

PENERAPAN METODE BARNEY (VRIN) DALAM ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UMKM TOKO BUKET DUNIA *FLOWERS* SUKARAME

¹Mulyati, ²Elwis Yunike Herliana, ³Vicky F Sanjaya

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam – UIN Raden Intan Lampung

Email Author: mulyati0921@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the application of the VRIN framework (valuable, rare, inimitable, and non-substitutable) to the internal resources and capabilities of Dunia Flowers Bouquet Shop and its linkage to the firm's marketing strategy. The study adopts a qualitative approach with a case study design. Primary data were collected through semi-structured interviews with the owner and employees, field observations, and documentation, while secondary data were obtained from a literature review. Data were analyzed through data reduction, coding, thematic categorization based on the VRIN dimensions, data display, and conclusion drawing. The findings show that the valuable dimension is reflected in the use of premium materials, neat arrangements, product variety, and service quality; the rare dimension in personalized service, customized orders, and online ordering; the inimitable dimension in floral arrangement skills and the use of premium-standard materials; and the non-substitutable dimension in consistent quality, customer experience, and a stable pricing strategy, further strengthened by digital marketing through TikTok, Instagram, and Facebook. Overall, the findings indicate that VRIN-based resource management supports differentiation and a tendency toward repeat purchases, as reported by the informants.

Keywords: Barney's theory (VRIN), marketing strategy, product superiority

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan kerangka VRIN (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*) pada sumber daya dan kapabilitas internal serta keterkaitannya dengan strategi pemasaran Toko Buket Dunia *Flowers*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan owner dan karyawan, observasi lapangan, serta dokumentasi; sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka. Data dianalisis melalui reduksi, pengodean, pengelompokan tema berdasarkan dimensi VRIN, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *valuable* tercermin pada kualitas bahan *premium*, kerapian rangkaian, variasi produk, dan pelayanan; dimensi *rare* pada layanan personal dan pesanan custom serta pemesanan online; dimensi *inimitable* pada keterampilan merangkai dan standar bahan *premium*; serta dimensi *non-substitutable* pada konsistensi kualitas, pengalaman pelanggan, dan strategi harga stabil, yang diperkuat oleh pemasaran digital melalui TikTok, Instagram, dan Facebook. Temuan mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya berbasis VRIN mendukung diferensiasi dan kecenderungan pembelian ulang menurut keterangan informan.

Kata Kunci: keunggulan produk, strategi pemasaran, teori barney (VRIN)

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu penggerak utama roda perekonomian Indonesia (Rianto et al., 2021). Perkembangan UMKM yang semakin pesat mendorong pelaku usaha untuk mencari cara agar mampu bersaing dan bertahan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Di Indonesia, UMKM sering dipahami sebagai tulang punggung perekonomian nasional karena keberadaannya tersebar luas dari pedesaan hingga perkotaan, serta relatif mudah dijalankan oleh berbagai lapisan masyarakat (Aisyah et

al., 2022). Meskipun demikian, kemudahan memulai usaha tidak selalu berbanding lurus dengan kemampuan mempertahankan keberlanjutan usaha, karena UMKM tetap membutuhkan strategi pemasaran dan pengelolaan usaha yang terarah agar mampu bersaing dalam pasar yang kompetitif.

Pada era globalisasi dan dominasi media sosial, fenomena yang menonjol adalah munculnya UMKM yang memproduksi atau menjual produk dengan mengikuti tren viral, seperti minuman boba, kopi literan, *dessert box*, dan berbagai produk musiman lainnya. Dalam kondisi ini, motivasi sebagian pelaku UMKM cenderung didorong oleh dorongan “mengikuti tren” atau *fear of missing out* (FOMO), bukan berangkat dari pemetaan kebutuhan pasar dan perencanaan strategi yang matang. Dinamika pasar digital juga memperkuat pola tersebut karena media sosial membentuk “jejaring pasar” yang cepat memproduksi dan menyebarkan makna, preferensi, serta standar konsumsi secara masif, sehingga tren dapat berubah dengan sangat cepat (Schöps et al., 2022). Konsekuensinya, UMKM yang hanya bertumpu pada tren berisiko mengalami penurunan kinerja ketika tren bergeser, terlebih bila tidak disertai penguatan kualitas produk, diferensiasi, dan strategi jangka panjang.

Fenomena tersebut menegaskan urgensi bahwa UMKM tidak cukup hanya adaptif terhadap tren, tetapi harus membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Secara konseptual, strategi bersifat internal dan menjadi sumber keunggulan apabila tidak mudah diketahui atau ditiru oleh pesaing (Rahmatullah Febri, 2023). Dalam konteks pemasaran UMKM, produk menempati posisi sentral karena menjadi representasi nilai yang ditawarkan kepada konsumen sekaligus instrumen penting untuk memperkuat citra dan daya saing. Keberhasilan pemasaran sangat bergantung pada kemampuan UMKM mengembangkan dan mengelola produk yang mampu menciptakan nilai bagi konsumen (Suryadi & Yateno, 2023). Kualitas produk dan pengalaman konsumsi yang baik berpotensi meningkatkan kepuasan serta mendorong pembelian ulang, yang pada akhirnya memperkuat daya saing UMKM (Suryadi & Yateno, 2023). Selain itu, dalam pemasaran modern, penguatan orientasi merek dan orientasi pasar juga berperan dalam meningkatkan kinerja, karena kemampuan mengelola merek dapat menjadi aset strategis ketika dikelola secara konsisten dan relevan terhadap kebutuhan pasar (Lee et al., 2019).

