



Penerapan Teori Resource-Based View (Rbv) dalam Analisis Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan pada UMKM Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang

KMT Lasmiatun^{1*}, Mahfudz², Hardiwinoto³

¹⁻² Universitas Muhammadiyah Semarang, Semarang, Indonesia

³ Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

email: lasmiatunmsi@gmail.com¹

Article Info :

Received:
25-07-2026
Revised:
20-08-2026
Accepted:
31-08-2026

Abstract

Creative economy-based MSMEs play an important role in Semarang City's economy but still face challenges in maintaining competitive advantage amid dynamic competition. This study aims to analyze the application of the Resource-Based View (RBV) theory in building sustainable competitive advantage among creative economy MSMEs in Semarang City through four VRIN dimensions: Value, Rarity, Imitability, and Organization. The study employed a mixed method sequential explanatory approach using data from interviews, observations, and Likert-scale questionnaires administered to 96 MSME actors in the culinary, fashion, and craft subsectors. Data were analyzed through qualitative triangulation and descriptive statistics based on the average scores of each dimension. The results show that Value obtained the highest score of 4.04, while Imitability was the lowest dimension at 3.34. The craft subsector demonstrated the strongest RBV profile with an average score of 3.78, while the culinary subsector excelled in Value but was more vulnerable to imitation. The findings highlight the need to strengthen intellectual property protection and organizational capabilities to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Creative Economy, Resource-Based View, Sustainable Competitive Advantage, MSMEs, VRIN.

Akabrak

UMKM berbasis ekonomi kreatif berperan penting dalam perekonomian Kota Semarang, tetapi masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan yang dinamis. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan teori Resource-Based View (RBV) dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan pada UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang melalui empat dimensi VRIN, yaitu Value, Rarity, Imitability, dan Organization. Penelitian menggunakan pendekatan mixed method sequential explanatory dengan data dari wawancara, observasi, dan kuesioner skala Likert terhadap 96 pelaku UMKM subsektor kuliner, fashion, dan kriya. Data dianalisis melalui triangulasi kualitatif dan statistik deskriptif berupa skor rata-rata setiap dimensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Value memperoleh skor tertinggi sebesar 4,04, sedangkan Imitability menjadi dimensi terendah sebesar 3,34. Subsektor kriya memiliki profil RBV paling kuat dengan rata-rata 3,78, sementara kuliner unggul pada Value tetapi lebih rentan terhadap peniruan. Temuan menunjukkan perlunya penguatan perlindungan kekayaan intelektual dan kapabilitas organisasional untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Kata Kunci: Ekonomi Kreatif, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, Resource-Based View, UMKM, VRIN.



©2026 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Ekonomi kreatif telah menjadi salah satu sektor strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah di Indonesia, termasuk di Kota Semarang sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah. Kota ini memiliki modal sosial dan budaya yang kaya, mulai dari warisan arsitektur kolonial di kawasan Kota Lama, kuliner khas seperti lumpia dan wingko babat, hingga kerajinan tangan berbasis batik dan tenun yang menjadi ciri khas pesisir utara Jawa. Potensi tersebut menjadi modal dasar bagi tumbuhnya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berbasis ekonomi kreatif yang menggabungkan unsur kreativitas, keterampilan, dan bakat individu sebagai sumber utama penciptaan nilai ekonomi, sejalan dengan karakteristik ekonomi kreatif yang menempatkan ide, kreativitas, dan kekayaan intelektual sebagai sumber penciptaan nilai dan lapangan kerja (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI,

2024). Perkembangan ekonomi kreatif tersebut berlangsung dalam lanskap persaingan yang semakin terdigitalisasi, ketika literasi digital dan kemampuan pengelolaan keuangan menjadi bagian penting dari produktivitas pelaku UMKM dalam memperluas jangkauan pasar dan mengoptimalkan sumber daya usaha (Rahmadhani, 2026). Data Badan Pusat Statistik Kota Semarang mencatat bahwa perekonomian Kota Semarang pada tahun 2024 tumbuh sebesar 5,62 persen dengan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku mencapai Rp267.551,35 miliar, dengan sektor industri pengolahan, konstruksi, dan perdagangan sebagai kontributor utama (Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2025). Pertumbuhan tersebut memperlihatkan bahwa dinamika ekonomi Kota Semarang menyediakan lingkungan yang potensial bagi perkembangan UMKM, tetapi besarnya aktivitas ekonomi belum secara otomatis menjamin kemampuan setiap pelaku usaha untuk membangun posisi kompetitif yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Persoalan tersebut menjadi semakin penting karena UMKM ekonomi kreatif tidak hanya berhadapan dengan kebutuhan meningkatkan volume penjualan, tetapi juga dituntut mengubah kreativitas, pengetahuan lokal, keterampilan, dan identitas produk menjadi sumber daya strategis yang menghasilkan nilai ekonomi secara berkelanjutan.

