



Model keterkaitan resource–capability–market forces terhadap pembentukan strategi bersaing dan hasil kinerja perusahaan

Section:
Business management

Triyono Arief Wahyudi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Abstract

This study analyzes the influence of company resources, capabilities, customers, and competitors on competitive strategy and firm performance. A quantitative approach was employed, involving 78 senior employees from service companies in DKI Jakarta. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple regression analysis after validating instrument reliability and classical assumptions. The findings reveal that while company resources and customer-related factors do not significantly affect competitive strategy and capabilities, competitor-related factors exert significant positive influences. Furthermore, competitive strategy significantly enhances company performance. These results highlight that capabilities and competitive awareness are more critical than resource ownership alone in shaping effective strategies. Practically, service firms should prioritize capability development—such as employee training and innovation processes—and strengthen competitor monitoring to improve strategic responsiveness. Policymakers and industry associations may also support sector competitiveness through capability-building programs and knowledge-sharing platforms.

Received: 7/13/2023
Revised: 10/18/2023
Accepted: 12/21/2023
Online: 12/30/2023

JRMB
Jurnal Riset
Manajemen dan Bisnis

Keywords:

Capability, customer, competitor, company performance, company resource, competitive advantage

Vol. 8, No. 2, 2023
pp. 103-116

Corresponding author

Triyono Arief Wahyudi, Universitas Esa Unggul,

Email: triyono.arief@esaunggul.ac.id

© The Author(s) 2023

DOI: <https://doi.org/10.36407/jrmb.v8i2.1119>



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh sumber daya perusahaan, kapabilitas, pelanggan, dan pesaing terhadap strategi bersaing serta kinerja perusahaan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan 78 karyawan senior dari perusahaan jasa di DKI Jakarta. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi berganda setelah melalui uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Temuan menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan dan faktor pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing, sementara kapabilitas dan pesaing berpengaruh positif signifikan. Selain itu, strategi bersaing terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kapabilitas dan kesadaran terhadap persaingan lebih penting daripada kepemilikan sumber daya dalam merumuskan strategi yang efektif. Secara praktis, perusahaan jasa disarankan untuk memprioritaskan pengembangan kapabilitas melalui pelatihan karyawan dan proses inovasi, serta memperkuat sistem pemantauan pesaing guna meningkatkan responsivitas strategis. Pembuat kebijakan dan asosiasi industri juga dapat mendukung daya saing sektor jasa melalui program pengembangan kapabilitas dan platform berbagi pengetahuan.

Kata Kunci: Kapabilitas, pelanggan, pesaing, kinerja perusahaan, sumber daya perusahaan, keunggulan kompetitif

PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia menunjukkan tren pemulihan pada tahun 2023, dan kembali meraih status sebagai negara berpenghasilan menengah ke atas pada tahun 2023, dengan pemulihan pasca-pandemi yang kuat yang menghasilkan proyeksi pertumbuhan PDB sebesar 5,1% pada tahun 2022 (Luna & Suryana, 2024). Pertumbuhan ini diperkirakan akan berlanjut, didukung oleh berbagai kebijakan ekonomi dan kondisi ekonomi global. Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Program ini sangat penting dalam melindungi konsumsi, mendukung usaha kecil dan menengah, dan memberikan insentif pajak ("The Indonesian Ministry of Finance's 2021 National Economic Recovery Program Strategy," 2021). Program ini juga berfokus pada proyek-proyek padat karya untuk menyerap tenaga kerja dan restrukturisasi kredit. Implementasi Kerangka Perbankan Digital Indonesia telah memulihkan sebagian produktivitas biaya di sektor perbankan, menyoroti peran dukungan regulasi dalam memungkinkan peningkatan efisiensi biaya (Barkah & Octrina, 2025).

Sejalan dengan itu, pemerintah Indonesia terus berupaya melakukan penyederhanaan perizinan dan penyediaan sarana layanan serta fasilitasi investasi guna memberikan kemudahan bagi pelaku usaha, baik asing maupun domestik, untuk berinvestasi dan menjalankan usaha secara lebih merata di seluruh wilayah Indonesia. Kebijakan ini diharapkan mampu mempersingkat waktu pengurusan izin usaha, memangkas jalur birokrasi yang panjang dan rumit, serta menghilangkan praktik pungutan liar dalam proses perizinan. Upaya peningkatan investasi melalui penciptaan iklim usaha yang berdaya saing terus dilakukan dengan pengelolaan kebijakan makro yang hati-hati serta menjaga stabilitas politik dan keamanan nasional.

Di sisi lain, dunia usaha di Indonesia juga dihadapkan pada tantangan dan peluang baru seiring dengan terbentuknya kawasan ekonomi terintegrasi di Asia Tenggara, yaitu Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau *ASEAN Economic Community* (AEC). Sebagai salah satu anggota, Indonesia bersama sembilan negara ASEAN lainnya harus bersaing secara ketat di berbagai sektor ekonomi. Kondisi ini menuntut Indonesia untuk berkompetisi secara lebih serius guna menghadapi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada (Nurmalasari et al., 2019). MEA pada dasarnya merupakan wadah strategis bagi kemajuan negara-negara ASEAN dalam mewujudkan kesejahteraan bersama. Oleh karena itu, keberadaannya perlu disikapi secara positif, dengan harapan agar negara-negara di kawasan ini mampu bersaing dan menempatkan ASEAN sebagai bagian dari pasar terbesar di dunia.

