

**ANALISIS RBV (*RESOURCES BASED VIEW*) UNTUK MENENTUKAN  
KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN PADA UD. TIGA PUTRA**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen**



**Oleh : FEBRI RAHMATULLAH**

**16.1041.1070**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2023**

**ANALISIS RBV (*RESOURCES BASED VIEW*) UNTUK MENENTUKAN  
KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN PADA UD. TIGA PUTRA**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen**



**Oleh : FEBRI RAHMATULLAH**

**16.1041.1070**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2023**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FEBRI RAHMATULLAH

NIM : 16.1041.1070

Prodi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa skripsi yang berjudul : ANALISIS RBV (*RESOURCES BASED VIEW*) UNTUK MENENTUKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN PADA UD. TIGA PUTRA; adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut didepan hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 8 Juli 2023

Yang menyatakan,



FEBRI RAHMATULLAH

NIM. 16.1041.1070

**SKRIPSI**

**ANALISIS RBV (*RESOURCES BASED VIEW*) UNTUK MENENTUKAN KEUNGGULAN  
BERSAING PERUSAHAAN PADA UD. TIGA PUTRA**



Oleh : FEBRI RAHMATULLAH

NIM. 16.1041.1070

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Bayu Wijyantini, SE., M.M.

Dosen Pembimbing Pendamping : Yohanes Gunawan Wibowo, SE., M.M.

## PENGESAHAN

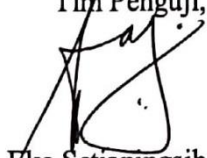
Skripsi berjudul; *Analisis RBV (Resouces Based View) Untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD. Tiga Putra*, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember Pada:

Hari : Sabtu

Tanggal : 8 Juli 2023

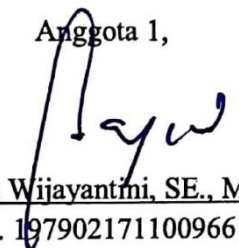
Tempat : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,



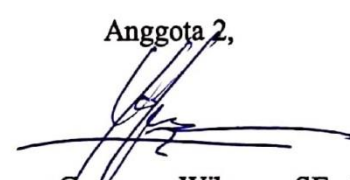
Wahyu Eko Setianingsih, SE., M.M.  
NPK. 1979120811503633

Anggota 1,



Bayu Wijyantini, SE., M.M.  
NPK. 1979021711009661

Anggota 2,



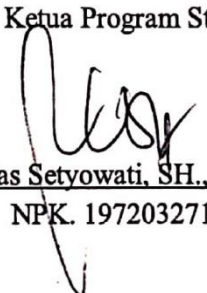
Yohanes Gunawan Wibowo, SE., M.M.  
NPK. 1984060411703794

Mengesahkan :



Dekan,  
Maheni Dya Sari, SE., M.M.  
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi,



Dr. Trias Setyowati, SH., SE., M.M.  
NPK. 1972032710509477

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat kesehatan, pemahaman, dan kasihnya sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Dalam kesempatan ini kami ucapkan banyak-banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini diantaranya:

1. Kedua orang tua tercinta, bapak Lissolihin dan ibu Sofiyati yang tiada hentinya selama ini mendidik, merawat, memberiku semangat, doa, motivasi, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan.
2. Istri saya Ika Yulindasari, yang selalu ada untuk saya baik suka maupun duka dan telah banyak memberikan semangat didalam diri saya.
3. Sahabat dan teman dekat saya Firman, Isnain, Faisal, Junaidi, Hilal, Rosa yang selalu menyemangati saya.
4. Teman-teman kelas, teman-teman organisasi, dan teman-teman seangkatan yang telah ikut memberikan semangat serta dorongan dalam pembuatan skripsi ini.
5. Dosen Pembimbing 1 ibu Bayu Wijyantini, SE., M.M. dan dosen pembimbing 2 bapak Yohanes Gunawan Wibowo, SE., M.M. terimakasih atas bimbingan serta kesabarannya dalam membimbing dan memberi masukan terbaik hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kepada ibu Wahyu Eko Setianingsih, SE., M.M. selaku dosen penguji.
7. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
8. Almamaterku Universitas Muhammadiyah Jember.
9. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga segala bimbingan, bantuan, dukungan, dan motivasi yang mereka berikan mendapatkan balasan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah Swt. Saya menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan, baik dari segi sistematika penulisan maupun tata bahasanya, oleh karena itu peneliti mengharapkan berbagai kritik dan saran yang membangun bagi peneliti ini. Peneliti mengharapkan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua yang membacanya.