Meskipun jumlah dan kontribusinya terus meningkat, UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang masih menghadapi berbagai tantangan struktural yang membatasi kemampuan mereka untuk bertahan dan bersaing dalam jangka panjang. Sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan strategi imitasi produk, belum memiliki diferensiasi yang kuat, dan cenderung bersaing pada aspek harga murah dibandingkan pada aspek keunikan nilai tambah, sementara perubahan perilaku konsumen dan intensitas persaingan digital semakin menuntut kemampuan inovasi yang konsisten (Fajrul & Saptyana, 2025). Penelitian mengenai UMKM juga menunjukkan bahwa inovasi produk merupakan salah satu mekanisme penting untuk meningkatkan daya saing karena kemampuan menciptakan pembaruan memungkinkan usaha menghasilkan nilai yang berbeda dari pesaing dan merespons perubahan preferensi pasar (Darmawan & Bahri, 2026). Akibatnya, banyak UMKM berpotensi mengalami stagnasi pertumbuhan atau bahkan kehilangan pasar ketika menghadapi pelaku usaha baru maupun produk substitusi yang lebih murah dan mudah diakses konsumen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan produk kreatif saja belum cukup untuk menghasilkan sustainable competitive advantage apabila kreativitas yang dimiliki tidak diorganisasikan menjadi sumber daya yang bernilai, relatif langka, sulit ditiru, dan mampu memberikan manfaat secara konsisten. Kajian mengenai UKM di Kota Semarang memperlihatkan bahwa kapabilitas keuangan, infrastruktur teknologi, dan kemampuan manajerial memiliki keterkaitan dengan kinerja usaha, yang mengindikasikan bahwa kualitas sumber daya internal dan kemampuan mengelolanya merupakan bagian penting dari pembentukan daya saing (Wibowo & Wibowo, 2026). Situasi tersebut menimbulkan persoalan strategis mengenai sumber daya internal apa yang sesungguhnya menjadi basis keunggulan UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang dan bagaimana sumber daya tersebut dapat dikelola agar keunggulan yang dihasilkan tidak berhenti pada keberhasilan pasar jangka pendek.

Salah satu kerangka teori yang relevan untuk menjawab persoalan tersebut adalah teori Resource-Based View (RBV), yang memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya heterogen dan menjelaskan bahwa perbedaan sumber daya yang dikendalikan perusahaan dapat menjadi dasar perbedaan kemampuan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Barney & Hesterly, 2019). Gagasan tersebut berakar pada pandangan Penrose bahwa pertumbuhan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh jumlah sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya tersebut dimanfaatkan dan dikombinasikan untuk menghasilkan peluang produktif baru (Penrose, 1959). Berbeda dengan pendekatan Porter yang lebih menekankan struktur industri dan posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan, RBV memusatkan perhatian pada karakteristik sumber daya dan kapabilitas internal yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai yang sulit direplikasi oleh pesaing (Porter, 1985). Dalam kerangka VRIN, sumber daya strategis harus memiliki nilai, kelangkaan, tingkat kesulitan untuk ditiru, dan keterbatasan substitusi agar dapat menjadi basis keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kerangka tersebut sangat relevan bagi UMKM ekonomi kreatif karena sumber daya utama yang membentuk nilai produk sering kali berupa aset tidak berwujud, seperti kreativitas, keterampilan perajin, pengetahuan tradisional, reputasi, jejaring sosial, identitas budaya, dan pengalaman yang terakumulasi dalam proses usaha. Kajian sistematis mengenai RBV menunjukkan bahwa teori tersebut tetap relevan dalam menjelaskan sustainable competitive advantage, tetapi efektivitas sumber daya sebagai sumber keunggulan sangat bergantung pada bagaimana sumber daya dikombinasikan dan dimanfaatkan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Mailani et al.,

