Untuk mengembangkan sumber daya ini, perusahaan harus mengeluarkan biaya yang sangat besar dan memerlukan waktu dan pengalaman yang cukup lama. Oleh karena itu, Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan yang signifikan dalam hal pengalaman dan pengetahuan tentang pasar dan selera konsumen.

Dalam aspek organization, Toko perlengkapan bayi X memiliki banyak kerjasama dengan distributor sebagai chanel penjualan dan dapat memperoleh promo dari kerjasama yang sudah terjalin selama puluhan tahun. Hal ini memperkuat hubungan perusahaan dengan supplier dan membantu Toko perlengkapan bayi X untuk memperoleh harga yang lebih baik dan penawaran promo yang menarik.

VRIO Sumber Daya Organisasi

| RBV | Value | Rarity | Imitability | Organization |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| Sumber Daya Organisasi | Toko perlengkapan bayi X memiliki sumber daya berharga berupa pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi yang menghasilkan kemampuan "know how" dalam merespon pasar, selera konsumen, dan mengetahui supplier yang paling | Sumber daya organisasi Toko perlengkapan bayi X saat ini hanya dikuasai oleh sebagian kecil dari pesaingnya, hanya ada satu atau dua toko lain yang memiliki track record yang sama. Hal ini menunjukkan | Toko perlengkapan bayi lain yang tidak memiliki sumber daya seperti Toko perlengkapan bayi X akan menghadapi biaya yang sangat mahal dalam memperoleh atau mengembangkannya. Maka, memiliki sumber daya seperti itu tidak bisa dibeli dengan mudah dan memerlukan waktu serta pengalaman yang cukup lama untuk memilikinya. | Toko perlengkapan bayi X memiliki banyak kerjasama dengan distributor sebagai chanel penjualan dan dapat memperoleh promo dari kerjasama yang sudah terjalin selama puluhan tahun. |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | menguntungkan. Toko perlengkapan bayi X juga telah memahami respon dan selera pasar yang menjadi keuntungan untuk perusahaan. | bahwa toko memiliki keunggulan yang signifikan dalam hal pengalaman dan pengetahuan tentang pasar dan selera konsumen. | | |
|--|---|--|--|--|

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Value Toko Perlengkapan Bayi X

Berdasarkan hasil analisis RBV (Resource-Based View) dengan model VRIO, Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan kompetitif dalam beberapa aspek yang menjadi faktor kunci dalam persaingan di pasar perlengkapan bayi. Pertama, toko memiliki produk yang berkualitas baik, yang merupakan hasil dari perhatian yang tinggi terhadap proses produksi dan seleksi produk. Kedua, toko menawarkan harga yang kompetitif, sehingga dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada dan menarik konsumen baru. Ketiga, toko memiliki banyak pilihan produk, yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan berbagai selera dan preferensi. Keempat, toko menyediakan suasana dan tempat belanja yang nyaman, sehingga membuat pengalaman berbelanja menjadi lebih menyenangkan dan berkesan.

Selain faktor-faktor tersebut, Toko perlengkapan bayi X juga memiliki sumber daya yang berharga, yaitu pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi. Pengalaman ini telah menghasilkan kemampuan "know how" dalam merespon pasar dan selera konsumen, yang menjadi kekuatan yang dapat membedakan Toko perlengkapan bayi X dari pesaingnya. Dengan kemampuan ini, Toko perlengkapan bayi X dapat lebih cepat dan efektif dalam menyesuaikan produk dan layanan mereka dengan kebutuhan pasar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan kompetitif yang kuat di pasar perlengkapan bayi, yang dapat membantu mereka mempertahankan posisi dan memperoleh keuntungan yang optimal. Namun, perlu dicatat bahwa keunggulan ini tidak bersifat permanen dan dapat terkikis oleh faktor-faktor seperti perkembangan teknologi baru atau masuknya pesaing baru yang lebih kuat.

Rarity Toko perlengkapan bayi X

Toko perlengkapan bayi X merupakan salah satu toko perlengkapan bayi yang memiliki beberapa faktor yang membedakannya dari toko bayi lain di Kota Gresik. Pertama, toko menawarkan koleksi produk yang lengkap dan bervariasi, sehingga konsumen dapat memilih produk yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka. Kedua, toko menjual produk yang memiliki kualitas yang baik, yang merupakan hasil dari perhatian yang tinggi terhadap proses produksi dan seleksi produk. Ketiga, toko menawarkan harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya di Kota Gresik. Keempat, toko memiliki kemampuan membaca pasar yang baik, yang memungkinkan untuk lebih cepat dan efektif dalam menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan pasar.