## MOTTO

“Saya bisa menerima kegagalan, tapi saya tidak pernah menerima segala hal yang tak pernah diusahakan”

(Michael Jordan)

“Berubahlah selagi kamu dalam kondisi terbaikmu, sebelum muncul hal-hal buruk. Akan terlambat untuk membetulkan atap saat musim hujan terlanjur datang. Pinjamlah payung selagi matahari masih bersinar”

(Jack Ma)

“Kamu tidak harus menjadi hebat untuk memulai, tapi kamu harus memulai untuk menjadi hebat”

(Zig Ziglar)



## ABSTRAK

Permasalahan dalam melakukan analisis internal perusahaan adalah saat kita tidak punya dasar yang cukup beralasan untuk menentukan sumber daya perusahaan apakah sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan. Kita harus mempunyai kriteria tertentu sehingga sumber daya tersebut layak dikatakan sebagai sebuah kekuatan atau kelemahan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan keunggulan kompetitif melalui pendekatan teori RBV (*Resource Based View*). RBV berfokus pada pemahaman mengenai potensi sumber daya dan kapabilitas organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan menempatkan sumber daya dan kapabilitas kedalam empat kategori dengan alat analisis VRIO. VRIO merupakan alat analisis yang digunakan untuk menentukan sifat dari sumber daya dan kapabilitas yang ada. Hasil dari analisis VRIO digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki. Untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*) sumber daya dan kapabilitas tersebut harus memiliki empat atribut penting yaitu: *Valuable*, *Rare*, *Inimitable* dan *Organized*. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kualitatif, data dikumpulkan dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Tiga Putra memiliki kekuatan yang bersifat strategis pada 10 sumber daya dan kapabilitas yang berada pada level *Sustainable competitive advantage*. Kemudian pada tingkatan lain, terdapat 1 sumber daya berada pada level *Competitive disadvantage*. 1 sumber daya berada pada level *Competitive Parity*. 6 sumber daya dan kapabilitas berada pada level *Temporary competitive advantage*. Suatu perusahaan khususnya yang berorientasi profit tentunya perlu untuk mempertahankan keunggulan yang dimiliki, untuk mempertahankan keunggulan bersaing, 10 keunggulan tersebut perlu menjadi titik fokus perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya dan kapabilitas perusahaan itu sendiri. Diharapkan agar perusahaan dapat mempertahankan 10 keunggulan bersaing yang berada pada level *Sustainable competitive advantage*, dan mengembangkan kemampuan perusahaan yang bersifat *Competitive parity*, *Temporary competitive*, dan *Unused Competitive advantage* agar bisa menjadi *Sustainable competitive advantage*.