2024). Perspektif tersebut menempatkan RBV bukan sekadar sebagai alat untuk menginventarisasi aset usaha, melainkan sebagai pendekatan strategis untuk menjelaskan mengapa sumber daya tertentu mampu menghasilkan keunggulan yang lebih tahan terhadap tekanan imitasi dan persaingan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengonfirmasi relevansi RBV dalam konteks UMKM di Indonesia, tetapi temuan yang tersedia menunjukkan bahwa pengaruh sumber daya terhadap daya saing tidak bersifat seragam dan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola serta mengembangkan sumber daya tersebut. Penelitian pada UMKM di Sumatera Barat menunjukkan bahwa identifikasi dan pengelolaan sumber daya internal melalui perspektif RBV dapat menjadi dasar penyusunan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif, meskipun sumber daya tersebut tetap memerlukan pengelolaan yang tepat agar menghasilkan nilai strategis (Aisyah et al., 2022). Penelitian yang lebih baru mengenai determinan kinerja UMKM di Indonesia memperlihatkan bahwa RBV semakin banyak dipadukan dengan perspektif *dynamic capabilities* dan *social cognitive theory*, yang menunjukkan perkembangan literatur dari perhatian terhadap kepemilikan sumber daya menuju kemampuan organisasi dalam mengembangkan, mengintegrasikan, dan menyesuaikan sumber daya ketika kondisi bisnis berubah (Adil & Hendayana, 2025). Pada sektor ekonomi kreatif, *intellectual capital* dan kapabilitas finansial juga ditemukan memiliki keterkaitan dengan kinerja keberlanjutan UMKM, yang memperkuat argumen bahwa sumber daya berbasis pengetahuan dan kemampuan pengelolaannya merupakan elemen penting dalam keberlangsungan usaha (Susanto et al., 2023). Perspektif RBV bahkan telah digunakan untuk menjelaskan kualitas pelaporan keuangan UMKM, sehingga penerapannya tidak terbatas pada analisis daya saing produk, tetapi juga dapat menjelaskan kemampuan internal yang mendukung pengelolaan organisasi (Anggriani & Inapty, 2025). Rangkaian penelitian tersebut memperlihatkan bahwa sumber daya internal memiliki peran strategis dalam berbagai aspek keberhasilan UMKM, tetapi masih terdapat persoalan mengenai bagaimana kriteria VRIN dapat digunakan secara lebih spesifik untuk membedakan sumber daya strategis antar-subsektor ekonomi kreatif. Artinya, literatur yang ada telah memperkuat relevansi RBV, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan konfigurasi sumber daya yang memungkinkan UMKM kreatif berbasis karakteristik lokal menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam konteks wilayah tertentu.

Keterbatasan tersebut menjadi semakin jelas karena sebagian kajian RBV pada UMKM masih berfokus pada satu jenis usaha, satu unit analisis, atau UMKM secara agregat sehingga belum cukup menggambarkan heterogenitas sumber daya pada subsektor ekonomi kreatif yang memiliki karakteristik produk, proses produksi, dan pola penciptaan nilai yang berbeda. Studi mengenai penerapan RBV pada pengembangan UMKM menunjukkan bahwa analisis sumber daya dapat membantu mengidentifikasi kekuatan strategis usaha, tetapi pendekatan pada satu objek usaha belum mampu menjelaskan apakah sumber daya yang menjadi keunggulan pada suatu subsektor memiliki relevansi yang sama pada subsektor lainnya (Mahawisnu et al., 2025). Kajian terbaru mengenai RBV juga menegaskan bahwa sumber daya yang bernilai tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan berkelanjutan apabila sumber daya tersebut mudah ditiru, mudah digantikan, atau tidak didukung kemampuan organisasi untuk mengeksploitasinya secara optimal (Syafira & Sinta, 2026). Kesenjangan tersebut penting karena karakteristik kuliner, fashion, dan kriya, misalnya, memiliki basis sumber daya yang berbeda, mulai dari resep dan pengetahuan produksi, desain dan identitas merek, hingga keterampilan tangan serta pengetahuan budaya yang terbentuk melalui proses historis. Dalam lingkungan digital, persoalan tersebut semakin kompleks karena desain, kemasan, strategi promosi, dan karakteristik produk dapat tersebar secara cepat sehingga sumber daya yang sebelumnya dipandang unik berpotensi kehilangan kelangkaannya ketika ditiru oleh pesaing. Kemampuan inovasi dan orientasi kewirausahaan juga perlu dipertimbangkan karena keberlanjutan kinerja UMKM berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha merespons perubahan dan mengembangkan pembaruan yang relevan terhadap pasar (Tjahjono, 2026). Atas dasar itu, masih terdapat celah konseptual dan empiris untuk menjelaskan bagaimana sumber daya UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang memenuhi karakteristik VRIN serta bagaimana perbedaan konfigurasi sumber daya tersebut berhubungan dengan pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan pada subsektor yang berbeda.