Seiring dengan meningkatnya perekonomian dan dukungan kebijakan pemerintah, perusahaan tidak hanya dapat memasarkan produknya di pasar domestik, tetapi juga memiliki peluang untuk menjual produk ke luar negeri melalui kegiatan ekspor. Hal ini tidak hanya berlaku bagi perusahaan besar, tetapi juga semakin banyak dilakukan oleh usaha kecil dan menengah. Sebaliknya, tidak sedikit pula perusahaan berskala menengah yang mampu memasarkan barang impor dari luar negeri. Dengan berbagai perubahan dan tingkat persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan dan keunggulan bersaing yang dapat mendukung peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kinerja perusahaan. Kondisi inilah yang melatarbelakangi pentingnya penelitian ini dilakukan.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada persepsi responden yang berasal dari staf senior dan tingkat manajemen di atasnya, yang terlibat langsung dalam perumusan serta implementasi strategi perusahaan. Adapun bidang usaha yang menjadi fokus adalah perusahaan industri jasa yang berlokasi di wilayah DKI Jakarta. Tujuan penelitian merupakan arahan yang menjadi pedoman serta memiliki fungsi strategis untuk menemukan jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sumber daya terhadap strategi bersaing, menelaah peran kapabilitas dalam mempengaruhi strategi bersaing, mengkaji bagaimana pelanggan berkontribusi terhadap pembentukan strategi bersaing, meneliti pengaruh keberadaan pesaing dalam proses penentuan strategi bersaing, serta menganalisis sejauh mana strategi bersaing berdampak pada kinerja perusahaan.

LANDASAN TEORITIS

Kerangka Teoritis

Penelitian ini didasarkan pada teori Resource-Based View (RBV) yang pertama kali dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) dan kemudian diperluas oleh Barney (1991). RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya yang heterogen, dan keunggulan kompetitif dapat dicapai apabila perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable/VRIN*).

Sumber daya perusahaan mencakup aset berwujud (fisik, finansial, teknologi) maupun tidak berwujud (reputasi, merek, pengetahuan, budaya organisasi). Dalam perspektif RBV, sumber daya yang unggul memungkinkan perusahaan merancang dan mengimplementasikan strategi yang sulit ditandingi pesaing. Namun, kepemilikan sumber daya strategis saja tidak cukup untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perusahaan perlu memiliki kapabilitas, yaitu kemampuan untuk mengoordinasikan dan mendayagunakan sumber daya tersebut secara efektif. Kapabilitas organisasi tercermin dalam rutinitas, keterampilan, proses manajemen, dan pembelajaran organisasi yang memungkinkan perusahaan mengubah input menjadi output bernilai tambah. Dalam perkembangannya, teori RBV diperluas dengan konsep kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), yakni kapasitas perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal maupun eksternal guna merespons perubahan lingkungan yang cepat. Kapabilitas dinamis menjadi relevan ketika perusahaan menghadapi dinamika pasar, termasuk perubahan preferensi pelanggan dan intensitas persaingan.

Strategi bersaing, dalam kerangka RBV, merupakan cerminan dari bagaimana perusahaan mendayagunakan sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya untuk menciptakan nilai bagi pelanggan sekaligus membedakan diri dari pesaing. Strategi yang efektif lahir dari pemahaman mendalam terhadap kekuatan internal perusahaan, bukan semata-mata respons terhadap tekanan

eksternal. Pelanggan, dalam perspektif RBV, dipandang sebagai sumber daya eksternal yang berharga. Hubungan dengan pelanggan, loyalitas, dan pangsa hati (heart share) merupakan aset tidak berwujud yang sulit ditiru pesaing dan menjadi sumber keunggulan kompetitif. Pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sasaran.

Pesaing, di sisi lain, berperan dalam membentuk lanskap kompetitif yang memengaruhi nilai strategis sumber daya perusahaan. Intensitas persaingan dapat mengurangi kelangkaan suatu sumber daya apabila pesaing berhasil mengakumulasi sumber daya serupa. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara terus-menerus mengembangkan kapabilitas untuk melindungi dan memperbaharui keunikan sumber dayanya. Kinerja perusahaan merupakan outcome dari keberhasilan perusahaan dalam mendayagunakan sumber daya dan kapabilitasnya melalui strategi bersaing yang tepat. Kinerja dapat diukur dari aspek keuangan (pertumbuhan penjualan, profitabilitas) maupun non-keuangan (pangsa pasar, loyalitas pelanggan).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis RBV, penelitian ini menyusun kerangka pemikiran yang menghubungkan sumber daya internal, kapabilitas, aktor eksternal (pelanggan dan pesaing), strategi bersaing, dan kinerja perusahaan dalam satu model konseptual yang terintegrasi.

Pertama, sumber daya perusahaan diposisikan sebagai fondasi utama yang memungkinkan perusahaan merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing. Perusahaan yang memiliki sumber daya unggul akan lebih mampu menciptakan strategi diferensiasi atau keunggulan biaya yang sulit ditiru pesaing. Sumber daya perusahaan memainkan peran krusial dalam perumusan dan implementasi strategi bersaing, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap kinerja dan posisi pasar perusahaan. Sumber daya ini dapat dikategorikan menjadi sumber daya berwujud, tidak berwujud, dan sumber daya manusia. Sumber daya berwujud seperti modal finansial dan aset fisik menjadi fondasi bagi kinerja operasional, memungkinkan perusahaan berinvestasi dalam teknologi, infrastruktur, dan kapabilitas produksi yang esensial untuk mengeksekusi strategi bersaing secara efektif (Čater & Čater, 2009; Sarin, 2010). Sementara itu, sumber daya tidak berwujud seperti reputasi merek, kekayaan intelektual, dan modal relasional semakin diakui sebagai pendorong utama keunggulan kompetitif karena kemampuannya membedakan perusahaan di pasar yang padat serta sulit ditiru oleh pesaing (Čater & Čater, 2009; Putra et al., 2021).