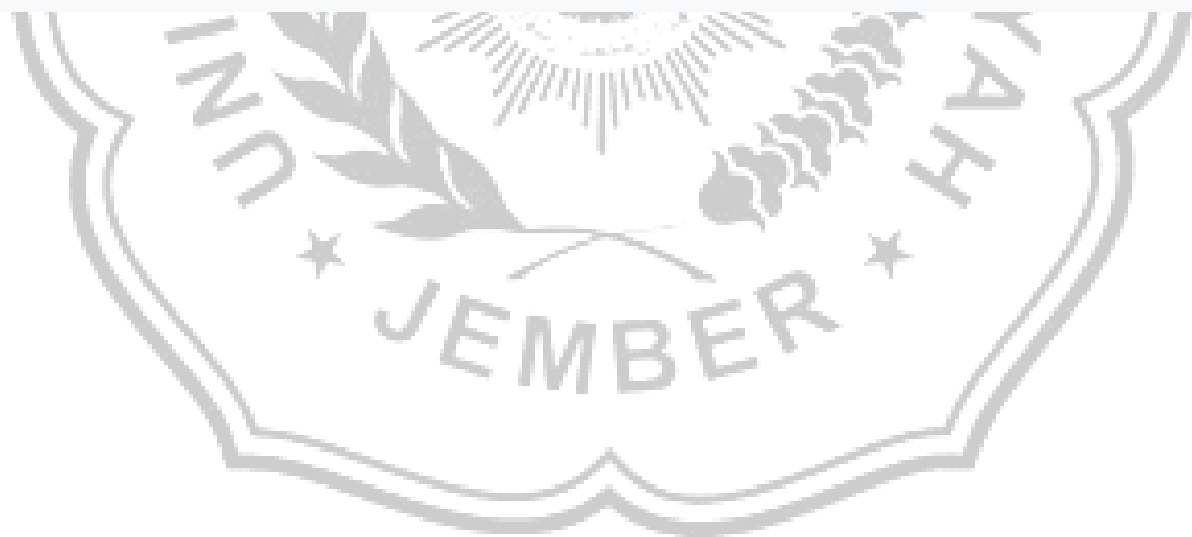
Kata kunci: Analisis RBV, VRIO framework, *Sustainable competitive advantage*



## **ABSTRACT**

*The problem in conducting an internal company analysis is when we do not have a reasonable basis for determining whether a company's resources are a strength or a weakness. We must have certain criteria so that these resources are worthy of being said as a strength or weakness. This study aims to determine competitive advantage through the RBV (Resource Based View) theoretical approach. RBV focuses on understanding the potential resources and capabilities of the organization. This research was conducted by placing resources and capabilities into four categories with the VRIO analysis tool. VRIO is an analytical tool used to determine the nature of existing resources and capabilities. The results of the VRIO analysis are used as a basis for identifying the cargo owned. To achieve a sustainable competitive advantage, these resources and capabilities must have four important attributes: Valuable, Rare, Inimitable, and Organized. This type of research is descriptive and qualitative research. Data were collected using observation and interview methods. The research results show that UD. Tiga Putra has strategic strength in 10 resources and capabilities that are at the level of sustainable competitive advantage. Then at another level, there is 1 resource at the competitive disadvantage level. 1 resource is at Competitive Parity level. 6 resources and capabilities are at the level of temporary competitive advantage. A profit-oriented company, of course, needs to maintain its advantages. To maintain a competitive advantage, these 10 advantages must be the company's focus. Competitive advantage can be created and maintained through a unique combination of resources and capabilities of the company itself. It is expected that the company can maintain the 10 competitive advantages at the level of Sustainable competitive advantage, and develop company capabilities that are Competitive parity, Temporary competitive, and Unused Competitive advantage to become a Sustainable competitive advantage.*

*Keywords: RBV analysis, VRIO framework, Sustainable competitive advantage*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ANALISIS RBV (*RESOURCES BASED VIEW*) UNTUK MENENTUKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN PADA UD. TIGA PUTRA”.

Tujuan skripsi ini adalah untuk menentukan keunggulan bersaing pada UD. Tiga Putra dengan dasar-dasar ilmiah menggunakan analisis RBV, alat uji yang dipakai menggunakan VRIO *framework*. Sehubungan dengan itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

Bapak Rektor Universitas Muhammadiyah Jember

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember serta seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

Kepada dosen pembimbing dan penguji

Teman-teman kelas, teman-teman organisasi, dan teman-teman seangkatan yang telah ikut memberikan semangat serta dorongan dalam pembuatan skripsi ini.

Sujud dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada ibu dan ayah tercinta, atas dorongan yang kuat, kebijaksanaan dan doa.

Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada istri tercinta yang selalu mendampingi saya baik suka maupun duka dan telah banyak memberikan semangat didalam diri saya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

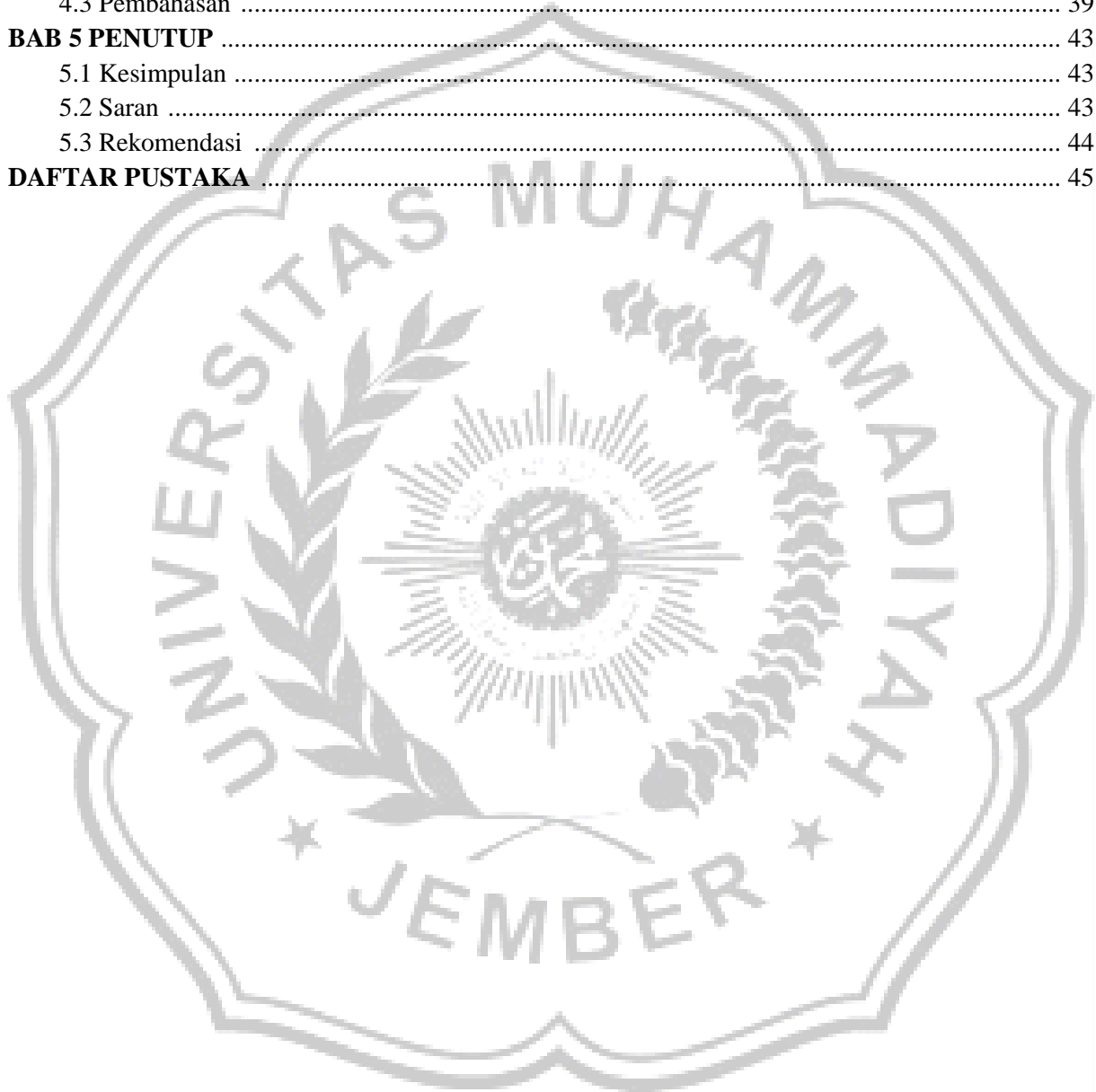
Sebagai manusia penulis menyadari bahwa mungkin terdapat beberapa hal yang kurang berkenan dalam pengerjaan skripsi ini harap dimaafkan dan semoga ini bermanfaat dan dapat digunakan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jember, 8 Juli 2023  
Penulis