Urgensi kajian ini juga didorong oleh perubahan lanskap persaingan usaha kreatif pascapandemi, ketika akselerasi digitalisasi memungkinkan konsumen membandingkan produk sejenis secara lebih mudah lintas wilayah, sehingga keunikan lokal yang dahulu menjadi pelindung alami usaha kecil kini semakin mudah ditemukan tandingannya oleh konsumen maupun ditiru oleh pesaing dari daerah lain. Pada satu sisi, platform digital memperluas peluang UMKM untuk memperoleh konsumen,

membangun merek, dan mengakses pasar yang sebelumnya sulit dijangkau, tetapi pada sisi lain peningkatan keterhubungan pasar membuat keunggulan berbasis produk semakin rentan apabila tidak didukung sumber daya yang memiliki karakteristik strategis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan daya saing UMKM tidak cukup diselesaikan melalui peningkatan modal, promosi, atau perluasan akses pasar, karena efektivitas intervensi tersebut sangat bergantung pada kemampuan internal usaha dalam mengubah sumber daya menjadi nilai yang sulit ditiru. Kebijakan pengembangan UMKM di tingkat daerah juga perlu memperhatikan penguatan kapasitas internal karena pengembangan ekosistem usaha yang hanya berorientasi pada akses pasar berpotensi menghasilkan pertumbuhan yang tidak diikuti peningkatan ketahanan kompetitif jangka panjang (Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2025). Perspektif resource advantage memperkuat kebutuhan tersebut dengan menempatkan sumber daya sebagai dasar bagi perusahaan untuk menghasilkan keunggulan melalui pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya dalam arena persaingan yang melibatkan berbagai pelaku pasar (Varadarajan, 2023). Secara metodologis, analisis komparatif antarsubsektor menjadi penting untuk menghindari generalisasi bahwa seluruh UMKM ekonomi kreatif memiliki sumber daya strategis yang sama, sekaligus memungkinkan identifikasi pola keunggulan yang spesifik berdasarkan karakteristik usaha. Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi karakteristik sumber daya UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang berdasarkan kriteria VRIN, menganalisis sejauh mana karakteristik tersebut membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan pada subsektor kuliner, fashion, dan kriya, serta merumuskan strategi pengelolaan sumber daya yang dapat memperkuat daya saing usaha secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan pendekatan mixed method sequential explanatory yang memadukan analisis kualitatif deskriptif dan kuantitatif sederhana untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan Resource-Based View (RBV) dalam membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan pada UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang. Desain penelitian menempatkan data kuantitatif berupa skor persepsi sebagai penguat terhadap temuan kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan, karena karakteristik sumber daya strategis tidak seluruhnya dapat direpresentasikan melalui ukuran numerik. Penelitian dilaksanakan pada sentra ekonomi kreatif di Kota Semarang, meliputi kawasan Kota Lama, Kampung Batik Semarang, sentra kuliner Simpang Lima dan Pandanaran, serta sentra kriya di wilayah Semarang Timur dan Semarang Barat, dengan populasi berupa pelaku UMKM ekonomi kreatif yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang serta komunitas ekonomi kreatif setempat. Sampel ditentukan menggunakan purposive sampling dengan kriteria usaha telah beroperasi sekurang-kurangnya dua tahun, bergerak pada subsektor kuliner, fashion, atau kriya, dan bersedia berpartisipasi, sehingga diperoleh 96 responden yang terdiri atas 40 pelaku kuliner, 30 pelaku fashion, dan 26 pelaku kriya. Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pelaku UMKM dan informan kunci, observasi terhadap proses produksi, produk, serta aktivitas pemasaran, dan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat yang dikembangkan berdasarkan empat dimensi VRIN, yaitu value, rarity, imitability, dan non-substitutability, yang menjadi karakteristik utama sumber daya strategis dalam perspektif RBV (Barney & Hesterly, 2019). Setiap dimensi VRIN dioperasionalkan melalui tiga sampai empat item pernyataan yang merepresentasikan nilai ekonomis sumber daya, tingkat kelangkaannya dibandingkan pesaing, kesulitan untuk ditiru, dan keterbatasan sumber daya pengganti, sedangkan instrumen terlebih dahulu diuji coba kepada 20 responden di luar sampel untuk memastikan kejelasan dan kesesuaian item.

Analisis data dilakukan secara berurutan dengan mengintegrasikan temuan kualitatif dan kuantitatif, sehingga informasi mengenai sumber daya internal tidak hanya dinilai berdasarkan persepsi responden tetapi juga dikonfirmasi melalui kondisi empiris usaha. Data kualitatif dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, kemudian diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode antara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif melalui perhitungan nilai rata-rata skor pada setiap dimensi VRIN untuk masing-masing subsektor, kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan grafik untuk memperlihatkan pola perbedaan tingkat pemenuhan karakteristik sumber daya strategis antarkelompok usaha. Instrumen penelitian diuji validitasnya menggunakan korelasi product moment dan reliabilitasnya menggunakan Cronbach's