Sumber daya manusia, yang mencakup keterampilan karyawan dan budaya organisasi, juga menjadi elemen vital dalam mengeksekusi strategi bersaing. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan terbukti mampu meningkatkan kinerja dan adaptabilitas perusahaan di pasar yang dinamis (Xu et al., 2014; Yan-Li et al., 2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM) yang menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan organisasi semakin memperkuat kontribusi ini melalui peningkatan motivasi dan produktivitas tenaga kerja (Rauf et al., 2019). Keberhasilan dalam mengelola seluruh kategori sumber daya tersebut pada akhirnya sangat bergantung pada keselarasan strategis, yaitu ketika sumber daya diarahkan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, sehingga menghasilkan efisiensi operasional dan daya tanggap yang lebih baik terhadap perubahan pasar (Barbosa Ferreira et al., 2019; Brînză, 2013).

H1: Sumber daya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan

Kedua, kapabilitas perusahaan berperan sebagai mekanisme transformasi yang mengubah sumber daya menjadi aksi strategis. Kapabilitas yang kuat memungkinkan perusahaan mengoordinasikan

sumber daya secara efisien, merespons perubahan pasar, serta mengoptimalkan nilai dari aset yang dimiliki. Kapabilitas perusahaan berperan penting dalam mentransformasi sumber daya menjadi tindakan strategis serta mengoptimalkan nilai aset, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kapabilitas dinamis menjadi kunci bagi organisasi untuk beradaptasi dan berevolusi merespons perubahan lingkungan, yang mencakup kemampuan mendeteksi peluang, memanfaatkan peluang melalui tindakan strategis, serta mentransformasi perusahaan dengan mengonfigurasi ulang sumber daya agar selaras dengan strategi dan tuntutan pasar baru (Simon & Bartle, 2012; Teece, 2012). Selain itu, terdapat tujuh kapabilitas strategis generik yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi, meliputi kualitas layanan, kepemimpinan visioner, inovasi dan kreativitas, seleksi dan retensi staf, kredibilitas dan integritas, produk atau layanan yang terdiferensiasi, serta adaptabilitas dan fleksibilitas (Simon & Bartle, 2012). Kapabilitas teknologi informasi juga bukan sekadar alat operasional, melainkan kapabilitas strategis yang mendorong transformasi organisasi dan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Widodo, 2015).

Efektivitas kapabilitas perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh berbagai jenis sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia, dengan keterampilan dan inovasi yang dimilikinya, menjadi faktor paling berpengaruh dalam mengoptimalkan nilai aset dan memanfaatkan investasi teknologi untuk mendorong peningkatan kinerja. Dukungan sumber daya finansial yang memadai memungkinkan organisasi berinvestasi dalam kapabilitas yang meningkatkan tindakan strategis dan daya tanggap pasar, sementara sumber daya teknologi memfasilitasi efisiensi proses dan peningkatan keterlibatan pelanggan yang pada gilirannya memperkuat kinerja finansial (Ullah et al., 2025). Tindakan strategis yang lahir dari kapabilitas ini, seperti respons terhadap permintaan pasar dan strategi inovasi, kemudian menciptakan keunggulan kompetitif yang tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan melalui indikator seperti return on assets dan Tobin's Q (Daraboş Longin, 2025; Mathur, 2025; Wei & Wang, 2011).

H2: Kapabilitas perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan

Ketiga, pelanggan dan pesaing merupakan dua entitas eksternal yang memengaruhi efektivitas strategi bersaing melalui mekanisme RBV. Pelanggan menjadi sumber daya eksternal yang berharga ketika perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang dan loyalitas. Sementara itu, pesaing memengaruhi nilai strategis sumber daya dengan menentukan tingkat kelangkaan dan imitabilitas sumber daya tersebut di pasar. Pelanggan tidak hanya berperan sebagai penerima nilai dari perusahaan, tetapi juga dapat menjadi sumber daya eksternal yang berharga ketika perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang dan loyalitas. Perusahaan yang unggul dalam memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dapat memanfaatkan hubungan ini untuk mengamankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Athanasopoulou & Mylonakis, 2009; Bolton & Christopher, 2014). Lebih jauh, nilai sumber daya perusahaan tidak semata-mata ditentukan secara internal, melainkan juga oleh persepsi pelanggan terhadap sumber daya tersebut. Terdapat potensi perbedaan dalam peringkat keterampilan dan kapabilitas yang dianggap penting antara produsen dan pelanggan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi pilihan dan loyalitas pelanggan (Clulow et al., 2007). Pemahaman terhadap perspektif pelanggan ini menjadi panduan bagi perusahaan untuk mengevaluasi ulang alokasi sumber daya agar lebih selaras dengan preferensi pelanggan, sehingga memperkuat posisi kompetitif dan kinerja perusahaan (Bolton & Christopher, 2014).