## DAFTAR ISI

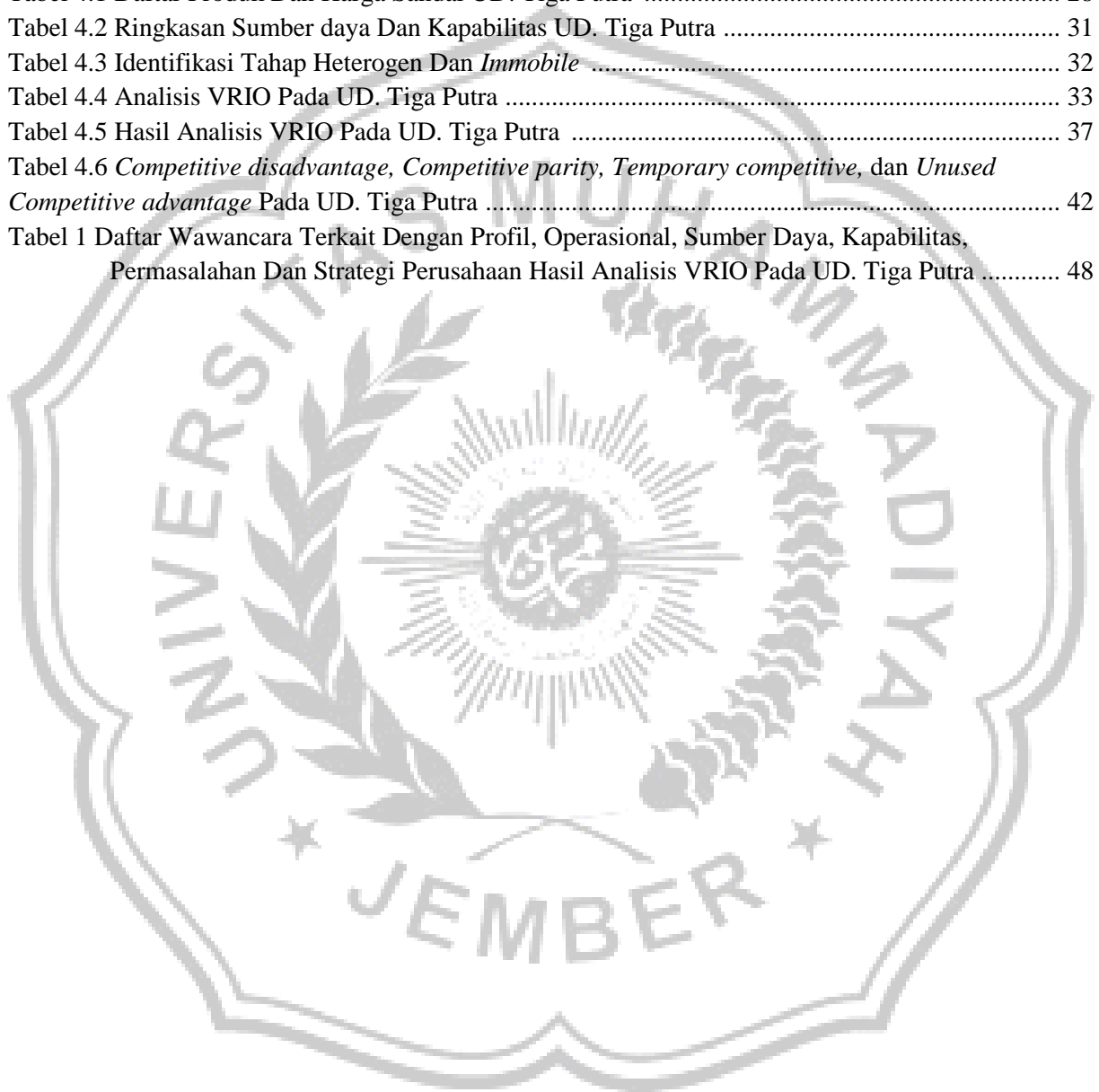
	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Strategi .....	8
2.1.2 Manajemen Strategi .....	9
2.1.3 Keunggulan Bersaing .....	11
2.1.4 RBV( <i>Resources Based View</i> ) .....	12
2.1.5 Alat Analisis VRIO <i>Framework</i> .....	15
2.2 Penelitian Terdahulu .....	18
2.3 Kerangka Konseptual .....	20
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>22</b>
3.1 Identifikasi Variabel .....	22
3.2 Devinisi Operasional Variabel .....	22
3.3 Desain Penelitian .....	22
3.4 Jenis Data .....	23
3.5 Populasi Dan Sampel .....	23
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	23
3.7 Teknik Analisis Data .....	23
3.7.1 Analisis VRIO .....	24
3.7.2 Keunggulan Bersaing .....	26
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>27</b>
4.1 Gambaran Umum UD. Tiga Putra .....	27
4.1.1 Sejarah .....	27
4.1.2 Struktur Organisasi .....	27
4.1.3 Fungsi Dan Tugas Jabatan .....	28