Untuk membangun keunggulan bersaing yang lebih berkelanjutan, penelitian ini menggunakan perspektif Resource-Based View (RBV) melalui kerangka VRIN yang dikemukakan oleh Barney (1991). Kerangka VRIN menekankan bahwa keunggulan bersaing

berkelanjutan cenderung muncul ketika perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (Barney, 1991). Relevansi kerangka ini dalam pemasaran semakin menguat karena kinerja strategi pemasaran ditentukan oleh keselarasan faktor internal, faktor eksternal, serta dinamika kompetitor (Ibrahim & Harrison, 2020). Sejalan dengan itu, kajian mengenai *bottleneck resources* juga menegaskan pentingnya mengidentifikasi sumber daya kunci yang menjadi penghambat sekaligus penentu pertumbuhan organisasi—yakni sumber daya yang sulit diperoleh atau direplikasi (Sungyong, 2021). Dalam konteks pasar digital dan fisik, strategi eksklusivitas dan penciptaan penawaran unik juga dapat menjadi mekanisme untuk membangun nilai dan kelangkaan yang mendukung keunggulan bersaing (Seifert et al., 2022). Bahkan, pada praktik pemasaran 4.0, pemetaan titik kontak pelanggan dan penguatan persepsi merek dapat menjadi sumber daya strategis ketika dikelola sebagai kapabilitas yang sulit ditiru (Yasar & Polat, 2022).

Meskipun kerangka VRIN dinilai komprehensif untuk menilai potensi keunggulan bersaing, kajian yang menghubungkan sumber daya VRIN, keunggulan bersaing, dan kinerja UMKM dalam konteks Indonesia masih relatif terbatas, khususnya pada wilayah Kota Bandar Lampung yang memiliki beragam industri kecil dan menengah (Miraza, 2015). Selain itu, pasar bersifat dinamis sehingga efektivitas sumber daya tidak hanya ditentukan oleh kualitas internal, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh perubahan eksternal seperti fleksibilitas pelanggan dan asimetri kompetitif (Tang et al., 2022). Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa perlunya penelitian kontekstual yang menganalisis bagaimana sumber daya internal UMKM (berbasis VRIN) diterjemahkan ke dalam strategi pemasaran yang relevan dengan perubahan pasar, khususnya dalam lingkungan bisnis yang dipengaruhi tren media sosial.

Berdasarkan gap tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penerapan kerangka VRIN (Barney, 1991) sebagai alat analisis strategis untuk mengevaluasi sumber daya dan kapabilitas pada UMKM secara lebih sistematis dalam konteks pemasaran, bukan hanya mendeskripsikan aktivitas promosi. Secara spesifik, penelitian ini menganalisis penerapan VRIN pada UMKM toko buket Dunia Flowers untuk menilai apakah sumber daya yang dimiliki (misalnya kualitas dan kreativitas produk, eksklusivitas desain, hubungan pelanggan, proses produksi, serta pengelolaan pemasaran) benar-benar memenuhi kriteria VRIN dan berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini

juga menempatkan strategi pemasaran dalam kerangka yang lebih luas, termasuk dinamika pasar digital dan perubahan perilaku konsumen, sehingga hasil analisis diharapkan lebih aplikatif pada kondisi persaingan yang terus berubah (Schöps et al., 2022; Tang et al., 2022).

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas internal pada UMKM Dunia Flowers; (2) menganalisis kesesuaian sumber daya tersebut berdasarkan kriteria *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (Barney, 1991); serta (3) menjelaskan implikasi penerapan VRIN sebagai dasar penyusunan strategi pemasaran agar UMKM mampu bertahan, bersaing, dan membangun keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan (Ibrahim & Harrison, 2020; Seifert et al., 2022).

Pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana penerapan kerangka VRIN (*valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*) pada sumber daya dan kapabilitas internal Toko Buket Dunia Flowers dalam membangun keunggulan bersaing?
2. Bagaimana strategi pemasaran Toko Buket Dunia Flowers—meliputi kualitas dan variasi produk, pelayanan personal, strategi harga stabil, serta pemasaran digital—mendukung terbentuknya nilai (*value*) dan loyalitas pelanggan (*repeat order*) sebagai dampak dari keunggulan bersaing berbasis VRIN?

TINJAUAN PUSTAKA

Penerapan Teori Barney Pada Usaha UMKM

Teori *Resource-Based View* (RBV) pertama kali diajukan oleh Jay Barney dalam makalahnya yang berjudul "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". Barney berpendapat bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan berasal dari sumber daya dan kemampuan uniknya (VRIN), yaitu sesuatu yang bernilai (*Valuable*), langka (*Rare*), sulit ditiru (*Inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*Non-substitutable*) (Nugraha et al., 2025). Teori ini menjadi sangat signifikan karena mayoritas UMKM tidak memiliki akses besar terhadap modal, teknologi canggih, atau jaringan global. Namun, UMKM justru dapat bertahan dan berkembang karena memiliki sumber daya VRIN yang tidak dimiliki oleh pengusaha lainnya, itulah yang akan membuat UMKM akan berkelanjutan meskipun usaha yang dikelola kecil. Jika UMKM mampu menjaga, mengembangkan, dan mengkombinasikan sumber daya VRIN

tersebut, maka dapat menciptakan keunggulan bersaing kompetitif, bahkan menghadapi kompetisi dari perusahaan besar sekalipun.

