

**PENGEMBANGAN STRATEGI USAHA BERBASIS *RESOURCE-BASED VIEW*
(RBV) UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING UMKM KULINER:
STUDI WARUNG MAKAN BERKAH JAYA SUKARAME**

¹Adila Cahya Putri, ²Adinda Putri Maharani Azzahra, ³Vicky F Sanjaya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Email Author: cahyaadila6@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the competitive advantage of Warung Makan Berkah Jaya using the Resource-Based View (RBV) perspective. Intense competition in the culinary MSME sector highlights the importance of understanding how internal resources are utilized as a basis for differentiation. This research adopts a descriptive qualitative approach with a case study design. Primary data were collected through a semi-structured in-depth interview with the business owner as the key informant, while secondary data were obtained from a review of prior literature on RBV, VRIN, and competitive advantage. The interview data were analyzed thematically by grouping the informant's statements into key business-related themes. The findings indicate that Warung Makan Berkah Jaya possesses a combination of resources and capabilities that strengthen its competitiveness, including low-priced seafood offerings starting at IDR 5,000, menu variety tailored to student preferences, and consistent taste maintained through cooking SOPs, standardized seasoning measurements, and a "secret recipe." Competitive advantage is further reinforced by operational strategies such as opening earlier (06:00 a.m.) and effective human resource management, reflected in clear task allocation and an emphasis on employee integrity and adherence to recipes. In addition, the business responds to seasonal demand declines during student holidays through social media promotion, delivery services, and production adjustments. Overall, the results suggest that several resources and capabilities align with the VRIN logic—particularly in terms of value and inimitability—and underscore the dominant role of internal strengths in supporting sustained competitive advantage in culinary MSMEs.

Keyword: Business Strategy, Competitive Advantage, Culinary MSME, Resource-Based View (RBV), VRIN

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis keunggulan bersaing Warung Makan Berkah Jaya menggunakan pendekatan *Resource-Based View* (RBV). Persaingan pada sektor UMKM kuliner yang semakin ketat menuntut pemilik usaha untuk mengoptimalkan sumber daya internal sebagai basis diferensiasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan pemilik Warung Makan Berkah Jaya sebagai informan utama, sedangkan data sekunder diperoleh melalui kajian literatur terkait RBV, VRIN, dan keunggulan bersaing. Data dianalisis secara tematik dengan mengelompokkan pernyataan informan ke dalam tema-tema kunci usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Warung Makan Berkah Jaya memiliki kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang mendukung daya saing, meliputi seafood ekonomis mulai Rp5.000, variasi menu yang sesuai segmen mahasiswa, serta konsistensi rasa yang dijaga melalui SOP memasak, standarisasi takaran bumbu, dan penggunaan bumbu rahasia. Keunggulan juga diperkuat oleh strategi operasional berupa jam buka lebih awal (pukul 06.00) serta pengelolaan SDM melalui pembagian tugas yang jelas dan penekanan pada integritas serta kepatuhan terhadap resep. Selain itu, respons terhadap penurunan penjualan saat mahasiswa libur dilakukan melalui promosi media sosial, layanan delivery, dan penyesuaian produksi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian sumber daya dan kapabilitas usaha memenuhi logika VRIN terutama pada aspek bernilai dan sulit ditiru, serta menegaskan peran dominan kekuatan internal dalam menopang keberlanjutan keunggulan bersaing pada UMKM kuliner.

Kata Kunci: Keunggulan Bersaing, *Resource-Based View* (RBV), Strategi Usaha, UMKM Kuliner, VRIN,

PENDAHULUAN

Sejak akhir dekade 1960-an, para profesional—manajer, cendekiawan, hingga ahli akuntansi—semakin memandang sumber daya sebagai komponen masukan yang menentukan keberlangsungan aktivitas perusahaan. Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), sumber daya dipahami sebagai segala sesuatu yang dapat menjadi kekuatan maupun kelemahan perusahaan (Wernerfelt, 1984). Konsep ini menempatkan sumber daya perusahaan sebagai seluruh aset dan kemampuan yang dimiliki atau dikendalikan organisasi, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, yang digunakan untuk menjalankan operasi dan menciptakan nilai. Pada praktiknya, dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif membuat perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan strategi pasar semata, melainkan perlu memastikan bahwa basis internalnya—aset dan kapabilitas—dikelola secara optimal agar mampu mempertahankan posisi bersaing.

Persaingan yang semakin ketat, perubahan selera konsumen, dan tuntutan adaptasi yang cepat mendorong perusahaan untuk memikirkan ulang sumber keunggulan bersaingnya. RBV menegaskan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika memiliki sumber daya yang unik, tidak mudah dibeli, ditransfer, maupun ditiru oleh pesaing (Barney, 1991). Keunggulan yang bertahan lama hanya mungkin terjadi ketika sumber daya bersifat heterogen dan tidak mudah dipindahkan, sehingga sulit direplikasi oleh kompetitor (Peteraf, 1993). Dalam konteks ini, keunggulan bukan semata hasil inovasi sesaat, melainkan terbentuk melalui proses akumulasi pengalaman, reputasi, dan mekanisme internal yang berkembang dari waktu ke waktu (Dierickx & Cool, 1989). Ketika pesaing tidak mampu memahami mekanisme internal tersebut, muncul kondisi ketidakpastian kausal yang memperkuat sulitnya peniruan (Joseph, 1992).

Perkembangan kajian RBV juga menekankan bahwa sumber daya tidak berwujud semakin menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Intangible resources dinilai sebagai fondasi penting bagi potensi keberlanjutan karena mengandung elemen pengetahuan, reputasi, dan kemampuan organisasi yang kerap tidak tampak secara fisik namun strategis (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2020). Sejalan dengan itu, pengetahuan tacit dipahami sebagai sumber yang bernilai untuk membangun keunggulan karena melekat pada individu dan rutinitas organisasi, sehingga sulit ditransfer dan menjadi basis diferensiasi yang kuat (Osobajo & Bjeirmi, 2021). Pada ranah yang lebih spesifik, pendekatan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view*) menegaskan bahwa kemampuan mengelola pengetahuan dan

mengintegrasikannya ke dalam strategi merupakan mekanisme penting dalam menciptakan nilai, termasuk pada entitas yang berbasis platform (Li & Qiu, 2022).