4.1.4 Aspek Personalia .....	28
4.1.5 Produk .....	28
4.1.6 Aspek Pemasaran .....	29
4.2 Analisis Data .....	29
4.2.1 Identifikasi Sumber Daya Dan Kapabilitas Pada UD. Tiga Putra .....	29
4.2.2 Identifikasi Pada Tahap Heterogen Dan <i>Immobile</i> .....	32
4.2.3 Analisis VRIO .....	33
4.2.4 Keunggulan Bersaing .....	37
4.3 Pembahasan .....	39
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	43
5.1 Kesimpulan .....	43
5.2 Saran .....	43
5.3 Rekomendasi .....	44
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	45



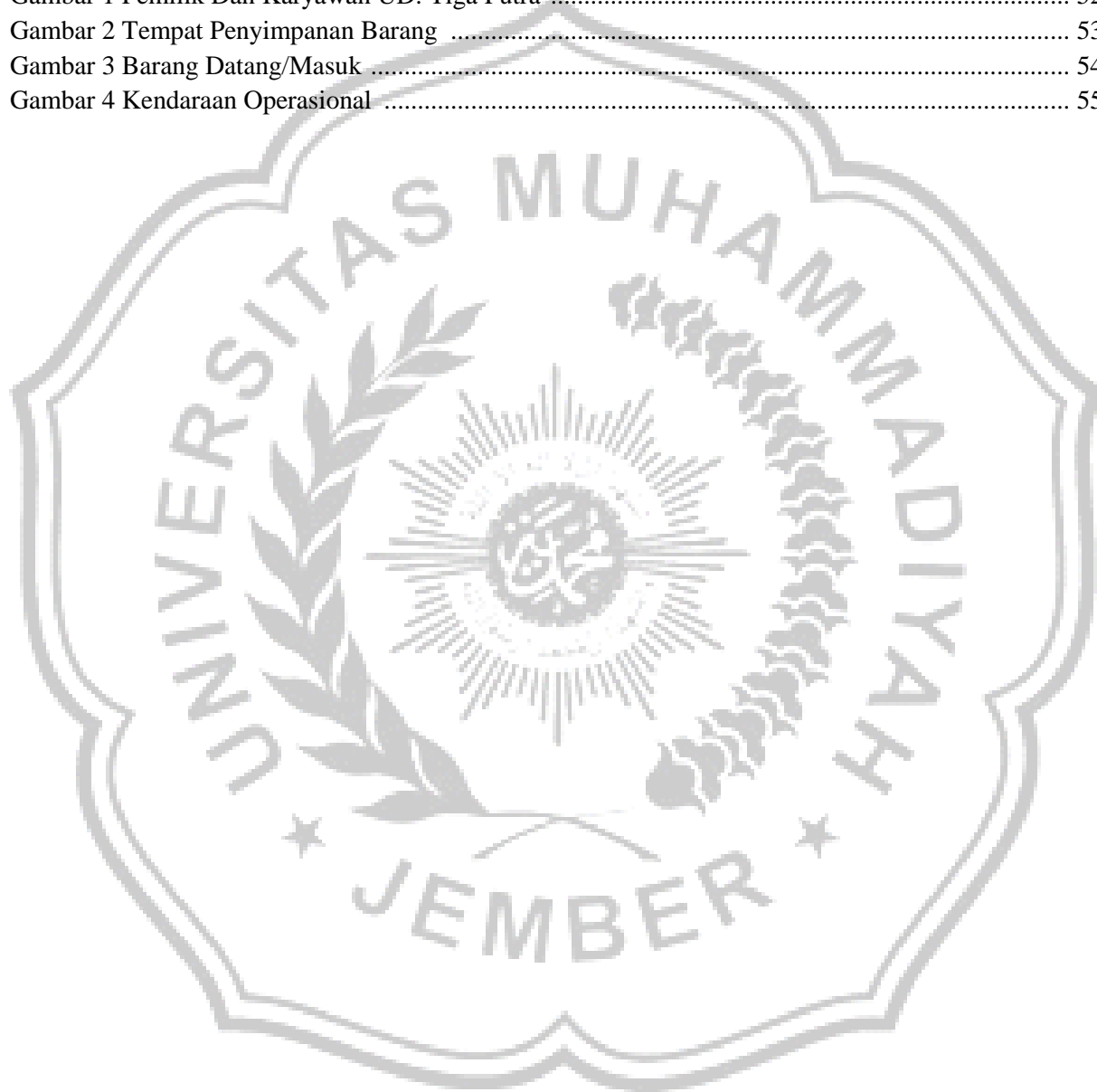
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Pesaing UD. Tiga Putra Jember Di Jember .....	4
Tabel 1.2 Daftar Produk Dan Harga Sandal UD. Tiga Putra .....	5
Tabel 1.3 Daftar Jumlah Karyawan UD. Tiga Putra .....	6
Tabel 2.1 Kerangka Analisis VRIO .....	17
Tabel 3.1 Analisis VRIO .....	24
Tabel 3.2 Hasil Analisis VRIO Pada UD. Tiga Putra .....	26
Tabel 4.1 Daftar Produk Dan Harga Sandal UD. Tiga Putra .....	28
Tabel 4.2 Ringkasan Sumber daya Dan Kapabilitas UD. Tiga Putra .....	31
Tabel 4.3 Identifikasi Tahap Heterogen Dan <i>Immoble</i> .....	32