Keunggulan Suatu Produk Dalam Menarik Minat Beli Pada Pelanggan

Menurut Kotler dan Keller (2008) Keunggulan produk merupakan kemampuan suatu produk dalam menjalankan fungsinya, yang mencakup aspek daya tahan, keandalan, ketepatan, kemudahan penggunaan maupun perbaikan, serta berbagai atribut pendukung lainnya (Vernanda, 2020). Selain itu, keunggulan produk buket bunga tidak hanya terletak pada tampilan dan kreativitas desainnya, tetapi juga pada atribut tambahan seperti pemilihan warna yang harmonis, susunan bunga yang estetik, serta detail dekoratif yang membuat buket terlihat lebih menarik dan elegan. Keunggulan ini semakin diperkuat dengan kualitas rangkaian yang lebih baik dibandingkan produk buket lain di pasaran, baik dari segi ketahanan rangkaian, kerapian penyusunan, maupun pemilihan material dekorasi yang lebih awet. Pelayanan yang diberikan juga lebih baik dan lebih ramah, termasuk konsultasi desain sesuai permintaan pelanggan, sehingga konsumen merasa lebih diperhatikan dan mendapatkan hasil sesuai ekspektasi. Selain itu, produk ini menggunakan bahan premium mulai dari bunga, kertas pembungkus, pita, hingga aksesoris pendukung, yang dipadukan dengan wrapping yang rapi dan estetik sehingga memberikan kesan eksklusif. Secara keseluruhan, seluruh elemen tersebut menjadikan buket bunga ini memiliki posisi yang lebih unggul dan lebih kompetitif dibandingkan produk buket bunga lainnya di pasar.

Pentingnya Strategi Pemasaran Dalam Usaha UMKM

Strategi pemasaran yang tepat menjadi kunci utama untuk meningkatkan visibilitas dan daya saing produk UMKM. Pendekatan yang mengintegrasikan pemasaran digital dan tradisional dapat memberikan peluang baru bagi UMKM untuk menjangkau *audiens* yang lebih luas. Dalam konteks digital, penggunaan media sosial, *e-commerce*, dan teknik optimasi mesin pencari merupakan elemen kunci yang harus dimanfaatkan. Di sisi lain, metode pemasaran tradisional seperti *networking*, pemasaran langsung, dan kolaborasi juga tetap relevan dan dapat menciptakan sinergi yang kuat. Kombinasi dari kedua pendekatan ini memungkinkan UMKM untuk membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan dan

meningkatkan loyalitas merek (Duha et al., 2025). Pemasaran memegang peran yang sangat vital dalam suatu UMKM karena menjadi pusat keberlangsungan operasional sekaligus faktor utama yang menentukan keberhasilan UMKM. Dengan kata lain, pemasaran berfungsi sebagai elemen kunci yang memastikan perusahaan dapat bertahan dan berkembang (Laura, 2017). Usaha UMKM pada toko buket Dunia *Flowers* di Sukarame menggunakan metode pemasaran dengan melakukan promosi di *social media* yakni Tik-Tok dan Instagram karena target pemasaran Sebagian besar ialah Gen-Z yang Dimana mayoritasnya cenderung menggunakan *social media* dalam kesehariaanya serta lebih fleksibel dibandingkan dengan pemasaran menggunakan brosur ataupun banner.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam penerapan sumber daya VRIN (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*) dalam strategi pemasaran pada Toko Buket Dunia Flowers. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berupaya memahami fenomena secara kontekstual melalui data deskriptif yang bersumber dari pengalaman dan praktik pelaku usaha dalam situasi nyata. Desain studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu unit kasus, yaitu Dunia *Flowers*, sehingga kajian dapat dilakukan secara intensif dan menyeluruh sesuai konteks operasional usaha.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi lapangan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada Pemilik sebagai informan utama dan karyawan sebagai informan pendukung. Teknik semi-terstruktur diterapkan dengan menyusun pertanyaan pokok yang mengacu pada fokus penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pendalaman pertanyaan untuk memperoleh informasi yang lebih rinci dan mendalam. Observasi dilakukan secara langsung untuk memperoleh gambaran faktual mengenai proses operasional usaha, antara lain aktivitas pelayanan, proses perakitan atau perangkai buket, variasi produk, penggunaan bahan, serta praktik pemasaran yang dijalankan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan dokumentasi

sebagai teknik pengumpulan data, yaitu pengumpulan dan penelaahan dokumen yang relevan, seperti foto produk, tampilan toko, materi promosi, serta konten pemasaran pada media sosial (*TikTok, Instagram, dan Facebook*), dan dokumen lain yang mendukung analisis apabila tersedia. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yang mencakup jurnal ilmiah, artikel, sumber internet, dan referensi lain yang relevan untuk memperkuat landasan teori serta pembahasan hasil penelitian.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi serta difokuskan pada informasi yang berkaitan dengan sumber daya dan kapabilitas internal usaha, kemudian dilakukan pengodean dan pengelompokan tema berdasarkan dimensi VRIN. Hasil pengelompokan tersebut disajikan dalam bentuk uraian naratif dan tabel temuan untuk menunjukkan keterkaitan antara sumber daya internal dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh *Dunia Flowers*.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari Pemilik dan karyawan. Selain itu, dilakukan konfirmasi temuan penting kepada informan untuk memastikan kesesuaian informasi dan interpretasi penelitian dengan keterangan yang diberikan oleh informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan dokumentasi pada Toko Buket *Dunia Flowers*, ditemukan bahwa strategi pemasaran usaha ini dibangun melalui penguatan sumber daya internal yang dapat dipetakan ke dalam kerangka VRIN (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*). Temuan lapangan menunjukkan bahwa *Dunia Flowers* tidak hanya menekankan aspek penjualan produk, tetapi juga memprioritaskan kualitas, pelayanan, variasi produk, serta

pengalaman pelanggan sebagai bagian dari praktik pemasaran sehari-hari. Pola tersebut tampak dari cara pelaku usaha menetapkan standar produk, melayani permintaan pelanggan, menentukan strategi harga, serta memanfaatkan media sosial sebagai saluran pemasaran dan pemesanan.