Alpha, dengan kriteria item dinyatakan valid apabila nilai korelasi memenuhi batas statistik yang ditetapkan dan konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70 (Aisyah et al., 2022). Hasil pengukuran kemudian diinterpretasikan dengan menghubungkan skor setiap dimensi VRIN dengan temuan wawancara dan observasi, sehingga sumber daya dengan skor persepsi tinggi dapat diverifikasi berdasarkan kondisi aktual usaha, terutama karena intellectual capital dan kapabilitas internal memiliki peran dalam mendukung keberlanjutan kinerja UMKM ekonomi kreatif (Susanto et al., 2023). Prosedur triangulasi digunakan untuk meminimalkan bias persepsi diri responden dengan mengonfirmasi klaim mengenai kepemilikan merek, standar operasional prosedur, keunikan desain, keterampilan khusus, dan pencatatan usaha melalui bukti dokumenter serta pengamatan langsung, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih valid mengenai sumber daya yang berpotensi menjadi basis keunggulan kompetitif berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Karakteristik UMKM Ekonomi Kreatif Kota Semarang

Penelitian ini melibatkan 96 pelaku UMKM berbasis ekonomi kreatif di Kota Semarang yang tersebar pada tiga subsektor, yaitu kuliner sebanyak 40 responden (41,7%), fashion sebanyak 30 responden (31,3%), dan kriya sebanyak 26 responden (27,1%). Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa subsektor kuliner memiliki proporsi responden terbesar, sedangkan kriya memiliki proporsi paling kecil dalam sampel penelitian. Struktur tersebut mencerminkan karakter ekonomi kreatif yang banyak bertumpu pada aktivitas usaha dengan intensitas kreativitas dan keterampilan yang dapat dikembangkan pada skala mikro. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI (2024) menempatkan kuliner, fashion, dan kriya sebagai bagian penting dalam ekosistem ekonomi kreatif karena ketiganya memiliki keterkaitan kuat dengan kreativitas, identitas budaya, serta penciptaan nilai berbasis produk. Komposisi responden juga memberikan dasar empiris untuk membandingkan bagaimana karakteristik sumber daya internal berbeda menurut subsektor usaha yang memiliki proses produksi dan pola penciptaan nilai yang tidak sepenuhnya sama. Perbedaan tersebut penting dalam perspektif RBV karena sumber daya strategis memperoleh makna kompetitif dari karakteristik dan cara pengelolaannya dalam konteks organisasi tertentu (Barney & Hesterly, 2019).

Karakteristik lama usaha menunjukkan bahwa 48 responden (50,0%) telah menjalankan usahanya selama 2–5 tahun, sementara 31 responden (32,3%) memiliki lama usaha 6–10 tahun dan 17 responden (17,7%) telah beroperasi lebih dari 10 tahun. Dominasi kelompok usaha berusia 2–5 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada fase pengembangan dan penguatan posisi pasar, ketika sumber daya internal mulai terbentuk tetapi belum seluruhnya berkembang menjadi kapabilitas organisasi yang mapan. Kondisi tersebut relevan dengan perspektif pertumbuhan perusahaan yang memandang sumber daya sebagai dasar bagi ekspansi kapasitas dan pengembangan aktivitas usaha dari waktu ke waktu (Penrose, 1959). Dari sisi skala, 71 responden (74,0%) tergolong usaha mikro, 22 responden (22,9%) tergolong usaha kecil, dan hanya 3 responden (3,1%) berada pada kategori menengah. Struktur tersebut memperlihatkan bahwa basis ekonomi kreatif yang diamati masih sangat didominasi oleh unit usaha berskala mikro, sehingga keterbatasan kapasitas manajerial, finansial, teknologi, dan sumber daya manusia berpotensi memengaruhi kemampuan pelaku usaha dalam mengonversi kreativitas menjadi keunggulan yang dapat dipertahankan. Wibowo dan Wibowo (2026) menunjukkan bahwa kapabilitas keuangan, infrastruktur teknologi, dan kemampuan manajerial memiliki keterkaitan penting dengan kinerja UKM di Kota Semarang, sehingga karakteristik skala usaha perlu dipertimbangkan ketika menilai kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya strategis. Kondisi tersebut juga memperlihatkan bahwa analisis keunggulan kompetitif pada UMKM tidak cukup hanya melihat keberadaan sumber daya, tetapi perlu memperhatikan kapasitas organisasi untuk mengelola dan mengembangkannya.