Tabel 4.4 Analisis VRIO Pada UD. Tiga Putra .....	33
Tabel 4.5 Hasil Analisis VRIO Pada UD. Tiga Putra .....	37
Tabel 4.6 <i>Competitive disadvantage, Competitive parity, Temporary competitive, dan Unused Competitive advantage</i> Pada UD. Tiga Putra .....	42
Tabel 1 Daftar Wawancara Terkait Dengan Profil, Operasional, Sumber Daya, Kapabilitas, Permasalahan Dan Strategi Perusahaan Hasil Analisis VRIO Pada UD. Tiga Putra .....	48



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan RBV.....	13
Gambar 2.2 Hubungan Antara Sumber Daya Heterogenitas Dan Imobilitas, Dan Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan .....	15
Gambar 2.3 Bagan VRIO .....	16
Gambar 2.4 Kerangka Konsep Penelitian .....	20
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. Tiga Putra Tahun 2022 .....	27
Gambar 1 Pemilik Dan Karyawan UD. Tiga Putra .....	52
Gambar 2 Tempat Penyimpanan Barang .....	53
Gambar 3 Barang Datang/Masuk .....	54
Gambar 4 Kendaraan Operasional .....	55



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Wawancara .....	48
Lampiran 2. Dokumentasi Penelitian .....	52