Sejumlah studi terdahulu menunjukkan penerapan RBV pada berbagai konteks dan sektor. RBV telah digunakan dalam pendekatan kualitatif untuk memahami sumber daya organisasi pada klub olahraga (Alk, 2021), serta dikembangkan dalam diskusi strategi dan alokasi sumber daya pada perusahaan yang resource-dominated dengan fokus inovasi kolaboratif (Zhang & Xie, 2023). Selain itu, terdapat kajian yang mengaitkan RBV dengan penguatan keunggulan melalui integrasi *Artificial Intelligence* sebagai model penciptaan nilai dan keunggulan bersaing (Ristyawan, 2020). Pada sisi strategi pertumbuhan, penggunaan perangkat perencanaan seperti VMOSA dan Three Horizon Model juga memperlihatkan bagaimana organisasi menyusun arah pengembangan bisnis dalam kerangka strategi yang terstruktur (Mirzanti, 2023). Walaupun demikian, pengembangan bukti empiris RBV pada konteks usaha kuliner lokal masih relatif terbatas, khususnya yang memetakan secara rinci sumber daya dan kapabilitas internal serta menilai kelayakannya sebagai sumber keunggulan berkelanjutan.

Kesenjangan ini penting karena konteks usaha lokal—termasuk warung makan—sering kali bergantung pada sumber daya yang tidak selalu tampak dalam laporan formal, seperti reputasi, kedekatan relasi pelanggan, konsistensi rasa, pengetahuan tacit dalam proses produksi, serta kebiasaan operasional yang terbentuk dari pengalaman. Sumber daya demikian berpotensi memenuhi kriteria VRIN (*valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*) sebagai syarat keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991). Dengan demikian, *novelty* penelitian ini terletak pada penerapan RBV untuk mengidentifikasi aset dan kapabilitas unik Warung Makan Berkah Jaya, dengan penekanan pada sumber daya tidak berwujud dan berbasis pengetahuan yang dinilai krusial bagi potensi keberlanjutan organisasi (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2020; Osobajo & Bjeirmi, 2021), sekaligus menguji relevansi temuan tersebut melalui lensa VRIN (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan praktis dan teoretis. Secara praktis, pemetaan sumber daya dan kapabilitas yang benar-benar menjadi pengungkit daya saing membantu usaha menetapkan prioritas strategi bertahan dan berkembang di tengah kompetisi. Secara teoretis, studi ini memperkuat diskusi RBV dengan bukti pada sektor yang lebih dekat dengan realitas UMKM, sekaligus memperkaya pemahaman bahwa keunggulan bersaing dapat bertumpu pada *intangible resources* dan *tacit knowledge* yang sulit ditiru (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2020; Osobajo & Bjeirmi, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan

menganalisis sumber daya dan kapabilitas Warung Makan Berkah Jaya berdasarkan RBV serta menilai apakah sumber daya-kapabilitas tersebut memenuhi karakteristik VRIN sebagai dasar keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Pertanyaan Penelitian

1. Sumber daya berwujud dan tidak berwujud apa saja yang dimiliki Warung Makan Berkah Jaya yang berkontribusi pada penciptaan nilai dan daya saing?
2. Kapabilitas internal apa yang menjadi kekuatan Warung Makan Berkah Jaya dalam menghadapi persaingan?
3. Sejauh mana sumber daya dan kapabilitas Warung Makan Berkah Jaya memenuhi kriteria VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) sebagai basis keunggulan bersaing berkelanjutan?

TINJAUAN PUSTAKA

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Barney (1991). Perspektif ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak semata ditentukan oleh kondisi eksternal seperti dinamika pasar atau intensitas persaingan, melainkan terutama oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya internalnya. Sumber daya dipahami sebagai aset dan kemampuan yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, baik yang berwujud maupun tidak berwujud, yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai dan membangun keunggulan bersaing.

Barney (1991) mengelompokkan sumber daya perusahaan ke dalam tiga kategori utama. Pertama, *physical resources*, yaitu sumber daya fisik seperti peralatan, bangunan, lokasi usaha, dan ketersediaan bahan baku. Kedua, *human resources*, yang mencakup keterampilan, pengalaman, pengetahuan, serta kapasitas tenaga kerja dalam menjalankan aktivitas operasional. Ketiga, *organizational resources*, yakni sumber daya yang melekat pada sistem organisasi seperti budaya kerja, sistem manajemen, serta kebijakan dan prosedur operasional yang mengarahkan cara perusahaan bekerja. RBV menjelaskan bahwa keunggulan bersaing tidak cukup hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, melainkan dari karakteristik sumber daya tersebut. Perusahaan akan memiliki peluang keunggulan bersaing yang berkelanjutan ketika sumber daya dan kapabilitasnya memenuhi kriteria VRIN. Sumber daya disebut *valuable* apabila mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan atau memberikan

manfaat nyata bagi pelanggan. Sumber daya dikatakan rare jika tidak umum dimiliki oleh pesaing sehingga menjadi pembeda yang kuat. Sumber daya bersifat *inimitable* ketika sulit ditiru oleh kompetitor, misalnya karena terbentuk melalui sejarah, budaya organisasi, atau keahlian yang berkembang dalam waktu lama. Terakhir, sumber daya dinilai *non-substitutable* apabila tidak mudah digantikan oleh alternatif lain yang memberikan fungsi serupa. Dengan demikian, melalui kerangka RBV dan VRIN, perusahaan dapat menilai sumber daya mana yang benar-benar strategis dan berpotensi menjadi dasar keunggulan bersaing jangka panjang.