Selain faktor-faktor tersebut, Toko perlengkapan bayi X juga memiliki sumber daya yang berharga, yaitu pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi. Pengalaman ini mencakup pengetahuan tentang pasar dan selera konsumen, yang menjadi kekuatan yang dapat membedakan toko dari pesaingnya. Dengan kemampuan ini, Toko perlengkapan bayi X dapat lebih cepat dan efektif dalam merespon ancaman dan peluang dari pesaing, terutama dari pesaing baru yang belum memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sama.

***Imitability* Toko perlengkapan bayi X**

Toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan dalam hal imitability yang membuat toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik sulit menandinginya. Ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk koleksi produk yang lengkap dan bervariasi, kualitas produk yang dijual, harga yang lebih murah, dan kemampuan membaca pasar yang baik. Selain itu, pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi memberikan toko ini intangible asset berupa kemampuan know-how dalam membaca pasar dan selera konsumen serta hubungan yang baik dengan supplier barang pokok yang menguntungkan. Hal ini memberikan keuntungan kompetitif bagi Toko perlengkapan bayi X dalam merespon ancaman dan peluang dari pesaing, terutama dari pesaing baru yang belum memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sama.

***Organization* Toko perlengkapan bayi X**

Toko perlengkapan bayi X memiliki beberapa faktor yang membedakannya dari toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik, termasuk koleksi produk yang lengkap dan bervariasi, kualitas produk yang dijual, harga yang lebih murah, dan kemampuan membaca pasar yang baik. Selain itu, toko ini juga memiliki keunggulan dalam hal desain toko yang menarik, jam operasional yang panjang, serta saluran penjualan online dan offline yang memudahkan pembeli. Keadaan keuangan perusahaan yang stabil dan baik juga memberikan kepercayaan bagi pelanggan untuk berbelanja di sana. Pada sisi lain, karyawan Toko perlengkapan bayi X terlihat ramah dan membantu, dan mereka diberikan pelatihan untuk memberikan pelayanan yang baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis VRIO framework, dapat disimpulkan bahwa toko perlengkapan bayi X memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dan sustainable competitive advantage (SCA) yang berkelanjutan di pasar perlengkapan bayi di Kota Gresik. Hal ini didukung oleh nilai (value) yang dimiliki perusahaan, yaitu produk berkualitas, harga kompetitif, pilihan produk yang banyak, suasana dan tempat berbelanja yang nyaman, serta pengalaman selama 20 tahun di dunia perlengkapan bayi yang menghasilkan kemampuan "know how" dalam merespon pasar dan selera konsumen. Keunikan (rarity) dari toko perlengkapan bayi X juga membantu mempertahankan posisi di pasar dan memberikan keuntungan kompetitif dalam merespon ancaman dan peluang dari pesaing, terutama pesaing baru yang belum memiliki pengalaman dan pengetahuan yang sama. Adanya keunggulan dalam hal *imitability* juga membuat toko perlengkapan bayi lain di Kota Gresik sulit menandingi toko perlengkapan bayi X, sedangkan organisasi dan manajemen perusahaan juga baik dengan karyawan yang ramah dan tanggung jawab yang spesifik serta kerjasama yang menguntungkan dengan distributor. toko perlengkapan bayi X memiliki *sustainable competitive advantage* (SCA) yang kuat dan sulit ditandingi oleh pesaing di pasar perlengkapan bayi di Kota Gresik. Toko perlengkapan bayi X dapat mempertahankan posisinya di

pasar dan memperoleh keuntungan yang optimal melalui pemanfaatan sumber daya dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya.

Implikasi Penelitian

Implikasi dari penelitian ini adalah toko perlengkapan bayi X dapat mempertahankan posisi unggulnya di pasar dan memperoleh keuntungan yang optimal melalui pemanfaatan sumber daya dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Sebagai perusahaan yang memiliki SCA yang kuat, toko perlengkapan bayi X dapat melakukan strategi defensif dalam menjaga posisinya di pasar. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan memperkuat sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya. Toko perlengkapan bayi X juga dapat melakukan strategi ofensif dengan memanfaatkan keunggulan kompetitifnya untuk mengambil peluang yang ada di pasar, seperti memperluas jangkauan produk, mengembangkan saluran distribusi, atau mengambil alih pesaing.