Dari sisi pemasaran, sebanyak 63 responden (65,6%) telah menggunakan kombinasi kanal online dan offline, sedangkan 18 responden (18,8%) masih mengandalkan kanal offline dan 15 responden (15,6%) menggunakan kanal online saja. Proporsi penggunaan kanal ganda menunjukkan bahwa digitalisasi telah menjadi bagian dari praktik pemasaran UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang tanpa sepenuhnya menggantikan hubungan langsung dengan konsumen melalui toko fisik, pameran, komunitas, maupun jaringan pelanggan lokal. Perubahan tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan mengombinasikan sumber daya konvensional dan teknologi digital mulai menjadi bagian dari kapabilitas usaha dalam memperluas jangkauan pasar. Rahmadhani (2026) menegaskan bahwa

literasi digital dan literasi keuangan berkaitan dengan produktivitas pelaku UMKM ekonomi kreatif, sehingga penguasaan kanal digital dapat dipandang bukan hanya sebagai sarana promosi, tetapi sebagai sumber kapabilitas yang mendukung produktivitas usaha. Hasil observasi menunjukkan bahwa pelaku usaha yang menggunakan kedua kanal cenderung memanfaatkan media sosial untuk memperkenalkan produk, sementara transaksi atau pengalaman pembelian tetap dilakukan melalui toko, gerai, pameran, atau jaringan pelanggan secara langsung. Pola tersebut memperlihatkan adanya proses adaptasi terhadap lingkungan persaingan yang semakin terdigitalisasi, meskipun tingkat kematangan pemanfaatan teknologi berbeda antarresponden. Fajrul dan Saptyana (2025) menemukan bahwa strategi digital menjadi bagian penting dalam peningkatan daya saing UMKM kuliner di Kota Semarang, terutama ketika pelaku usaha mampu mengintegrasikan promosi digital dengan karakteristik produk dan kebutuhan pasar.

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

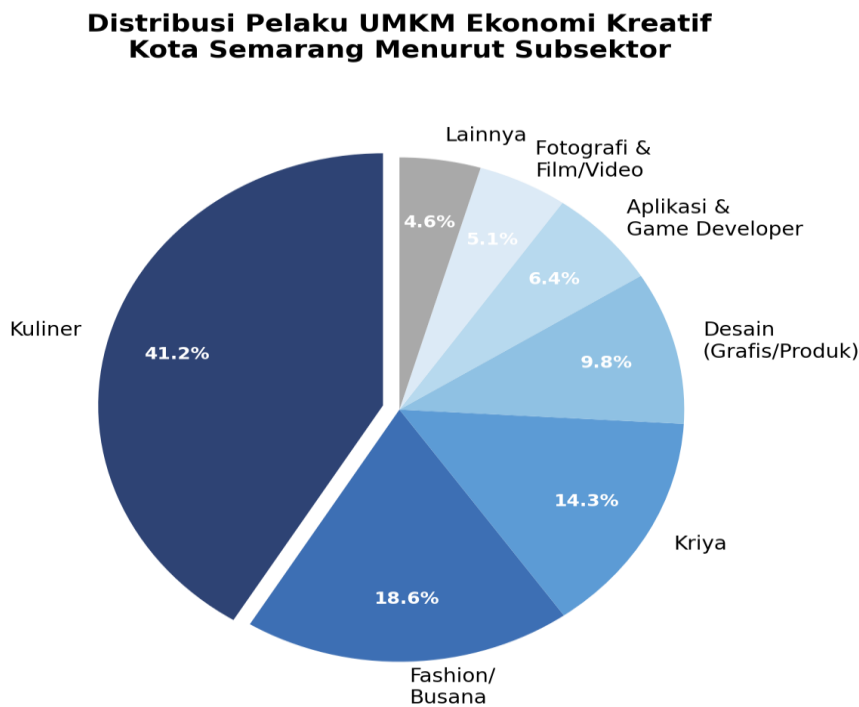
Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Subsektor Usaha	Kuliner	40	41,7
	Fashion/Busana	30	31,3
	Kriya	26	27,1
Lama Usaha	2 - 5 tahun	48	50,0
	6 - 10 tahun	31	32,3
	> 10 tahun	17	17,7
Skala Usaha	Mikro	71	74,0
	Kecil	22	22,9
	Menengah	3	3,1
Kanal Pemasaran	Offline saja	18	18,8
	Online & Offline	63	65,6
	Online saja	15	15,6

Sumber: Data primer diolah penulis, hasil survei lapangan (2025)