Mekanisme RBV dalam Konteks UMKM

Pendekatan Resource-Based View (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing suatu usaha terutama bersumber dari kekuatan internal yang dimiliki dan dikelola oleh usaha tersebut, bukan semata-mata ditentukan oleh kondisi eksternal pasar (Barney, 1991). Pada konteks UMKM kuliner seperti Warung Makan Berkah, mekanisme RBV dapat dipahami melalui beberapa bentuk sumber daya dan kapabilitas yang muncul dalam praktik sehari-hari.

Pertama, resep dan rasa berperan sebagai kekuatan inti karena menjadi pembeda utama di mata pelanggan. Resep dan cara memasak merupakan sumber daya tak berwujud yang bernilai, sebab dapat menghasilkan cita rasa khas yang sulit disamai oleh kompetitor. Dalam perspektif RBV, sumber daya yang melekat pada pengetahuan internal seperti ini memiliki potensi menciptakan keunggulan karena tidak mudah dipindahkan atau ditiru secara persis (Wernerfelt, 1984).

Kedua, hubungan dekat dengan pelanggan menjadi karakteristik kuat UMKM. Kedekatan ini tercermin dari pelayanan yang ramah, interaksi yang personal, dan pemahaman pemilik terhadap preferensi pembeli. Hubungan relasional semacam ini dapat berkembang menjadi aset tak berwujud yang memberikan diferensiasi karena dibangun melalui kedekatan sosial, kepercayaan, dan pengalaman layanan yang konsisten, sehingga tidak mudah direplikasi oleh pesaing (Peteraf, 1993).

Ketiga, keunggulan juga ditentukan oleh kapabilitas pemilik dalam mengelola operasional harian. Kemampuan mengatur pembelian bahan baku, mengelola proses memasak, menjaga standar rasa, serta mengoordinasikan karyawan merupakan bentuk kapabilitas yang menentukan kelancaran usaha. Dalam kajian RBV pada UMKM, stabilitas dan ketepatan pengelolaan operasional dipandang sebagai faktor penting yang berkontribusi pada keunggulan bersaing karena memengaruhi efisiensi, kualitas, dan keandalan layanan (Newbert, 2007).

Keempat, konsistensi rasa dan kualitas makanan menjadi landasan yang menghubungkan sumber daya internal dengan loyalitas pelanggan. Pada industri kuliner,

konsistensi kualitas terbukti berpengaruh terhadap kepuasan dan kecenderungan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Oleh karena itu, UMKM yang mampu menjaga konsistensi rasa memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan pelanggan tetap dan memperkuat posisi bersaingnya (Namkung & Jang, 2007). Dengan demikian, dalam konteks Warung Makan Berkah, RBV dapat terlihat melalui kombinasi sumber daya tak berwujud (resep, relasi pelanggan) dan kapabilitas operasional (pengelolaan harian, konsistensi kualitas) yang secara bersama-sama membentuk daya saing usaha.

Teknik Analisis RBV

Penelitian berbasis *Resource-Based View* (RBV), proses analisis dilakukan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi berbagai sumber daya yang dimiliki oleh Warung Makan Berkah Jaya. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan seluruh aspek yang menjadi kekuatan usaha, seperti lokasi, peralatan, resep, tenaga kerja, konsistensi rasa, hubungan dengan pelanggan, serta proses kerja harian. Setelah seluruh sumber daya teridentifikasi, peneliti kemudian menilai sumber daya tersebut menggunakan kerangka VRIN untuk mengetahui apakah sumber daya tersebut bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan oleh pesaing. Penilaian VRIN dilakukan untuk menentukan apakah sumber daya tersebut memiliki potensi menciptakan keunggulan bersaing jangka panjang.

Peneliti juga menilai kapabilitas usaha, yaitu bagaimana Warung Makan Berkah Jaya menggabungkan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kapabilitas tersebut mencakup cara mengatur resep dan menjaga konsistensi rasa, cara mengelola karyawan, serta strategi operasional seperti penentuan jam buka yang lebih awal dibandingkan pesaing. Kapabilitas ini penting karena menentukan sejauh mana sumber daya dapat menghasilkan nilai secara berkelanjutan. Seluruh hasil analisis tersebut kemudian dihubungkan dengan data lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik, observasi langsung, dan bukti pendukung lainnya. Pendekatan ini umum digunakan dalam penelitian RBV pada konteks UMKM, sebagaimana dijelaskan oleh Newbert (2007), untuk memastikan bahwa analisis tidak hanya bersifat teoretis tetapi juga sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Berdasarkan hasil penilaian VRIN dan kapabilitas usaha, peneliti selanjutnya merumuskan strategi yang paling relevan untuk diterapkan. Strategi tersebut mencakup menjaga kualitas dan konsistensi resep, memperkuat layanan pesan antar, meningkatkan efektivitas manajemen operasional, dan mempertimbangkan pengembangan layanan pendukung lainnya. Pendekatan

ini sejalan dengan pandangan (Muharam, 2017) yang menekankan bahwa strategi usaha sebaiknya didasarkan pada kekuatan internal yang paling unggul agar mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Warung Makan Berkah Jaya. Fokus penelitian adalah mengidentifikasi serta memahami sumber daya dan kapabilitas internal usaha berdasarkan kerangka *Resource-Based View* (RBV), termasuk penelaahan awal terhadap karakteristik VRIN sebagai dasar keunggulan bersaing.

Data penelitian terdiri atas data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh melalui kajian literatur dari jurnal-jurnal terdahulu yang membahas RBV, VRIN, dan keunggulan kompetitif, yang digunakan sebagai landasan teoretis dalam menyusun fokus analisis dan menyusun alur pembahasan. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci, yaitu pemilik Warung Makan Berkah Jaya, karena informan tersebut memiliki pengetahuan langsung mengenai sejarah usaha, proses operasional harian, strategi penetapan harga, upaya menjaga konsistensi rasa, pengelolaan SDM, serta strategi adaptasi ketika menghadapi kondisi penjualan yang menurun.