H3: Pelanggan berkontribusi positif terhadap pembentukan strategi bersaing dan kinerja perusahaan

Keempat, strategi bersaing yang dirumuskan berdasarkan kombinasi optimal antara sumber daya internal, kapabilitas, serta pemahaman terhadap pelanggan dan pesaing akan menentukan capaian kinerja perusahaan. Kinerja yang unggul menjadi indikator keberhasilan perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pesaing memiliki peran signifikan dalam menentukan daya saing dan kinerja perusahaan melalui berbagai aspek strategis dan operasional. Dalam penetapan harga, perusahaan harus mempertimbangkan harga kompetitif agar tidak kehilangan pangsa pasar atau menimbulkan persepsi negatif, serta dapat menerapkan strategi penetapan harga dinamis dan berbasis nilai untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas (Li, 2023; Liozu et al., 2017; Liozu & Hinterhuber, 2013; Mutovkina, 2024; Zawada & Marn, 2012). Di sisi lain, efektivitas manajemen pengetahuan mendorong inovasi dan pengambilan keputusan, sementara manajemen rantai pasok yang efisien berkontribusi pada keunggulan kompetitif melalui optimalisasi operasi dan peningkatan kepuasan pelanggan (Jamaludin, 2021; Zahara et al., 2024). Posisi strategis perusahaan melalui fokus pada kepemimpinan biaya, partisipasi pasar, dan efisiensi operasional, serta implementasi model bisnis yang kokoh, menjadi kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang (da Costa et al., 2010; Kim, 2015). Selain itu, strategi pemasaran yang efektif dan penguatan citra perusahaan, yang dibangun melalui kebijakan harga kompetitif dan promosi, dapat meningkatkan kepercayaan pasar dan mendorong pertumbuhan penjualan (Respati et al., 2024).

H4: Pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen yang meliputi sumber daya perusahaan, kapabilitas organisasi, pelanggan, dan pesaing terhadap variabel intervening yaitu strategi bersaing serta dampaknya terhadap variabel dependen yakni kinerja perusahaan. Desain kausalitas dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibangun sebelumnya (Hendryadi et al., 2019). Pendekatan kuantitatif dinilai tepat karena mampu menghasilkan temuan yang terukur dan dapat diuji secara statistik sehingga memberikan validitas ilmiah yang kuat terhadap hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan industri jasa yang beroperasi di wilayah DKI Jakarta. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa DKI Jakarta merupakan pusat kegiatan ekonomi dan bisnis dengan konsentrasi perusahaan jasa yang tinggi, sehingga diharapkan dapat merepresentasikan dinamika persaingan yang kompleks dalam konteks bisnis modern. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, di mana kriteria pemilihan responden ditetapkan secara sengaja. Responden yang menjadi sasaran adalah staf senior dan tingkat manajemen di atasnya, seperti manajer, direktur, atau pemilik perusahaan, yang terlibat langsung dalam perumusan dan implementasi strategi perusahaan. Pemilihan responden pada level manajerial ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai sumber daya, kapabilitas, dinamika pelanggan dan pesaing, serta strategi dan kinerja perusahaannya. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pedoman rule of thumb untuk analisis regresi, yaitu minimal lima hingga sepuluh kali jumlah indikator atau variabel yang digunakan dalam penelitian.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form yang disusun secara terstruktur dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel. Sebelum penyebaran secara luas, dilakukan uji coba kuesioner atau pilot test terhadap sejumlah responden untuk memastikan kejelasan bahasa dan kesesuaian butir pernyataan dengan konteks industri jasa. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui berbagai media profesional seperti LinkedIn, WhatsApp Business, dan surat elektronik resmi perusahaan guna menjangkau responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang telah divalidasi dalam penelitian-penelitian terdahulu dengan penyesuaian terhadap konteks industri jasa di Indonesia. Variabel sumber daya perusahaan mengacu pada klasifikasi Barney dan diukur melalui persepsi terhadap kecukupan modal finansial, kualitas aset fisik, kekuatan reputasi merek, kepemilikan kekayaan intelektual, serta kualitas sumber daya manusia. Variabel kapabilitas perusahaan mengacu pada konsep kapabilitas dinamis dari Teece yang diukur melalui kemampuan mendeteksi peluang, kemampuan memanfaatkan peluang, kemampuan mentransformasi organisasi, serta kapabilitas fungsional seperti inovasi dan adaptabilitas. Variabel pelanggan diukur melalui pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan, kemampuan membangun hubungan jangka panjang, tingkat loyalitas pelanggan, dan persepsi pelanggan terhadap nilai perusahaan. Variabel pesaing diukur melalui intensitas persaingan, kemampuan merespons strategi pesaing, dan efektivitas strategi penetapan harga relatif terhadap pesaing. Variabel strategi bersaing mengacu pada tipologi strategi generik Porter yang diukur melalui orientasi pada kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Sementara itu, variabel kinerja perusahaan diukur melalui persepsi responden terhadap pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, dan loyalitas pelanggan dalam tiga tahun terakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan responden dari kalangan staf senior dan manajemen pada perusahaan industri jasa di wilayah DKI Jakarta. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis Google Form yang ditujukan kepada lebih dari 500 calon responden. Dari jumlah tersebut, sebanyak 155 kuesioner kembali, namun setelah melalui proses seleksi berdasarkan kriteria usia, lokasi perusahaan, masa kerja, posisi jabatan, serta keterlibatan dalam penyusunan anggaran, program kerja, dan perumusan strategi perusahaan, hanya 78 kuesioner yang dinyatakan memenuhi syarat dan dapat diolah lebih lanjut.