Distribusi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa profil sampel memiliki konsentrasi kuat pada usaha mikro dengan pengalaman operasional 2–5 tahun dan penggunaan kanal pemasaran yang menggabungkan media online serta offline. Karakter tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku berada dalam kondisi ketika kebutuhan terhadap penguatan sumber daya internal dan pengembangan kapabilitas organisasi menjadi semakin penting untuk mempertahankan pertumbuhan usaha. Aisyah et al. (2022) menunjukkan bahwa perspektif RBV dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya UMKM sebagai basis pencapaian keunggulan kompetitif, terutama ketika sumber daya tersebut dikaitkan dengan strategi pengelolaan usaha. Data pada Tabel 1 juga memperlihatkan bahwa keberadaan kanal digital belum secara otomatis menunjukkan kematangan organisasi, karena adopsi media pemasaran dapat berlangsung lebih cepat daripada pembentukan sistem manajemen internal. Kondisi tersebut menjadi relevan ketika hasil penelitian berikutnya menunjukkan adanya perbedaan antara kemampuan UMKM menciptakan nilai dan kemampuan mereka mengorganisasikan sumber daya secara sistematis. Profil responden yang didominasi usaha mikro juga menjelaskan mengapa sumber daya yang bersifat personal, seperti keterampilan, pengalaman, kreativitas, dan hubungan dengan pelanggan, berpotensi memiliki posisi lebih dominan dibandingkan sumber daya organisasional formal. Pola tersebut menjadi titik awal untuk memahami variasi kemampuan setiap subsektor dalam memenuhi karakteristik sumber daya strategis yang dianalisis melalui perspektif RBV.

Pemetaan lapangan yang dikombinasikan dengan data Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang serta Opus Ekonomi Kreatif menunjukkan bahwa kuliner merupakan subsektor dengan jumlah pelaku usaha yang paling dominan, diikuti fashion dan kriya sebagaimana tergambar pada Gambar 1. Dominasi kuliner berkaitan dengan karakteristik produk yang memiliki pasar luas, tingkat konsumsi berulang, serta keterhubungan kuat dengan identitas dan pengalaman lokal. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI (2024) menunjukkan bahwa kuliner merupakan salah satu subsektor utama dalam struktur ekonomi kreatif Indonesia dan memiliki kontribusi penting terhadap aktivitas ekonomi berbasis kreativitas. Kondisi Kota Semarang memperlihatkan bahwa karakter lokal seperti

lumpia, wingko babat, serta ragam produk kuliner khas dapat menjadi sumber nilai yang menghubungkan identitas daerah dengan aktivitas komersial. Pada sisi lain, fashion dan kriya memiliki karakter penciptaan nilai yang lebih kuat pada desain, keterampilan, material, motif, serta proses produksi yang dapat menghasilkan tingkat diferensiasi berbeda. Perbedaan karakter tersebut menjadi penting karena sumber daya yang bernilai pada satu subsektor belum tentu memiliki tingkat kelangkaan atau kesulitan imitasi yang sama pada subsektor lain. Perspektif RBV memandang heterogenitas sumber daya antarperusahaan sebagai salah satu dasar munculnya perbedaan posisi kompetitif, sehingga variasi karakter subsektor perlu ditempatkan sebagai bagian dari analisis keunggulan kompetitif UMKM ekonomi kreatif (Barney & Hesterly, 2019).



Sumber: Diolah dari hasil survei lapangan penulis (2025) dan data pemetaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang serta Opus Ekonomi Kreatif, Kemenparekraf RI (2024)

Gambar 1. Distribusi Pelaku UMKM Ekonomi Kreatif Kota Semarang Menurut Subsektor

Gambar 1 memperlihatkan dominasi subsektor kuliner dalam ekosistem UMKM ekonomi kreatif Kota Semarang, sedangkan fashion dan kriya memiliki proporsi yang lebih kecil tetapi membawa karakter sumber daya yang berbeda. Struktur tersebut tidak semata-mata menunjukkan perbedaan jumlah pelaku usaha, tetapi juga memperlihatkan variasi potensi sumber daya yang dapat menjadi basis diferensiasi kompetitif pada masing-masing subsektor. Kuliner memiliki peluang besar untuk membangun nilai melalui cita rasa, resep, pengalaman konsumen, dan identitas lokal, sementara fashion dan kriya lebih banyak mengandalkan desain, keterampilan, kreativitas, serta pengetahuan yang terakumulasi melalui pengalaman produksi. Susanto et al. (2023) menunjukkan bahwa intellectual capital dan kapabilitas finansial memiliki keterkaitan dengan kinerja keberlanjutan UMKM pada industri ekonomi kreatif, sehingga sumber daya berbasis pengetahuan dan keterampilan memiliki posisi strategis dalam membangun keberlanjutan usaha. Temuan lapangan juga memperlihatkan bahwa perbedaan tersebut berpengaruh terhadap cara pelaku usaha memandang keunikan produk, mengembangkan pasar, dan mempertahankan posisi terhadap pesaing. Karakteristik subsektor yang berbeda tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk membaca variasi skor Value, Rarity, Imitability, dan Organization pada tahap analisis berikutnya. Struktur profil tersebut memperkuat relevansi penggunaan perspektif RBV karena keunggulan kompetitif UMKM ekonomi kreatif tidak hanya ditentukan oleh ukuran usaha atau jumlah pelaku, tetapi juga oleh kualitas, karakteristik, dan kemampuan pengelolaan sumber daya yang melekat pada setiap usaha.