Penelitian dilakukan di kawasan Sukarame, Bandar Lampung, pada bulan November 2025, ketika aktivitas mahasiswa masih berlangsung sehingga informasi yang diberikan informan merepresentasikan kondisi usaha pada periode operasional yang normal. Wawancara dilakukan secara langsung dengan teknik semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi secara mendalam sekaligus memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan praktik pengelolaan usahanya secara lebih luas. Data hasil wawancara kemudian ditranskrip, dikodekan, dan dianalisis menggunakan analisis tematik dengan cara mengelompokkan pernyataan informan ke dalam tema-tema yang relevan dengan fokus penelitian, seperti nilai jual utama produk, strategi operasional, pengelolaan SDM, konsistensi rasa/standarisasi, tantangan musiman, dan strategi adaptif.

Untuk menjaga keabsahan temuan, peneliti melakukan pengecekan ulang hasil transkrip dan konsistensi makna kutipan dengan konteks pernyataan informan, serta menyusun ringkasan temuan per tema agar interpretasi data tetap merujuk pada narasi informan. Selain

itu, kesesuaian antara temuan lapangan dan konsep teoretis dipastikan pada tahap pembahasan dengan merujuk pada literatur RBV dan VRIN yang relevan, tanpa menambahkan data di luar hasil wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Warung Makan Berkah Jaya merupakan usaha makanan rumahan yang berlokasi di Sukarame, Bandar Lampung, dengan fokus pada penyediaan sayur matang dan aneka *seafood* ekonomis. Segmen utama usaha ini adalah mahasiswa yang tinggal di sekitar kampus UIN Raden Intan Lampung. Pemilik menjelaskan bahwa konsep bisnis dibangun atas kebutuhan mahasiswa terhadap makanan yang “murah, cepat, dan praktis”, serta adanya peluang pasar yang besar di lingkungan kampus. Selain aspek harga, pemilik menekankan pentingnya konsistensi rasa sebagai alasan pelanggan melakukan pembelian berulang.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemilik Warung Makan Berkah Jaya sebagai informan utama. Hasil wawancara dianalisis secara tematik dan dikelompokkan ke dalam beberapa tema yang relevan dengan fokus penelitian, meliputi ciri khas produk, strategi operasional, pengelolaan SDM, konsistensi rasa/standarisasi, tantangan usaha, dan strategi pengembangan.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Wawancara Informan Utama (Pemilik Warung Makan Berkah Jaya)

Tema	Sub-tema/Aspek	Kutipan langsung informan	Ringkasan temuan
Ciri khas produk & nilai jual utama	Harga terjangkau (seafood mulai Rp5.000)	“Simpel, instan tapi murah...”	Penetapan harga sangat terjangkau diposisikan sebagai strategi utama menyasar mahasiswa.
	Menu sederhana & familiar	“Disini aku menyediakan banyak menu seafood... seperti udang, kerang...”	Variasi menu <i>seafood</i> ekonomis dirancang agar sesuai preferensi mahasiswa dan meningkatkan pilihan pembeli.
	Menjaga rasa khas (separator taste)	“Komposisi... harus sama... ada SOP masak... bumbu rahasia...”	Konsistensi rasa dibangun melalui SOP memasak dan bumbu rahasia yang ditakar.
Strategi operasional & jam buka	Buka lebih awal (06.00)	“...sekarang mulai jam 6... pesaing jam 6 belum buka... banyak mahasiswa butuh sarapan...”	Jam buka lebih awal menjadi diferensiasi untuk menangkap permintaan sarapan mahasiswa.
Pengelolaan SDM	Pembagian tugas	“Semuanya sudah dibagi dengan jelas...”	Pembagian kerja dibuat tegas untuk menjaga disiplin dan kelancaran operasi.

	Kriteria SDM: cekatan, jujur, mengikuti resep	“...SDM yang baik, jujur cekatan... faktor penentu keberhasilan usaha.”	Pemilik menekankan karakter SDM dan kepatuhan pada resep sebagai syarat stabilitas kualitas.
	Fokus mematangkan SDM sebelum ekspansi	“...fokus saya... memperkuat SDM... ketika membuka cabang... kualitas SDM.”	Ekspansi ditunda sampai SDM dinilai matang agar kualitas cabang tetap konsisten.
Konsistensi rasa & standarisasi	Standarisasi takaran bumbu	“Kita harus bisa memanajemen bahan baku...”	Pengendalian bahan baku dan takaran dianggap penting untuk stabilitas kualitas sekaligus biaya.
	Konsistensi rasa (bahan baku <i>seafood</i> tetap dipakai)	“...ketika bahan baku naik kita harus tetap menggunakannya...”	Pemilik menjaga kualitas meski harga bahan naik, untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.
Tantangan usaha	Penjualan turun saat mahasiswa libur (<i>low season</i>)	“Ketika mahasiswa libur penjualan berkurang...”	Ketergantungan pada pasar mahasiswa memunculkan risiko musiman.
	Strategi adaptif	“... <i>offer</i> di kantor-kantor... <i>delivery</i> ... promosi di sosmed...”	Adaptasi dilakukan melalui penetrasi segmen non-mahasiswa, <i>delivery</i> , dan promosi digital.
Strategi pengembangan usaha	Fokus margin, SDM, stabilitas resep	“...fokus kita untuk menentukan margin dan SDM...”	Prioritas penguatan internal (SDM, margin, standar produk) sebelum pembukaan cabang.
	Rencana perbaikan tata letak	“...lebih memfokuskan untuk mematangkan SDM...”	Perbaikan tata letak diproyeksikan sebagai penguatan operasional, namun tetap subordinat terhadap kesiapan SDM.