Uji Kualitas Instrumen dan Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan serangkaian uji kualitas instrumen dan asumsi klasik untuk memastikan keandalan data dan kelayakan model regresi. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian—yaitu sumber daya perusahaan, kapabilitas, pelanggan, pesaing, strategi bersaing, dan kinerja perusahaan—memiliki nilai di atas 0,60, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji normalitas melalui visualisasi histogram memperlihatkan bahwa data terdistribusi secara normal, ditandai dengan pola kurva berbentuk lonceng terbalik pada kedua sub model. Uji heteroskedastisitas dengan scatterplot menunjukkan titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y,

mengindikasikan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Sementara itu, uji multikolinearitas menghasilkan nilai VIF di bawah 10 dan tolerance di atas 0,1 untuk semua variabel independen, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat korelasi antarvariabel bebas yang mengganggu model.

Pengujian Hipotesis dan Analisis Regresi

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear berganda untuk sub model 1 dan regresi linear sederhana untuk sub model 2. Hasil pengujian untuk masing-masing model disajikan secara terpisah pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1.

Hasil Analisis Regresi Sub Model 1: Pengaruh terhadap Strategi Bersaing

| Variabel | Koefisien Regresi | t-hitung | Sig. | Keterangan |
|------------------------|------------------------|----------|-------|------------------|
| Konstanta | 0,484 | - | - | - |
| Sumber Daya Perusahaan | 0,040 | 0,248 | 0,805 | Tidak Signifikan |
| Kapabilitas | 0,442 | 2,808 | 0,006 | Signifikan |
| Pelanggan | 0,129 | 0,974 | 0,334 | Tidak Signifikan |
| Pesaing | 0,278 | 2,186 | 0,032 | Signifikan |
| F-hitung = 19,309 | Sig. = 0,000 | | | |
| R = 0,717 | R ² = 0,514 | | | |

Sumber: Olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 1, persamaan regresi yang diperoleh adalah Strategi Bersaing = 0,484 + 0,040 (Sumber Daya Perusahaan) + 0,442 (Kapabilitas) + 0,129 (Pelanggan) + 0,278 (Pesaing). Nilai konstanta sebesar 0,484 menunjukkan bahwa tanpa pengaruh keempat variabel independen, strategi bersaing tetap memiliki nilai dasar tersebut. Koefisien regresi positif pada semua variabel independen mengindikasikan hubungan searah dengan strategi bersaing. Hasil uji parsial (t) menunjukkan bahwa kapabilitas dan pesaing berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing, masing-masing dengan nilai signifikansi 0,006 dan 0,032. Sementara itu, sumber daya perusahaan dan pelanggan tidak menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi masing-masing 0,805 dan 0,334. Uji simultan (F) menghasilkan nilai F-hitung 19,309 dengan signifikansi 0,000, yang berarti secara bersama-sama keempat variabel independen berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing. Nilai R² sebesar 0,514 mengindikasikan bahwa 51,4% variasi strategi bersaing dapat dijelaskan oleh sumber daya, kapabilitas, pelanggan, dan pesaing, sedangkan sisanya 48,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Tabel 2.

Hasil Analisis Regresi Sub Model 2: Pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

| Variabel | Koefisien Regresi | t-hitung | Sig. | Keterangan |
|-------------------|------------------------|----------|-------|------------|
| Konstanta | 1,274 | - | - | - |
| Strategi Bersaing | 0,576 | 5,521 | 0,000 | Signifikan |
| R = 0,535 | R ² = 0,286 | | | |

Sumber: Olahan Peneliti, 2023

Pada Tabel 2, persamaan regresi yang diperoleh adalah Kinerja Perusahaan = 1,274 + 0,576 (Strategi Bersaing). Nilai konstanta 1,274 menunjukkan bahwa tanpa strategi bersaing, kinerja perusahaan memiliki nilai dasar tersebut. Koefisien regresi strategi bersaing sebesar 0,576 berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan strategi bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,576 satuan. Uji parsial menghasilkan t-hitung 5,521 dengan signifikansi 0,000, yang berarti strategi

bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Nilai R^2 sebesar 0,286 menunjukkan bahwa strategi bersaing mampu menjelaskan 28,6% variasi kinerja perusahaan, sementara 71,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Pembahasan