Selain itu, penelitian ini juga mengindikasikan bahwa toko perlengkapan bayi X dapat memberikan pembelajaran bagi perusahaan lain di sektor yang sama. Perusahaan dapat belajar dari keunggulan kompetitif yang dimiliki toko perlengkapan bayi X dalam hal pengalaman dan pengetahuan pasar serta kemampuan "know how" dalam merespon pasar dan selera konsumen. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memperkuat hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas dan memperkuat posisi di pasar.

Arah bagi peneliti selanjutnya adalah:

1. Memperluas wilayah penelitian: Peneliti dapat melakukan penelitian pada toko perlengkapan bayi di wilayah lain untuk mengetahui apakah hasil analisis VRIO framework juga berlaku pada wilayah yang berbeda.
2. Melakukan penelitian yang lebih terperinci: Peneliti dapat melakukan penelitian yang lebih terperinci untuk memperluas analisis ke faktor-faktor lain yang mempengaruhi keunggulan kompetitif toko perlengkapan bayi X, seperti teknologi yang digunakan, strategi pemasaran, dan kebijakan manajemen.
3. Melakukan perbandingan: Peneliti dapat melakukan perbandingan dengan toko perlengkapan bayi lain di wilayah yang sama atau wilayah lain untuk membandingkan keunggulan kompetitif toko perlengkapan bayi X dengan pesaingnya dan menemukan faktor-faktor tambahan yang memengaruhi keunggulan kompetitif.

REFERENSI

- Akanbi, A. O., Aderinto, A. A., & Adebajo, D. A. (2021). The Effect of Marketing Mix Elements on Customers' Preference for Baby Stores in Nigeria. *Journal of African Business*, 22(2). [10.5281/zenodo.6924290](https://doi.org/10.5281/zenodo.6924290).
- Ardian, R., & Sudartono, T. (2021). Pengaruh Bauran Promosi Terhadap Minat Beli Kembali Cat Dulux Di Depo Keramik Katapang Bandung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35854>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Gresik. (2023). Publikasi Statistik. Tersedia di: <https://gresikkab.bps.go.id> [Diakses tanggal bulan tahun].
- Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). *Resource Based Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Certo. (2010). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.

- Grant, R.M. (1991). *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*.
- Hanafi, M., & Desrina. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Preferensi Konsumen dalam Memilih Toko Perlengkapan Bayi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(1).
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10). <https://doi.org/10.1002/smj.332>.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hitt., Ireland., & Hoskisson. (2016). *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*.
- Huang, H. C., & Wang, J. C. (2019). Effects of Store Safety, Security, and Convenience on Customers' Satisfaction and Loyalty. *Journal of Business Research*, 96.
- Jhon, P., & Robinson, R.B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari. Jakarta: Salemba Empat.
- Knudsen, E.S., Lien, L.B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability Inturbulent Times? The Effect of Digitalization on The Sustainability of Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.
- Kotler, P. (2012). *Manajemen Pemasaran Edisi 13, Bahasa Indonesia Jilid 1 dan 3 Cetakan*. Jakarta: Rajawali.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Dasar-Dasar Pemasaran, edisi 12 jilid 1 & 2*. Jakarta: PT. Indeks.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Porter, M.E. (2007). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing) Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Pearce II, John dan Robinson Jr., Richard B. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Edisi 10, Buku 1*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rizqi, F.A., & Nugroho, W. (2020). Implementasi Resource Based Strategy dalam Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi Kasus pada Perusahaan Semen PT X di Indonesia). *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 22(1). [10.37303/a.v22i1.155](https://doi.org/10.37303/a.v22i1.155).
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekaran U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tulung, J.E. (2017). Resource Availability and Firm's International Strategy as Key Determinants of Entry Mode Choice. *Jurnal Aplikasi Manajemen-Journal of Applied Management* 15.1. <http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/916>
- Vadakkepatt, G.G., Winterich, K.P., Mittal, V., Zinn, W., Beitelspacher, L., Aloysius, J., Ginger, J., & Reilman, J. (2021). Sustainable Retailing. *Journal of Retailing*, 97(1). [10.1016/j.jretai.2020.10.008](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.008).
- Yang, Y., Lu, X., & Wang, W. (2018). The Role of Firm-Specific Knowledge in Gaining Competitive Advantage: The Contingency Effects of Industry and Institutional Environments. *Journal of Business Research*, 85.