Sumber: Data primer wawancara, Warung Makan Berkah Jaya (2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Warung Makan Berkah Jaya menonjolkan nilai jual utama pada kombinasi harga yang sangat terjangkau dan menu yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Informan menyampaikan bahwa konsep usaha dirancang “simpler, instan tapi murah” karena mempertimbangkan karakter mahasiswa kos yang ingin hemat. Dalam praktiknya, pemilik menetapkan harga *seafood* ekonomis mulai dari Rp5.000 sebagai strategi untuk menjangkau daya beli mahasiswa. Selain aspek harga, informan menjelaskan bahwa warung menyediakan variasi menu *seafood* seperti udang dan kerang, yang menurut pemilik sengaja diperbanyak agar pembeli memiliki pilihan dan lebih mudah menentukan menu sesuai selera.

Di sisi produk, informan menekankan bahwa konsistensi rasa menjadi perhatian utama. Pemilik menyatakan adanya SOP memasak dan ketentuan bahwa komposisi bahan harus sama setiap hari. Informan juga menyebut adanya “bumbu rahasia” yang sudah ditakar untuk menjaga rasa khas. Pernyataan ini menunjukkan bahwa proses memasak tidak dilakukan secara

spontan, melainkan mengikuti aturan internal yang dibuat agar rasa tidak berubah dari hari ke hari.

Pada aspek operasional, temuan menunjukkan adanya perubahan strategi jam buka. Informan menjelaskan bahwa sebelumnya warung buka pukul 10.00, tetapi kemudian dimajukan menjadi pukul 06.00. Alasan yang disampaikan adalah untuk mengisi peluang ketika pesaing belum buka pada jam tersebut dan untuk memenuhi kebutuhan sarapan, terutama bagi mahasiswa yang beraktivitas pagi. Dari narasi informan, jam operasional yang lebih awal dipahami sebagai langkah untuk mendapatkan pelanggan lebih cepat dan memperluas kesempatan penjualan harian.

Pengelolaan SDM, informan menyampaikan bahwa pembagian tugas karyawan sudah dibuat jelas agar masing-masing memahami tanggung jawabnya. Pemilik juga menegaskan bahwa karakter SDM dipandang penting, khususnya karyawan yang jujur, cekatan, dan mampu mengikuti arahan serta resep yang telah ditetapkan. Informan menyebut bahwa SDM yang “matang” dianggap berpengaruh pada kelangsungan usaha. Hal ini terlihat dari pernyataan pemilik yang menyatakan fokusnya saat ini masih pada penguatan SDM sebelum memikirkan pembukaan cabang, agar kualitas kerja dan kualitas produk dapat tetap terjaga.

Temuan lain menunjukkan bahwa pemilik memberi perhatian pada pengelolaan bahan baku, terutama ketika harga bahan baku naik. Informan menyampaikan perlunya manajemen bahan agar usaha tidak merugi, namun di saat yang sama pemilik juga menyatakan tetap menggunakan bahan utama *seafood* untuk mempertahankan cita rasa. Dalam konteks hasil wawancara, kondisi ini menggambarkan adanya upaya menjaga stabilitas kualitas rasa sekaligus memperhatikan aspek biaya.

Terkait tantangan, informan menegaskan bahwa penurunan penjualan terjadi ketika mahasiswa libur, karena mahasiswa merupakan pasar utama. Dampak tersebut dirasakan langsung pada pemasukan/omzet. Untuk merespons kondisi tersebut, pemilik menyampaikan beberapa langkah yang dilakukan, seperti menawarkan produk ke kantor-kantor, menjalankan sistem *delivery*, melakukan promosi melalui media sosial, serta mengurangi produksi saat permintaan menurun. Pernyataan ini menunjukkan adanya penyesuaian aktivitas penjualan ketika pasar utama sedang tidak aktif.

Pada aspek pengembangan usaha, informan menyatakan bahwa pembukaan cabang belum menjadi prioritas dalam waktu dekat. Pemilik menyampaikan bahwa fokus utama saat

ini adalah memperhatikan margin serta memastikan SDM dan standar produk benar-benar stabil. Informan juga menyampaikan rencana perbaikan tata letak warung

Pembahasan

Sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki Warung Makan Berkah Jaya

Berdasarkan wawancara, Warung Makan Berkah Jaya memiliki kombinasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang saling melengkapi. Dari sisi sumber daya berwujud, usaha ini memiliki basis pasar yang jelas (konsumen mahasiswa di sekitar kampus), menu seafood ekonomis yang bergantung pada bahan baku tertentu, serta pengaturan jam operasional yang strategis (buka pukul 06.00). Selain itu, adanya rencana perbaikan tata letak warung dan penerapan layanan delivery menunjukkan keberadaan aset operasional yang mendukung akses pasar.

Dari sisi sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*), temuan paling menonjol adalah: (a) SOP memasak dan standarisasi takaran, (b) bumbu rahasia yang sudah ditakar, (c) konsistensi rasa yang membentuk reputasi rasa khas, dan (d) basis pengetahuan memasak yang terbentuk dari pengalaman pemilik. Sumber daya tidak berwujud inilah yang biasanya paling kuat untuk membangun potensi keberlanjutan organisasi karena tidak mudah terlihat dan tidak mudah dipindahkan (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2020). Selaras dengan itu, pengetahuan yang bersifat *tacit*—melekat pada individu dan rutinitas kerja—sering menjadi pembeda kompetitif karena sulit ditransfer secara sempurna ke pesaing (Osobajo & Bjeirmi, 2021).

Selain aspek kualitas produk, pemilik juga menunjukkan adanya sumber daya berbasis pengetahuan dalam strategi pasar, seperti penggunaan promosi media sosial dan penyesuaian segmen saat *low season*. Dalam perspektif *knowledge-based view*, kemampuan “menempelkan” pengetahuan ke dalam strategi operasi dan pemasaran menjadi elemen penting untuk penciptaan nilai (Li & Qiu, 2022). Dengan demikian, sumber daya Warung Makan Berkah Jaya tidak hanya berupa aset fisik, namun juga pengetahuan, standar kerja, dan reputasi rasa yang menjadi fondasi daya saing.