Secara umum, sumber daya yang dinilai bernilai (*valuable*) pada *Dunia Flowers* tercermin melalui penekanan pada kualitas produk dan layanan. Informan menjelaskan bahwa usaha ini menggunakan bahan premium, mengutamakan kerapian hasil rangkaian, dan menjaga keramahan pelayanan. Selain itu, usaha juga menyediakan variasi produk yang relatif beragam seperti buket bunga, buket snack, buket boneka, buket uang, serta pesanan custom sesuai kebutuhan pelanggan. Variasi produk tersebut memperluas pilihan konsumen dan memperkuat daya tarik toko dalam memenuhi preferensi yang berbeda-beda. Berdasarkan keterangan informan, kualitas produk dan pelayanan tersebut berkaitan dengan kepuasan pelanggan serta kecenderungan pembelian ulang.

Pada aspek kelangkaan (*rare*), temuan menunjukkan bahwa *Dunia Flowers* menonjolkan pelayanan yang bersifat personal dan fleksibel, terutama dalam menerima pemesanan secara online dan melayani permintaan pelanggan yang bersifat khusus (*request*). Informan menyampaikan bahwa pelanggan dapat menentukan desain buket sesuai keinginan, termasuk kombinasi isi buket maupun gaya rangkaian, sehingga produk yang dihasilkan tidak bersifat seragam. Praktik pelayanan seperti ini dipandang sebagai ciri pembeda yang tidak selalu ditemukan pada toko buket lain, khususnya dalam hal respons terhadap kebutuhan pelanggan secara individual.

Pada aspek sulit ditiru (*inimitable*), temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan merangkai buket menjadi salah satu sumber daya penting yang melekat pada pelaku usaha. Informan menyebutkan bahwa keterampilan merangkai tidak hanya bergantung pada teknik dasar, tetapi juga pengalaman, kreativitas, dan intuisi estetika yang membentuk karakter hasil rangkaian. Selain keterampilan, penggunaan bahan premium, seperti *wrapping* dan komponen dekoratif tertentu, juga dipandang sebagai bagian dari standar produksi yang memperkuat kekhasan tampilan produk. Dengan demikian, aspek *inimitable* dalam konteks *Dunia Flowers* ditunjukkan melalui kombinasi keterampilan perangkai, pengalaman kerja,

serta standar material yang dijaga secara konsisten.

Pada aspek tidak mudah digantikan (*non-substitutable*), hasil penelitian menunjukkan bahwa Dunia *Flowers* tidak mengandalkan strategi banting harga atau promosi besar-besaran, melainkan mempertahankan harga yang dianggap sepadan dengan kualitas. Informan menekankan bahwa keputusan tersebut diambil untuk menjaga standar kualitas produk dan mempertahankan kepercayaan pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan dibentuk melalui konsistensi kualitas dan pelayanan, sehingga pelanggan tidak semata-mata berorientasi pada harga, tetapi juga pada kenyamanan serta keyakinan terhadap mutu produk yang diterima. Selain itu, keberadaan layanan pemesanan online dan pemasaran digital melalui *TikTok*, *Instagram*, dan *Facebook* juga memperkuat aksesibilitas bagi pelanggan, karena pemesanan dapat dilakukan tanpa harus datang langsung ke toko.

Tabel 1 Hasil Wawancara Berdasarkan Analisis VRIN

Aspek VRIN	Sub-temuan	Uraian Temuan	Kutipan Informan
<i>Valuable</i>	Kualitas produk	Produk dibuat dengan standar bahan <i>premium</i> dan hasil rangkaian rapi sehingga meningkatkan nilai bagi pelanggan.	“Kami mengutamakan kualitas produk dengan menggunakan bahan <i>premium</i> .” (Informan 1/Pemilik)
<i>Valuable</i>	Pelayanan	Pelayanan ramah dan responsif menjadi bagian dari nilai yang ditawarkan kepada pelanggan.	“Kami juga memberi pelayanan yang baik dan ramah.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Valuable</i>	Variasi produk	Produk tidak hanya buket bunga, tetapi juga variasi lain dan <i>custom</i> sesuai kebutuhan pelanggan.	“Di sini tidak hanya buket saja, ada produk lain, dan pembeli bisa <i>request</i> sesuai keinginan.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Rare</i>	Keunikan pelayanan	Pelayanan bersifat <i>personal</i> : pemesanan online dan menerima permintaan khusus pelanggan.	“Bisa pesan melalui <i>online</i> , dan kami melayani pembeli yang ingin <i>request</i> buket seperti apa.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Rare</i>	Produk custom	Produk dapat disesuaikan (model/isi/desain) sesuai preferensi pelanggan.	“Pembeli bisa <i>request</i> buket sesuai yang diinginkan.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Inimitable</i>	Skill merangkai	Keterampilan merangkai yang rapi dan estetik dipandang sebagai kapabilitas yang sulit ditiru.	“Skill merangkai... karena tidak semua toko bisa merangkai bunga yang rapi.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Inimitable</i>	Standar bahan premium	Pemilihan <i>wrapping</i> , bunga, dan komponen <i>premium</i> memperkuat kekhasan produk.	“Bahan yang digunakan... kami utamakan bahan <i>premium</i> , misalnya <i>wrapping</i> dan bunganya.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Non-substitutable</i>	Strategi harga stabil	Usaha tidak melakukan promosi/ <i>price cutting</i> ; fokus pada kualitas untuk menjaga kepercayaan pelanggan.	“Kami tidak melakukan promo... kami mempertahankan harga sesuai kualitas karena menjaga kepercayaan pelanggan.” (Informan 1/Pemilik)
<i>Non-substitutable</i>	Pengalaman pelanggan	Pengalaman belanja dibangun melalui konsistensi kualitas dan pelayanan, sehingga pelanggan	“Lebih baik mempertahankan kualitas... daripada promo tapi menurunkan kualitas.” (Informan 1/Pemilik)

		tetap memilih meskipun ada pesaing menawarkan harga lebih murah.	
Non-substitutable	Pemasaran digital	Media sosial dimanfaatkan sebagai kanal promosi dan pemesanan untuk memudahkan pelanggan.	Temuan didukung dokumentasi konten pemasaran pada TikTok/Instagram/Facebook. (Dokumentasi peneliti)