Hipotesis pertama menyatakan bahwa sumber daya perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (koefisien 0,040; sig. 0,805). Dengan demikian, Hipotesis 1 tidak didukung dalam penelitian ini. Temuan ini menarik karena bertentangan dengan postulat dasar Resource-Based View yang menempatkan sumber daya sebagai fondasi utama keunggulan kompetitif. Čater dan Čater (2009) serta Sarin (2010) menegaskan bahwa sumber daya berwujud seperti modal finansial dan aset fisik merupakan fondasi bagi kinerja operasional yang memungkinkan eksekusi strategi bersaing secara efektif. Demikian pula, sumber daya tidak berwujud seperti reputasi merek dan kekayaan intelektual telah diakui sebagai pendorong utama keunggulan kompetitif (Čater & Čater, 2009; Putra et al., 2021). Sumber daya manusia yang terampil juga menjadi elemen vital dalam mengeksekusi strategi bersaing (Xu et al., 2014; Yan-Li et al., 2011). Namun, tidak signifikannya pengaruh sumber daya dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemilikan sumber daya saja tidak cukup tanpa didukung kapabilitas yang memadai untuk mengelolanya. Hal ini sejalan dengan argumentasi Barbosa Ferreira et al. (2019) dan Brinză (2013) bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya sangat bergantung pada keselarasan strategis, yaitu ketika sumber daya diarahkan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam konteks industri jasa di DKI Jakarta, kemungkinan perusahaan telah memiliki sumber daya yang memadai namun belum mampu mengelolanya secara optimal untuk merumuskan strategi bersaing yang efektif. Selain itu, Rauf et al. (2019) menekankan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis diperlukan untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi, yang mungkin belum sepenuhnya terimplementasi pada perusahaan-perusahaan responden.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kapabilitas perusahaan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kapabilitas berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (koefisien 0,442; sig. 0,006). Dengan demikian, Hipotesis 2 didukung dalam penelitian ini, khususnya pada pengaruh terhadap strategi bersaing. Temuan ini sejalan dengan teori Resource-Based View yang diperluas dengan konsep kapabilitas dinamis. Simon dan Bartle (2012) serta Teece (2012) menegaskan bahwa kapabilitas dinamis menjadi kunci bagi organisasi untuk beradaptasi dan berevolusi merespons perubahan lingkungan, mencakup kemampuan mendeteksi peluang, memanfaatkan peluang melalui tindakan strategis, serta mentransformasi perusahaan dengan mengonfigurasi ulang sumber daya. Dalam penelitian ini, kapabilitas terbukti menjadi mekanisme transformasi yang mengubah sumber daya menjadi aksi strategis, sebagaimana diargumentasikan dalam kerangka pemikiran. Lebih lanjut, Simon dan Bartle (2012) mengidentifikasi tujuh kapabilitas strategis generik yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi, meliputi kualitas layanan, kepemimpinan visioner, inovasi dan kreativitas, seleksi dan retensi staf, kredibilitas dan integritas, produk atau layanan yang terdiferensiasi, serta adaptabilitas dan fleksibilitas. Widodo (2015) juga menambahkan bahwa kapabilitas teknologi informasi bukan sekadar alat operasional melainkan kapabilitas strategis yang mendorong transformasi organisasi. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa kapabilitas-kapabilitas

tersebut memungkinkan perusahaan merumuskan strategi bersaing yang adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Dukungan sumber daya manusia, finansial, dan teknologi sebagaimana dikemukakan Ullah et al. (2025) turut memperkuat efektivitas kapabilitas perusahaan. Tindakan strategis yang lahir dari kapabilitas ini, seperti respons terhadap permintaan pasar dan strategi inovasi, kemudian menciptakan keunggulan kompetitif yang tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan (Daraboš Longin, 2025; Mathur, 2025; Wei & Wang, 2011). Meskipun pengaruh langsung kapabilitas terhadap kinerja tidak diuji secara terpisah dalam model ini, pengaruhnya terhadap strategi bersaing yang kemudian berdampak pada kinerja mengonfirmasi peran mediasi strategi bersaing dalam hubungan tersebut.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa pelanggan berkontribusi positif terhadap pembentukan strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (koefisien 0,129; sig. 0,334). Dengan demikian, Hipotesis 3 tidak didukung dalam penelitian ini. Temuan ini cukup menarik karena dalam perspektif RBV, pelanggan dipandang sebagai sumber daya eksternal yang berharga. Athanassopoulou dan Mylonakis (2009) serta Bolton dan Christopher (2014) menegaskan bahwa perusahaan yang unggul dalam memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dapat memanfaatkan hubungan ini untuk mengamankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lebih jauh, Clulow et al. (2007) menemukan bahwa terdapat potensi perbedaan dalam peringkat keterampilan dan kapabilitas yang dianggap penting antara produsen dan pelanggan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi pilihan dan loyalitas pelanggan. Tidak signifikannya pengaruh pelanggan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa dalam konteks industri jasa di DKI Jakarta, perusahaan mungkin belum sepenuhnya menjadikan preferensi pelanggan sebagai basis utama perumusan strategi. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, perusahaan mungkin lebih berfokus pada faktor internal atau persaingan langsung dibandingkan orientasi pelanggan. Kedua, terdapat kemungkinan bahwa perusahaan belum memiliki mekanisme yang memadai untuk menerjemahkan pemahaman pelanggan ke dalam strategi bersaing yang konkret. Ketiga, Bolton dan Christopher (2014) menekankan bahwa pemahaman terhadap perspektif pelanggan menjadi panduan bagi perusahaan untuk mengevaluasi ulang alokasi sumber daya agar lebih selaras dengan preferensi pelanggan, namun proses ini membutuhkan kapabilitas tertentu yang mungkin belum dimiliki secara optimal oleh perusahaan responden.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing dan kinerja perusahaan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pesaing berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing (koefisien 0,278; sig. 0,032). Dengan demikian, Hipotesis 4 didukung dalam penelitian ini, khususnya pada pengaruh terhadap strategi bersaing. Temuan ini mendukung logika persaingan dalam kerangka Resource-Based View yang diperluas dengan perspektif eksternal. Pesaing memengaruhi nilai strategis sumber daya dengan menentukan tingkat kelangkaan dan imitabilitas sumber daya tersebut di pasar. Dalam penetapan harga, Li (2023), Liozu et al. (2017), Liozu dan Hinterhuber (2013), Mutovkina (2024), serta Zawada dan Marn (2012) menekankan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan harga kompetitif serta dapat menerapkan strategi penetapan harga dinamis dan berbasis nilai untuk meningkatkan daya saing dan profitabilitas.