Kapabilitas internal yang menjadi kekuatan Warung Makan Berkah Jaya dalam menghadapi persaingan

Temuan menunjukkan bahwa keunggulan Warung Makan Berkah Jaya tidak berdiri pada sumber daya saja, melainkan pada kapabilitas (kemampuan mengorganisasi dan mengombinasikan sumber daya). Terdapat beberapa kapabilitas kunci. Pertama, kapabilitas

diferensiasi operasional melalui jam buka lebih awal (06.00). Strategi ini memperlihatkan kemampuan pemilik membaca celah kompetisi dan mengalokasikan sumber daya waktu serta tenaga untuk menangkap permintaan sarapan mahasiswa sebelum pesaing beroperasi. Dalam literatur strategi, pengaturan orientasi dan alokasi sumber daya yang tepat menjadi isu penting untuk mempertahankan daya saing, terutama dalam lingkungan persaingan yang padat (Zhang & Xie, 2023).

Kedua, kapabilitas pengendalian kualitas melalui standarisasi resep, SOP masak, dan kontrol takaran bumbu. Kapabilitas ini menjelaskan mengapa konsistensi rasa dapat terjaga meskipun terjadi fluktuasi harga bahan baku. Di sini, SOP dan bumbu rahasia berfungsi sebagai mekanisme organisasi yang “mengunci” kualitas agar stabil. Dalam RBV, kapabilitas yang tertanam dalam proses organisasi cenderung lebih sulit ditiru dibandingkan praktik yang bersifat permukaan (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2020; Osobajo & Bjeirmi, 2021).

Ketiga, kapabilitas manajemen SDM. Pemilik menekankan pembagian tugas, kriteria integritas dan kecakapan, serta prioritas mematangkan SDM sebelum ekspansi. Secara RBV, kualitas SDM dan rutinitas kerja merupakan bagian penting dari sumber daya dan kapabilitas yang menopang keberlanjutan keunggulan, terutama ketika organisasi ingin melakukan pertumbuhan (Osobajo & Bjeirmi, 2021). Fokus pemilik untuk “tidak buru-buru membuka cabang” mengindikasikan kesadaran bahwa ekspansi tanpa kapabilitas internal yang stabil dapat mengganggu konsistensi kualitas—padahal konsistensi merupakan nilai utama usaha.

Keempat, kapabilitas adaptasi terhadap *low season* (mahasiswa libur) melalui promosi media sosial, layanan *delivery*, dan penetrasi segmen kantor. Adaptasi ini mencerminkan kemampuan organisasi merespons dinamika permintaan dan mengelola risiko musiman. Beberapa studi RBV kontemporer menunjukkan bahwa integrasi teknologi dan strategi adaptif dapat menjadi bagian dari orkestrasi sumber daya untuk mempertahankan keunggulan (Ristyawan, 2020). Meski skala Warung Makan Berkah Jaya berbeda dengan perusahaan besar, logika dasarnya sama: kemampuan mengombinasikan sumber daya (produk, proses, SDM, pemasaran) menjadi respons strategis.

Sumber daya dan kapabilitas Warung Makan Berkah Jaya memenuhi kriteria VRIN

Evaluasi VRIN diperlukan agar klaim “keunggulan kompetitif” tidak berhenti pada deskripsi, tetapi memiliki dasar teoretis yang kuat. RBV menekankan bahwa keunggulan

berkelanjutan muncul bila sumber daya/kapabilitas bersifat *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (VRIN) (Barney, 1991).

Berikut penilaian VRIN berdasarkan temuan wawancara:

- a) Valuable (bernilai): Harga *seafood* mulai Rp5.000, menu yang sesuai selera mahasiswa, konsistensi rasa, dan jam buka lebih awal jelas memberikan nilai bagi segmen mahasiswa—terutama pada aspek keterjangkauan, kemudahan, dan kepastian kualitas. Selain itu, strategi adaptif (*delivery*, promosi, penetrasi kantor) bernilai karena menjaga kestabilan pemasukan saat low season.
- b) Rare (langka): Kelangkaan tampak pada kombinasi proposisi nilai yang disebut pemilik: *seafood* ekonomis + rasa konsisten + buka jam 06.00. Pemilik menegaskan bahwa banyak pesaing “jam 6 belum buka” dan menu *seafood* ekonomis dengan harga sangat rendah “jarang ditemukan” di warung sejenis. Namun, agar aspek “rare” makin kuat secara akademik, Anda dapat menambahkan data pendukung berupa observasi singkat kompetitor (misal jumlah warung sekitar dan jam operasionalnya) agar klaim kelangkaan tidak hanya berbasis persepsi.
- c) Inimitable (sulit ditiru): Aspek paling kuat ada pada bumbu rahasia, SOP masak, dan pengalaman memasak yang membentuk *tacit knowledge*. Sumber daya berbasis pengetahuan tacit cenderung sulit ditiru karena melekat pada individu, rutinitas, dan proses yang berkembang dalam waktu tertentu (Osobajo & Bjeirmi, 2021). *Intangible resources* semacam ini juga sering menjadi dasar keberlanjutan karena tidak mudah dipindahkan atau “dibeli” begitu saja (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2020).
- d) *Non-substitutable* (tidak mudah digantikan): *Non-substitutable* menjadi kuat ketika pelanggan tidak sekadar membeli makanan murah, tetapi membeli “paket nilai”: rasa yang stabil, harga ekonomis, dan ketersediaan sarapan pagi. Jika warung lain hanya meniru salah satu elemen (misalnya murah saja), maka substitusi tidak sempurna karena pelanggan juga mengejar konsistensi rasa dan akses waktu. Dengan kata lain, keunggulan bukan pada satu faktor tunggal, melainkan pada kombinasi sumber daya-kapabilitas yang saling menguatkan.