Sumber: peneliti (2025)

Pembahasan Penelitian

Penerapan kerangka VRIN pada sumber daya dan kapabilitas internal Dunia Flowers dalam membangun keunggulan bersaing

Berdasarkan temuan lapangan, Dunia *Flowers* membangun keunggulan bersaing melalui pengelolaan sumber daya internal yang dapat dipetakan ke dalam kerangka VRIN. Kerangka VRIN menekankan bahwa keunggulan bersaing bersumber dari sumber daya/kapabilitas yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Dalam konteks pemasaran, kinerja strategi tidak hanya dipengaruhi faktor eksternal, tetapi sangat ditentukan oleh kesesuaian kapabilitas internal dengan dinamika lingkungan dan kompetisi (Ibrahim & Harrison, 2020). Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa Dunia *Flowers* mengarahkan strategi usahanya pada penguatan faktor internal—terutama kualitas produk, layanan, keterampilan merangkai, serta standardisasi bahan—sebagai fondasi diferensiasi.

Valuable (bernilai). Dimensi *valuable* pada Dunia Flowers terutama tercermin melalui kualitas produk, kerapian rangkaian, penggunaan bahan premium, serta variasi produk dan layanan yang memudahkan pelanggan. Berdasarkan keterangan informan, kualitas bahan dan hasil rangkaian dipandang meningkatkan nilai estetika dan kepuasan pelanggan, sedangkan variasi produk (buket bunga, snack, boneka, uang, dan custom) memperluas pilihan konsumen. Temuan ini sejalan dengan literatur pemasaran yang menempatkan produk sebagai pusat aktivitas pemasaran serta menekankan bahwa nilai produk meningkat ketika UMKM mampu mengelola kualitas dan penyajian produk secara konsisten (Suryadi & Yatenno, 2023). Secara empiris, penguatan kualitas produk juga sering dikaitkan dengan kepuasan serta loyalitas pelanggan (Anggarawati, 2021; Kurriwati, 2002; Mahira & Prasetyo Hadi, 2021; Putra, 2021). *Rare* (langka). Pada dimensi *rare*, temuan menunjukkan adanya keunikan yang tidak hanya berbasis produk, tetapi juga berbasis layanan. Dunia *Flowers* menonjolkan layanan pemesanan online serta fleksibilitas request desain yang bersifat personal. Pola layanan ini menjadi pembeda dibanding praktik toko lain yang cenderung fokus pada produk jadi tanpa

personalisasi layanan. Dalam konteks pemasaran, kemampuan mengintegrasikan orientasi pasar (memahami kebutuhan pelanggan) dengan orientasi merek (konsistensi karakter layanan dan produk) dapat membangun kekhasan yang menjadi sumber daya strategis (Lee et al., 2019). Secara praktis, kualitas layanan seperti *responsiveness* dan *reliability* juga terbukti berhubungan dengan kepuasan dan pembelian ulang (Purbasari & Purnamasari, 2018; Setiawan et al., 2019; Yulia Larasati Putri, 2017).

Inimitable (sulit ditiru). Dimensi *inimitable* pada Dunia *Flowers* terutama ditopang oleh keterampilan merangkai (*skill*), kreativitas, pengalaman, dan intuisi estetika. Informan menekankan bahwa tidak semua toko mampu menghasilkan rangkaian yang rapi, serta Dunia *Flowers* menjaga standar melalui pemilihan bahan premium (*wrapping* dan komponen buket). Kapabilitas berbasis pengalaman dan kreativitas seperti ini biasanya bersifat tacit, melekat pada individu/proses, sehingga relatif sulit direplikasi. Dalam perspektif pertumbuhan organisasi, sumber daya kunci yang menjadi “*bottleneck*” dapat menentukan kapasitas organisasi untuk berkembang—terutama jika sumber daya tersebut sukar digantikan atau ditambah secara cepat (Sungyong, 2021). Artinya, keterampilan merangkai dan standar kualitas material dapat berperan sebagai sumber daya kritis yang menjadi pengungkit sekaligus pembatas (*bottleneck*) yang perlu dijaga agar keunggulan tidak mudah ditiru. Temuan ini sejalan dengan studi yang menunjukkan bahwa keunikan produk memengaruhi keputusan pembelian dan memperkuat daya saing (Ibnu Agung Permana & Asep M. Ramdan, 2019; Lubis et al., 2021; Nawawi, 2024).