Lebih lanjut, Jamaludin (2021) dan Zahara et al. (2024) menunjukkan bahwa efektivitas manajemen pengetahuan dan manajemen rantai pasok yang efisien berkontribusi pada keunggulan kompetitif melalui optimalisasi operasi dan peningkatan kepuasan pelanggan. Posisi strategis perusahaan melalui fokus pada kepemimpinan biaya, partisipasi pasar, dan efisiensi operasional, serta implementasi model bisnis yang kokoh, menjadi kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja jangka panjang (da Costa et al., 2010; Kim, 2015). Respati et al. (2024) juga

menambahkan bahwa strategi pemasaran yang efektif dan penguatan citra perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan pasar dan mendorong pertumbuhan penjualan. Pengaruh signifikan pesaing dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa dinamika kompetitif menjadi stimulus eksternal yang penting dalam perumusan strategi. Perusahaan industri jasa di DKI Jakarta tampaknya sangat responsif terhadap gerak kompetitor, yang tercermin dalam penyesuaian strategi bersaing mereka. Hal ini sejalan dengan argumentasi dalam kerangka pemikiran bahwa pesaing memengaruhi efektivitas strategi bersaing melalui mekanisme RBV dengan menentukan tingkat kelangkaan dan imitabilitas sumber daya di pasar.

Selain pengujian keempat hipotesis utama, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (koefisien 0,576; sig. 0,000). Temuan ini mengonfirmasi proposisi dasar manajemen strategis bahwa pilihan strategi yang tepat akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Strategi bersaing yang dirumuskan berdasarkan kombinasi optimal antara sumber daya internal, kapabilitas, serta pemahaman terhadap pelanggan dan pesaing akan menentukan capaian kinerja perusahaan. Kinerja yang unggul menjadi indikator keberhasilan perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sebagaimana diargumentasikan dalam kerangka pemikiran. Namun, nilai R^2 yang hanya 28,6% mengindikasikan masih banyak faktor lain di luar strategi bersaing yang memengaruhi kinerja, seperti kondisi makroekonomi, inovasi teknologi, atau kualitas sumber daya manusia, yang dapat menjadi agenda penelitian mendatang.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pemahaman tentang determinan strategi bersaing dan dampaknya pada kinerja perusahaan jasa di Jakarta. Dari empat hipotesis yang diajukan, dua hipotesis didukung (kapabilitas dan pesaing berpengaruh terhadap strategi bersaing), sementara dua hipotesis lainnya tidak didukung (sumber daya dan pelanggan tidak berpengaruh signifikan). Temuan ini mengonfirmasi relevansi teori RBV dan perspektif berbasis pasar dalam konteks bisnis Indonesia, sekaligus menunjukkan bahwa kapabilitas dan dinamika persaingan lebih dominan dalam perumusan strategi dibandingkan sumber daya itu sendiri atau orientasi pelanggan. Hasil ini juga menggarisbawahi pentingnya kapabilitas sebagai mekanisme transformasi yang mengubah sumber daya menjadi aksi strategis, serta responsivitas terhadap pesaing sebagai stimulus eksternal yang mendorong penyesuaian strategi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasi hasil sekaligus menjadi pertimbangan bagi pengembangan riset mendatang. Pertama, keterbatasan pada cakupan populasi dan sampel penelitian dimana fokus hanya pada perusahaan industri jasa di wilayah DKI Jakarta dengan jumlah responden terbatas sebanyak 78 orang. Hal ini menyebabkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi secara luas pada sektor industri lain atau wilayah geografis berbeda dengan karakteristik ekonomi dan persaingan yang tidak sama. Selain itu, penggunaan teknik purposive sampling yang mengandalkan kriteria subjektif peneliti dalam memilih responden juga menjadi keterbatasan tersendiri, meskipun telah diupayakan semaksimal mungkin untuk memilih responden yang benar-benar memahami perumusan dan implementasi strategi perusahaan.

Kedua, keterbatasan pada desain penelitian yang bersifat cross-sectional dimana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu sehingga tidak mampu menangkap dinamika perubahan strategi dan kinerja perusahaan dalam rentang waktu yang panjang. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat pascapandemi dapat memengaruhi hubungan antarvariabel yang mungkin tidak terdeteksi dalam penelitian ini. Ketiga, keterbatasan pada kemampuan menjelaskan variasi variabel dependen yang ditunjukkan oleh nilai R^2 pada sub model 2 hanya sebesar 28,6%, mengindikasikan bahwa masih banyak faktor lain di luar strategi bersaing yang memengaruhi kinerja perusahaan namun tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Faktor-faktor seperti kondisi makroekonomi, dukungan pemerintah, inovasi teknologi, atau kualitas sumber daya manusia secara lebih spesifik dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian mendatang guna memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai determinan kinerja perusahaan.