Berikut ini Adalah ringkasan evaluasi VRIN pada warung berkah jaya yaitu:

Tabel 2. Ringkasan Evaluasi VRIN Warung Makan Berkah Jaya (berdasarkan temuan wawancara)

Sumber daya/kapabilitas kunci	V	R	I	N	Dasar bukti dari temuan
Seafood ekonomis mulai Rp5.000	✓	(✓)	–	(✓)	Menarik mahasiswa; diklaim jarang; perlu dukungan pembeding untuk R dan N yang lebih kuat
Jam buka 06.00	✓	✓	(✓)	(✓)	Pesaing belum buka; menangkap pasar sarapan; mudah ditiru jika pesaing mengubah jam (I relatif)
SOP masak + takaran bumbu	✓	(✓)	✓	✓	Proses organisasi menjaga stabilitas kualitas; sulit ditiru bila terikat rutinitas dan disiplin
Bumbu rahasia	✓	(✓)	✓	✓	Intangible & tacit; peniruan sulit karena detail formula tidak terbuka
Kapabilitas adaptasi low season (delivery, promosi, segmen kantor)	✓	(✓)	(✓)	(✓)	Adaptasi berbasis pengetahuan; dapat ditiru sebagian, tetapi efektivitas bergantung eksekusi & jaringan

Sumber: Peneliti (2025)

Keterangan: ✓ = kuat; (✓) = ada indikasi namun perlu penguatan bukti; – = lemah/tidak dominan.

Temuan menunjukkan bahwa Warung Makan Berkah Jaya memiliki basis keunggulan yang selaras dengan RBV: sumber daya tidak berwujud (SOP, bumbu rahasia, konsistensi rasa, pengetahuan tacit) dan kapabilitas operasional-adaptif yang membentuk diferensiasi, serta sebagian besar memenuhi logika VRIN sebagai prasyarat keunggulan yang berpotensi berkelanjutan (Bulińska-Stangrecka & Bagińska, 2020; Osobajo & Bjeirmi, 2021; Barney, 1991).

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa Warung Makan Berkah Jaya memiliki kombinasi sumber daya dan kapabilitas internal yang menjadi dasar keunggulan bersaingnya pada konteks UMKM kuliner di sekitar lingkungan kampus. Keunggulan tersebut terutama tampak pada proposisi nilai yang jelas bagi segmen mahasiswa, yaitu *seafood* ekonomis (mulai Rp5.000), variasi menu yang mudah diterima, serta konsistensi rasa yang dijaga melalui SOP memasak, standarisasi takaran bumbu, dan keberadaan “bumbu rahasia” yang ditakar. Temuan ini menegaskan bahwa kekuatan utama usaha tidak hanya bertumpu pada harga, tetapi juga pada kemampuan menjaga kualitas produk secara stabil dari waktu ke waktu, sehingga pelanggan memiliki alasan kuat untuk melakukan pembelian ulang.

Selain aspek produk, penelitian ini juga menemukan bahwa keunggulan Warung Makan Berkah Jaya diperkuat oleh strategi operasional dan pengelolaan internal. Keputusan membuka warung lebih awal (pukul 06.00) menjadi bentuk diferensiasi layanan yang relevan dengan kebutuhan sarapan mahasiswa dan memberi ruang untuk menangkap pasar ketika sebagian pesaing belum beroperasi. Di sisi lain, pemilik menempatkan pengelolaan SDM sebagai prioritas penting melalui pembagian tugas yang jelas, penekanan pada karakter karyawan (jujur, cekatan, mampu mengikuti resep), serta keputusan menunda pembukaan cabang hingga SDM dinilai matang. Pilihan ini menunjukkan orientasi pemilik pada stabilitas kualitas dan konsistensi operasional sebagai fondasi keberlanjutan usaha.

Penelitian ini juga mencatat adanya tantangan musiman yang signifikan, yaitu penurunan penjualan ketika mahasiswa libur (*low season*), mengingat pasar utama usaha adalah mahasiswa. Untuk merespons kondisi tersebut, pemilik menerapkan langkah adaptif berupa promosi melalui media sosial, penyediaan layanan *delivery*, menawarkan produk ke kantor-kantor, mengurangi produksi saat permintaan menurun, serta melakukan pengelolaan bahan baku ketika harga naik agar tidak merusak margin namun tetap mempertahankan cita rasa. Secara keseluruhan, temuan tersebut konsisten dengan logika RBV bahwa keunggulan bersaing dibangun dari pengelolaan sumber daya internal dan rutinitas kerja yang khas. Sejumlah temuan juga mengindikasikan pemenuhan unsur VRIN, terutama pada aspek bernilai (*valuable*) dan sulit ditiru (*inimitable*) yang terkait dengan konsistensi rasa, SOP, dan bumbu rahasia, sementara unsur kelangkaan (*rare*) dan ketidakmudahan substitusi (*non-substitutable*) tampak pada kombinasi nilai “murah–rasa stabil–buka lebih pagi” namun masih memerlukan penguatan bukti pembanding dalam penjelasan penelitian.