Non-substitutable (tidak mudah digantikan). Dimensi *non-substitutable* pada Dunia *Flowers* tampak dari kombinasi kualitas premium, konsistensi layanan, dan pengalaman pelanggan yang dibangun melalui kepercayaan. Informan menyatakan bahwa Dunia *Flowers* tidak melakukan promosi besar-besaran atau perang harga, melainkan mempertahankan harga sesuai kualitas untuk menjaga kepercayaan pelanggan. Dalam lingkungan persaingan, keputusan harga juga dipengaruhi oleh perilaku konsumen, fleksibilitas pelanggan, serta kompetisi asimetris—sehingga strategi yang terlalu reaktif terhadap pesaing tidak selalu efektif (Tang et al., 2022). Dengan mempertahankan standar kualitas dan layanan (bukan banting harga), Dunia *Flowers* membangun alasan pembelian yang tidak semata bertumpu pada harga, tetapi pada keyakinan pelanggan terhadap mutu dan kenyamanan layanan. Hal ini konsisten dengan temuan bahwa kepuasan berhubungan dengan pembelian berulang yang

mengindikasikan loyalitas (Fitriani et al., 2022).

Temuan pada RQ1 menunjukkan bahwa Dunia *Flowers* membangun keunggulan bersaing bukan terutama melalui strategi eksternal yang agresif, tetapi melalui penguatan sumber daya internal yang selaras dengan VRIN. Pola ini memperkuat argumen bahwa strategi pemasaran yang efektif lahir dari integrasi faktor internal dengan kondisi lingkungan dan kompetitor (Ibrahim & Harrison, 2020), dengan sumber daya kunci tertentu berperan sebagai “penentu” yang perlu dikelola secara konsisten (Sungyong, 2021).

Strategi pemasaran Dunia Flowers dan dukungannya terhadap value serta loyalitas (*repeat order*) sebagai dampak keunggulan bersaing berbasis VRIN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran Dunia *Flowers* beroperasi sebagai mekanisme untuk menerjemahkan sumber daya VRIN menjadi nilai yang dirasakan pelanggan dan mendorong kecenderungan pembelian ulang. Dalam pemasaran, kinerja strategi ditentukan oleh keselarasan antara faktor internal (produk, SDM, proses), faktor eksternal (pasar), dan dinamika kompetitor (Ibrahim & Harrison, 2020). Dunia *Flowers* tampak mengelola elemen pemasaran utama—produk, layanan, harga, dan pemasaran digital—secara konsisten dengan karakter VRIN.

Kualitas dan variasi produk sebagai penguat value (*valuable*). Dunia *Flowers* mengutamakan kualitas bahan premium, kerapian rangkaian, dan menyediakan variasi produk serta custom. Strategi ini memperluas pilihan pelanggan dan meningkatkan nilai yang dirasakan karena pelanggan dapat menyesuaikan produk dengan kebutuhan (misalnya hadiah tertentu). Secara konseptual, penguatan kualitas dan nilai produk merupakan basis penting untuk menarik minat beli serta mendorong kepuasan (Suryadi & Yateno, 2023). Sejumlah penelitian juga menunjukkan hubungan kualitas produk dengan kepuasan dan loyalitas (Anggarawati, 2021; Kurriwati, 2002; Mahira & Prasetyo Hadi, 2021; Putra, 2021). Dengan demikian, strategi produk Dunia Flowers tidak sekadar “menjual buket”, tetapi membangun nilai melalui standar mutu dan ragam pilihan.

Pelayanan personal dan custom sebagai pembentuk rare dan pengalaman pelanggan. Strategi layanan Dunia *Flowers* menonjolkan komunikasi yang personal, *flexibilities request*, dan pemesanan online. Integrasi layanan personal dengan pemahaman kebutuhan pelanggan mencerminkan orientasi pasar, sedangkan konsistensi gaya layanan dan produk mendekati orientasi merek; keduanya dapat saling memperkuat kinerja pemasaran (Lee et al., 2019). Secara empiris, kualitas pelayanan (termasuk responsiveness dan reliability) berhubungan

dengan kepuasan dan pembelian ulang (Purbasari & Purnamasari, 2018; Setiawan et al., 2019; Yulia Larasati Putri, 2017). Dengan demikian, layanan personal pada Dunia Flowers berperan sebagai pembeda yang memperkuat posisi usaha di tengah persaingan.

Strategi harga stabil sebagai penguat *non-substitutable*. Dunia *Flowers* tidak menonjolkan promosi besar-besaran, tetapi mempertahankan harga yang dinilai selaras dengan kualitas. Dalam persaingan, strategi harga perlu mempertimbangkan perilaku konsumen dan respons kompetitor; perang harga dapat menurunkan margin dan mendorong penurunan kualitas, sementara stabilitas harga yang didukung kualitas dapat memperkuat persepsi nilai (Tang et al., 2022). Dalam kasus Dunia Flowers, strategi harga stabil berfungsi sebagai sinyal komitmen kualitas sekaligus mekanisme membangun kepercayaan pelanggan—yang pada akhirnya memperkuat kecenderungan pembelian ulang sebagaimana dijelaskan dalam temuan terkait kepuasan dan loyalitas (Fitriani et al., 2022).

Pemasaran digital sebagai kanal penguatan jangkauan dan hubungan pelanggan. Dunia *Flowers* memanfaatkan media sosial (TikTok, Instagram, Facebook) untuk promosi dan pemesanan online. Dalam konteks pemasaran modern, media sosial membentuk jejaring interaksi yang mempercepat penyebaran informasi, membangun keterhubungan, serta memengaruhi pembentukan makna dan preferensi pasar (Schöps et al., 2022). Praktik pemasaran digital juga relevan dengan pendekatan Marketing 4.0 yang menekankan pengelolaan titik kontak pelanggan (*customer path*) dalam membangun persepsi dan keterlibatan konsumen (Yasar & Polat, 2022). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pemasaran digital berpotensi meningkatkan preferensi pelanggan, memperkuat merek, mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan penjualan (Aditya & Rusdianto, 2023).