REFERENSI

- Athanassopoulou, P., & Mylonakis, J. (2009). The quality of the relationships between fitness centres and their customers. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3), 355–366. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.023243>
- Barbosa Ferreira, J. A., Coelho, A., & Weersma, L. A. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduria y Administracion*, 64(1). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1918>
- Barkah, C. S., & Octrina, F. (2025). Cost and Productivity Change in Asset and Profit-Oriented Indonesian Banks in the Digital Finance Era. 2025 *International Conference on Data Science and Its Applications, ICoDSA 2025*, 1291–1296. <https://doi.org/10.1109/ICoDSA67155.2025.11157000>
- Bolton, R. N., & Christopher, R. M. (2014). Building long-term relationships between service organizations and customers. In *Handbook of Service Marketing Research* (pp. 11–36). <https://doi.org/10.4337/9780857938855.00008>
- Brință, G. (2013). Cost management through competitive advantage and value chain. *Quality - Access to Success*, 14(SUPPL. 1), 578–580. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84874886614&partnerID=40&md5=36e43685749295bc3ebf17cd1c26f52a>
- Čater, T., & Čater, B. (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 186–209. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-186>
- Clulow, V., Barry, C., & Gerstman, J. (2007). The resource-based view and value: The customer-based view of the firm. *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 19–35. <https://doi.org/10.1108/03090590710721718>
- da Costa, C. G., Freire, A. P. F., Cunha, M. C. F., & Araujo, A. O. (2010). Strategic cost management: A study in an ethanol production plant. *Custos e Agronegocio*, 6(2), 45–66. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79955377120&partnerID=40&md5=9c339473e67c4ed2187c7ee93f135c58>
- Daraboš Longin, M. (2025). Navigating Dynamic Environments in Search for Sustainable Growth. *IBIMA Business Review*, 2025. <https://doi.org/10.5171/2025.233921>
- Hendryadi, Tricahyadinata, I., & Zannati, R. (2019). *Metode Penelitian: Pedoman Penelitian Bisnis dan Akademik* (1st ed.). LMPM Imperium.
- Jamaludin, M. (2021). The influence of supply chain management on competitive advantage and company performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 696–704. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.4.009>
- Kim, L. S. (2015). Components of a business model and their influences on a firm performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 8, 139–144. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS1/57868>
- Li, W. (2023). Pricing Strategies in a Dynamic Market. In *Management for Professionals: Vol. Part F1311* (pp. 183–209). https://doi.org/10.1007/978-981-99-5253-3_8
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm

- performance. *Management Decision*, 51(3), 594–614. <https://doi.org/10.1108/00251741311309670>
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Perelli, S., & Somers, T. (2017). CEO championing of pricing and the impact on firm performance. In *Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices, Second Edition* (pp. 72–102). <https://doi.org/10.4324/9781315184845>
- Luna, P., & Suryana, E. A. (2024). Rice fortification and biofortification as a potential strategy to alleviate stunting and bolster food security in Indonesia. *BIO Web of Conferences*, 119. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411905004>
- Mathur, M. (2025). Differing paths to organizational performance: strategic implications of resource transformation and capability reinforcement. *Journal of Management and Organization*, 31(4), 1623–1646. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.3>
- Mutovkina, N. (2024). The Role of the Mathematical Modelling in the Analysis of Market Price Conditions. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 61, 587–595. <https://doi.org/10.3233/ATDE240809>
- Nurmalasari, R., Oktaviastuti, B., & Sutadji, E. (2019). Vocational education as the answer of challenges for global competition. *Journal of Physics: Conference Series*, 1273(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1273/1/012040>
- Putra, F. R., Abdillah, R., & Putri, K. T. (2021). Understanding Strategic Initiatives Contributing to The Implementation of Cost Leadership and Differentiation Strategy to Achieve Competitiveness: A Case Study of Indonesia's Cement Industry. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 870–881. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85126186272&partnerID=40&md5=4d4f58764b73261f2d87fe95850b22ba>
- Rauf, A., Kadir, A. R., & Kamariah, N. (2019). The Role of Firm's Unique Resource in Developing Sustainable Competitive Advantage from Strategy Inimitability and its Effect on Firm Performance of Mining Companies in Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1341(9). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1341/9/092022>
- Respati, H., Triatanto, B., Natsir, M., & Hanantijo, D. (2024). A role of corporate image as a successful determinant of human resource management strategy and marketing strategy in the firm performance of hospitality industry In Indonesia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433163>
- Sarin, S. (2010). Competitive Advantage. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (pp. 1–2). <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem05035>
- Simon, A., & Bartle, C. (2012). Resources, capabilities, and business success. In *Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods* (pp. 304–324). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0077-5.ch018>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- The Indonesian Ministry of Finance's 2021 National Economic Recovery Program Strategy. (2021). *Administrative and Environmental Law Review*, 2(2), 121–126. <https://doi.org/10.25041/aclr.v2i2.2456>
- Ullah, M. R., Tahir, S. H., Ahmed, M., & Khan, M. J. (2025). The Role Of Digitalization And Digital Capabilities In Financial Performance: A Multilayer Perceptron-Based Hybrid Sem-Anns Approach. *International Journal of Business and Society*, 26(2), 548–569. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7878.2025>
- Wei, Y. S., & Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267–277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.039>
- Widodo, T. (2015). The effect of transformative IT capability on sustainable competitive advantage. *2015 3rd International Conference on Information and Communication Technology, ICoICT 2015*, 352–357. <https://doi.org/10.1109/ICoICT.2015.7231450>

- Xu, L., Gao, S.-Y., Liu, B., Grami, B., & Yu, H. (2014). Impact of the fitness between business strategy and HRM system on sustained competitive advantage. *International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings*, 584–589. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2014.6930282>
- Yan-Li, Z., Su-Ying, G., & Jin, Z. (2011). Competitive strategy, strategic human capital and sustained competitive advantage. *International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings*, 524–531. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2011.6070012>
- Zahara, Z., Muslimin, M., Rumijati, A., & Rony, Z. T. (2024). Competitive Advantage as Mediating Role to Enhance MSMEs Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 109–117. <https://doi.org/10.53703/001c.121131>
- Zawada, C., & Marn, M. (2012). Pricing: From good to world class. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 19, 259–273. [https://doi.org/10.1108/S1069-0964\(2012\)0000019017](https://doi.org/10.1108/S1069-0964(2012)0000019017)

Declarations

Funding

The authors received no financial support for the research and publication of this article.

Conflicts of interest/ Competing interests:

The authors have no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article.

Data, Materials and/or Code Availability:

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.