Implikasi penelitian ini bersifat praktis dan akademik. Secara praktis, temuan menegaskan bahwa UMKM kuliner dapat memperkuat daya saing bukan hanya melalui strategi harga, tetapi melalui standarisasi proses, konsistensi kualitas, diferensiasi jam operasional, serta penguatan SDM sebagai pengendali kualitas layanan dan produk. Fokus pemilik untuk mematangkan SDM sebelum ekspansi juga memberikan pelajaran bahwa pertumbuhan usaha sebaiknya didahului oleh kesiapan internal agar kualitas tetap terjaga ketika skala bisnis meningkat. Secara akademik, penelitian ini memperkaya bukti empiris penerapan RBV pada konteks warung makan/UMKM kuliner, terutama dalam menjelaskan peran aset tak berwujud seperti SOP, bumbu rahasia, serta rutinitas kerja sebagai basis keunggulan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu objek dan menggunakan satu informan utama (pemilik), sehingga perspektif yang diperoleh dominan

berasal dari sudut pandang pemilik dan belum menangkap variasi pengalaman dari karyawan maupun pelanggan. Selain itu, penelitian dilakukan dalam waktu terbatas sehingga belum dapat mengamati dinamika usaha secara longitudinal, termasuk perubahan strategi pada periode *low season* yang berbeda atau ketika terjadi perubahan intensitas persaingan. Keterbatasan lain adalah evaluasi VRIN masih banyak bergantung pada narasi informan, sehingga aspek “*rare*” dan “*non-substitutable*” belum diperkuat oleh data pembanding yang memadai dari kompetitor sekitar.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan, seperti karyawan dan pelanggan, agar gambaran sumber daya dan kapabilitas usaha lebih komprehensif serta dapat memvalidasi temuan mengenai konsistensi rasa, kualitas layanan, dan faktor loyalitas pelanggan. Penelitian mendatang juga disarankan melakukan perbandingan dengan UMKM kuliner lain di sekitar kampus untuk memperkuat argumen kelangkaan (*rare*) dan ketidakmudahan substitusi (*non-substitutable*), misalnya melalui observasi pesaing terkait jam buka, rentang harga, dan variasi menu. Selain itu, pendekatan kuantitatif dapat ditambahkan untuk mengukur pengaruh relatif tiap sumber daya/kapabilitas terhadap indikator daya saing (misalnya pembelian ulang, kepuasan, atau stabilitas omzet), sehingga kontribusi tiap faktor dapat dianalisis secara lebih terukur dan memperkuat generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alk, I. G. (2021). A *Resource-Based View Of Al-Hilal Football Club: Using A Qualitative Approach*. *Academy Of Entrepreneurship Journal*. <https://www.abacademies.org/abstract/a-resourcebased-view-of-alhilal-football-club-using-a-qualitative-approach-11524.html>
- Aziz, A. A., Ahmad, E., Rahman, R. A., & June, I. M. A. Y. (2025). *The Role Of Food Quality In Shaping Customer Satisfaction And Repurchase Intentions : Insights From Malaysia 'S Street Food Industry*. 13–25. <https://www.ijmsssr.org/paper/680792560cf14.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99–120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2020). Intangible Resources For An Organization's Sustainability Potential. *Entrepreneurship And Sustainability Issues*. [https://doi.org/10.9770/Jesi.2020.8.1\(50\)](https://doi.org/10.9770/Jesi.2020.8.1(50))
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511. <https://www.jstor.org/stable/2632235>
- Gerona, K. Z. A., Podunas, S. M. B., Cruz, A. M. G., Balbes, J. A. M., Maglana, L. M., & Neri, C. E. C. (2025). *Fast Food Consumption On Students' Buying Impulsivity*. <https://assets-eu.researchsquare.com/files/rs-5927452/v1/1b70cfac-8d25-4af2-a1d3->

- 481063aa05f3.pdf?c=1738822703
- Han, H., & Ryu, K. (2009). The Roles Of The Physical Environment, Price Perception, And Customer Satisfaction In Determining Customer Loyalty In The Restaurant Industry. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 487–510. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348009344212>
- Joseph, T. M. (1992). *The Resource Based View Within The Conservation Of Strategic Management*. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130505>
- Li, C., & Qiu, Z. (2022). The Knowledge Based View Of Embedding Strategy For Platforms Enterprises. *Shs Web Of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/Shsconf/202213201001>
- Mirzanti, I. R. (2023). Business Growth Strategy Of Personal Care Brand Using Vmosa And Three Horizon Model (A Case Of Evening). *International Journal Of Current Science Research And Review*. <https://doi.org/10.47191/Ijcsrr/V6-I6-62>
- Muharam, D. R. (2017). Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 82–95. <https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.4>
- Namkung, Y., & Jang, S. (2007). Does Food Quality Really Matter In Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction And Behavioral Intentions. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387–409. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1096348007299924>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research On The Resource-Based View Of The Firm: An Assessment And Suggestions For Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.573>
- Osobajo, O. A., & Bjeirmi, B. (2021). Aligning Tacit Knowledge And Competitive Advantage: A Resource-Based View. *International Journal Of Knowledge Management Studies*. <https://doi.org/10.1504/Ijkms.2021.116391>
- Othman, P. A. Z., & Jipiu, L. B. (2024). Assessing Student Satisfaction Towards Food Quality And Price Fairness In Uitm Puncak Alam On-Campus Cafeteria/Nur Samirah Marashin@ Hashim, Putera Afiq Zulfiqar Othman And Lovelyna Benedict Jipiu. *Journal Of Tourism, Hospitality And Culinary Arts*, 16(1), 514–530. https://fhtm.uitm.edu.my/images/jthca/Vol16Issue1/Chap_33.pdf
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Ristyawan, M. R. (2020). *An Integrated Artificial Intelligence And Resource Base View Model For Creating Competitive Advantage*. [https://doi.org/10.35609/Jber.2020.5.1\(4\)](https://doi.org/10.35609/Jber.2020.5.1(4))
- Ryu, K., & Jang, S. (2008). Dinescape: A Scale For Customers' Perception Of Dining Environments. *Journal Of Foodservice Business Research*, 11(1), 2–22.
- Wang, Y. (2022). *The Effect Of Restaurant Cues On Restaurants' Delivery Services*. Iowa State University.
- Weber, S. (2000). *Basic Marketing Research Fourth Edition* (Bahasa Ind). Erlangga.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Zhang, K., & Xie, X. (2023). *Strategic Orientation And Resource Allocation Issues For Resource-Dominated Enterprises Focusing On Collaborative Innovation*. <https://doi.org/10.54097/Jid.V3i1.8414>