Diferensiasi/eksklusivitas sebagai strategi nilai tambah. Walaupun konteks penelitian Seifert et al. (2022) berfokus pada produk digital, gagasan inti tentang strategi eksklusivitas dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa penawaran yang unik dan sulit ditiru meningkatkan nilai strategis di tengah kompetisi (Seifert et al., 2022). Dalam konteks Dunia *Flowers*, “eksklusivitas” tercermin melalui custom design, standar bahan premium, dan skill merangkai yang menghasilkan karakter produk yang khas. Dengan demikian, strategi pemasaran Dunia *Flowers* memperkuat value sekaligus diferensiasi yang mengarah pada loyalitas, karena pelanggan memiliki alasan untuk kembali yang tidak hanya berbasis harga.

Temuan pada RQ2 menunjukkan bahwa strategi pemasaran Dunia *Flowers* bukan berdiri sendiri, melainkan berfungsi untuk mengaktifkan sumber daya VRIN: kualitas/variasi memperkuat *valuable*, layanan personal memperkuat *rare*, keterampilan merangkai

memperkuat inimitable, dan konsistensi kualitas–harga–pengalaman memperkuat *non-substitutable*. Pola ini menguatkan argumen bahwa kinerja strategi pemasaran sangat bergantung pada pengelolaan faktor internal yang selaras dengan konteks persaingan (Ibrahim & Harrison, 2020) serta pada kemampuan menjaga sumber daya kunci yang menjadi penentu kapasitas nilai dan pertumbuhan (Sungyong, 2021).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan kerangka VRIN pada strategi pemasaran Toko Buket Dunia *Flowers*, dapat disimpulkan bahwa Dunia *Flowers* membangun keunggulan bersaing melalui penguatan sumber daya dan kapabilitas internal yang sesuai dengan dimensi *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*. Pada dimensi *valuable*, nilai usaha ditunjukkan melalui konsistensi kualitas produk, penggunaan bahan premium, hasil rangkaian yang rapi, variasi produk yang beragam, serta pelayanan yang ramah. Kombinasi tersebut meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan dan menjadi dasar daya tarik produk di pasar.

Pada dimensi *rare*, Dunia *Flowers* memiliki pembeda berupa pelayanan yang bersifat personal, fleksibilitas dalam menerima pesanan custom (*request*), serta kemudahan pemesanan secara online. Keunikan layanan ini memperkuat diferensiasi usaha dibanding sebagian toko buket lain yang cenderung hanya berfokus pada penawaran produk tanpa personalisasi. Pada dimensi *inimitable*, keunggulan Dunia *Flowers* terletak pada keterampilan merangkai yang terbentuk dari pengalaman dan kreativitas, serta standar penggunaan bahan premium yang tidak mudah disamai oleh pesaing. Kapabilitas tersebut menjadi faktor penting yang membuat karakter produk sulit direplikasi secara cepat oleh usaha lain.

Selanjutnya, pada dimensi *non-substitutable*, Dunia *Flowers* tidak mengandalkan strategi banting harga atau promosi besar-besaran, melainkan mempertahankan harga yang stabil sesuai kualitas untuk menjaga kepercayaan pelanggan. Strategi ini membentuk pengalaman pelanggan yang konsisten dan memperkuat persepsi bahwa nilai utama Dunia *Flowers* tidak terletak pada harga murah, melainkan pada mutu produk, pelayanan, dan kenyamanan yang diperoleh pelanggan. Selain itu, pemasaran digital melalui media sosial (TikTok, Instagram, dan Facebook) memperluas jangkauan pasar serta memudahkan proses pemesanan, sehingga mendukung terbentuknya nilai (*value*) dan kecenderungan pembelian ulang sebagaimana disampaikan oleh informan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pemasaran Dunia *Flowers* berjalan efektif karena selaras dengan pengelolaan sumber daya internal berbasis VRIN, terutama melalui

kualitas produk dan layanan, personalisasi, keterampilan merangkai, konsistensi harga, serta pemanfaatan media sosial. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN dapat menjadi dasar bagi UMKM untuk membangun diferensiasi, mempertahankan pelanggan, dan meningkatkan daya saing di tengah persaingan pasar yang dinamis.

Penelitian ini terbatas pada satu studi kasus Toko Buket Dunia *Flowers* sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak untuk generalisasi. Data utama berasal dari pihak internal (owner dan karyawan), sehingga informasi mengenai kepuasan, loyalitas, dan *repeat order* mengacu pada keterangan informan serta bukti observasi/dokumentasi yang tersedia, belum sepenuhnya merepresentasikan perspektif pelanggan. Penelitian ini juga tidak memanfaatkan data kuantitatif (misalnya catatan penjualan atau frekuensi *repeat order*) sehingga dampak VRIN terhadap kinerja belum terukur secara numerik. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kerangka VRIN relevan untuk menjelaskan keunggulan bersaing UMKM melalui penguatan kualitas produk, pelayanan personal, keterampilan inti, konsistensi harga, dan pemasaran digital. Disarankan pelaku usaha menjaga standar kualitas dan inovasi layanan/produk, serta penelitian selanjutnya melibatkan pelanggan dan/atau menggunakan desain multi-kasus dengan dukungan data kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R., & Rusdianto, R. Y. (2023). *Penerapan Digital Marketing Sebagai Strategi Pemasaran Umkm*. 2(2). <https://journal-stiayappimakassar.ac.id/index.php/jppmi/article/download/386/393/999>
- Aisyah, H., Puspita, S., & Metamedia, U. (2022). *Resource-Based View: Strategi Umkm Di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif* (2), 109–120. <https://doi.org/10.26533/jmd.v5i2.1029>
- Anggarawati, Intan. (2021). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan PDAM Tirta Marta Yogyakarta. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. 2. 40-49. 10.59141/jiss.v2i01.146.
- Asrima, I. (2025). *Optimalisasi Keunggulan Kompetitif Dalam Rantai Pasok Dengan Metode Vrin (Valuable, Rare, Inimitable, Non- Substitutable)*. 1–11.
- Duha, T., Waruwu, C. J., Halawa, S. S., Zebua, A., Zebua, Y., Gea, J., & Feniman, F. (2025). *Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Akses Pasar Bagi Pelaku Umkm*. 3(4), 856– 862.
- Fitriani, N. E., Safa, C., Herawaty, T., & Auliana, L. (2022). *Strategi Retensi Pelanggan Melalui Multi-Tier (Studi Pada Reseller Nunu Leather)*. 19(2), 149–156.
- Ibnu Agung Permana, Asep M. Ramdan, F. M. Z. (2019). *Kekuatan Keunikan Produk Dan Word Of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian*. 1, 181–191.
- Ibrahim, E. B., & Harrison, T. (2020). The Impact Of Internal, External And Competitor Factors On Marketing Strategy Performance. *Journal Of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2019.1609571>
- Kurriwati, N. (2002). *Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya*

- Terhadap Loyalitas Konsumen*. 2, 48–55.
- Laura, N. (2017). *Pengaruh Kualitas Produk Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Keputusan Pembelian Dengan Citra Merek Sebagai Variabel Intervening*. 14(2), 258–284.
- Lee, W. J. J., O'cass, A., & Sok, P. (2019). How And When Does The Brand Orientation-Market Orientation Nexus Matter? *Journal Of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/Jbim-12-2018-0388>
- Lubis, N., Maryanti, S., Arizal, N., & Widayat, P. (2021). *Pengaruh Keunikan Produk Dan Kelengkapan Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Makanan Oleh-Oleh Kota Pekanbaru*. 17(3), 219–226.
- Mahira, Prasetyo Hadi, H. N. (2021). *Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Indihome*. 2(1), 1267–1283. <https://repository.upnvj.ac.id/17435/>
- Miraza, Z. (2015). *Dampak Sumber Daya Vrin Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja (Studi Pada Ukm Di Medan)*. Vi(2), 91–103. <https://media.neliti.com/media/publications/111705-ID-dampak-sumber-daya-vrin-terhadap-keunggu.pdf>
- Nawawi, M. R. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Yang Efektif , Keunikan Produk , Dan Analisis Lingkungan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing*. 2(2), 82–92.
- Seifert, R., Otten, C., Clement, M., Albers, S., & Kleinen, O. (2022). Exclusivity Strategies For Digital Products Across Digital And Physical Markets. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/S11747-022-00897-0>
- Schöps, J. D., Reinhardt, C., & Hemetsberger, A. (2022). Sticky Market Webs Of Connection – Human And Nonhuman Market Co-Codification Dynamics Across Social Media. *European Journal Of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/Ejm-10-2020-0750>
- Nugraha, H. D., Utama, I. P., & Surata, I. K. (2025). *Preposisi Aroma Dalam Membangun Branding Pariwisata Indonesia Yang Berkelanjutan* 19(2), 1077–1091.
- Purbasari, D. M., & Purnamasari, D. L. (2018). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Pembelian Ulang*. 2(202), 43–54.
- Putra, R. (2021). *Determinasi Kepuasan Pelanggan Dan Loyalitas Pelanggan Terhadap Kualitas Produk , Citra Merek Dan Persepsi Harga (Literature Review Manajemen Pemasaran)*. 2(4), 516–524.
- Rahmatullah Febri, W. B. (2023). *Analisis Rbv (Resources Based View) Untuk Menentukan*. 2000, 1–17. Seifert, R., Otten, C., Clement, M., Albers, S., & Kleinen, O. (2022). Exclusivity Strategies For Digital Products Across Digital And Physical Markets. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/S11747-022-00897-0>
- Setiawan, A., Qomariah, N., & Hermawan, H. (2019). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen*. 9(2), 114–126.
- Schöps, J. D., Reinhardt, C., & Hemetsberger, A. (2022). Sticky Market Webs Of Connection – Human And Nonhuman Market Co-Codification Dynamics Across Social Media. *European Journal Of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/Ejm-10-2020-0750>
- Sungyong Chang, J. P. Eggers, D. Daniel Keum (2021) Bottleneck Resources, Market Relatedness, and the Dynamics of Organizational Growth. *Organization Science* 33(3):1049-1067. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1479>
- Suryadi1, Yateno2, D. Kurnia. (2023). *Pengaruh Produk, Harga, Promosi, Dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian Pelanggan Toko Muhammadiyah Bisnis Center (Mbc) Kota Metro*. 3(3), 587–601.
- Tang, C. S., Yoo, O. S., & Huang, Y. (2022). Peak-Hour Pricing Under Negative Externality: Impact Of Customer Flexibility And Competitive Asymmetry. *Service Science*. <https://doi.org/10.1287/Serv.2022.0309>



- Vernanda, W. (2020). *Analisis Pengaruh Keunggulan Produk, Brand Trust Dan Harga Kompetitif Terhadap Keputusan Pembelian Spring Bed Merek Sasterland Pada Pd Anggrek Di Pontianak*. 5(6), 1326–1337.
- Yasar, O., & Polat, T. K. (2022). A Fuzzy-Based Application For Marketing 4.0 Brand Perception In The Covid-19 Process. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/Su142416407>
- Yulia Larasati Putri, Hardi Utomo. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening (Studi Persepsi Pada Pelanggan Dian Comp Ambarawa). 10(19), 70–90. <https://jurnal.sticama.ac.id/index.php/ama/article/view/147/0>