Analisis Penerapan Dimensi VRIN pada UMKM Ekonomi Kreatif

Hasil pengukuran terhadap empat dimensi VRIN menunjukkan bahwa UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang memiliki kemampuan yang relatif kuat dalam menciptakan nilai, tetapi masih menghadapi keterbatasan dalam mempertahankan dan mengorganisasikan sumber daya strategis yang dimiliki. Dimensi Value memperoleh skor rata-rata tertinggi sebesar 4,04 dari skala 5, diikuti Rarity sebesar 3,71, Imitability sebesar 3,34, dan Organization sebesar 3,19. Pola tersebut memperlihatkan bahwa sumber daya yang dimiliki pelaku usaha pada dasarnya telah memberikan manfaat ekonomi dan diferensiasi bagi konsumen, tetapi karakteristik strategis tersebut belum terbentuk secara merata pada seluruh dimensi VRIN. Hasil wawancara menunjukkan bahwa nilai produk terutama berasal dari cita rasa khas, kreativitas desain, keterampilan produksi, penggunaan bahan lokal, serta identitas budaya yang melekat pada produk UMKM. Kondisi tersebut sejalan dengan perspektif RBV yang menempatkan sumber daya bernilai sebagai fondasi awal bagi perusahaan untuk menciptakan dan menerapkan strategi yang mampu meningkatkan efektivitas maupun merespons peluang pasar (Barney & Hesterly, 2019). Kekuatan pada penciptaan nilai menjadi modal penting bagi UMKM ekonomi kreatif, tetapi belum dapat diposisikan sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila sumber daya tersebut mudah diperoleh atau direplikasi oleh pesaing.

Dimensi Value memperoleh skor tertinggi pada subsektor kuliner sebesar 4,12, disusul kriya sebesar 4,05 dan fashion sebesar 3,96, yang menunjukkan bahwa karakteristik produk ketiga subsektor telah mampu memberikan manfaat yang cukup kuat bagi konsumen. Pada usaha kuliner, wawancara dengan pelaku lumpia dan wingko di kawasan Kota Lama menunjukkan bahwa cita rasa autentik, resep turun-temurun, kualitas bahan, dan pengalaman konsumsi menjadi sumber nilai utama yang membedakan produk dari pesaing. Pada subsektor fashion, nilai lebih banyak dibentuk melalui desain, kombinasi motif, kualitas bahan, dan kemampuan mengadaptasi unsur budaya lokal ke dalam produk yang sesuai dengan preferensi konsumen. Sementara itu, pada subsektor kriya, nilai produk berkaitan erat dengan kualitas pengerjaan, keunikan desain, keterampilan perajin, serta karakter produk yang memiliki unsur estetika dan budaya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa penciptaan nilai pada UMKM ekonomi kreatif lebih banyak bertumpu pada sumber daya intangible daripada aset fisik semata, sehingga pengelolaan pengetahuan dan kreativitas menjadi bagian penting dari strategi usaha. Susanto et al. (2023) menunjukkan bahwa intellectual capital memiliki keterkaitan dengan keberlanjutan kinerja UMKM pada industri ekonomi kreatif, sehingga pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kreativitas dapat dipandang sebagai aset strategis yang perlu dikelola secara berkelanjutan. Meskipun Value menjadi kekuatan utama, tingginya persepsi nilai belum menjamin keberlanjutan keunggulan apabila manfaat tersebut dapat ditawarkan oleh banyak pesaing dengan karakteristik yang relatif sama.

Dimensi Rarity memperoleh skor rata-rata 3,71 dan memperlihatkan perbedaan yang lebih tajam antarsubsektor, dengan skor tertinggi pada kriya sebesar 4,18, diikuti fashion sebesar 3,61 dan kuliner sebesar 3,35. Tingginya skor Rarity pada kriya menunjukkan bahwa keterampilan tangan, teknik produksi tertentu, motif khas, serta pengalaman perajin menjadi sumber daya yang relatif jarang dimiliki oleh pelaku usaha lain. Observasi pada perajin batik tulis di Kampung Batik Semarang menunjukkan bahwa beberapa teknik pewarnaan dan pengerjaan motif membutuhkan pengalaman bertahun-tahun sehingga tidak mudah diperoleh oleh pelaku usaha baru dalam waktu singkat. Karakteristik tersebut membentuk hambatan masuk berbasis pengetahuan dan keterampilan yang lebih kuat dibandingkan sumber daya yang dapat diperoleh melalui pembelian teknologi atau bahan baku di pasar. Mahawisnu et al. (2025) menegaskan bahwa identifikasi sumber daya internal melalui perspektif RBV penting untuk menentukan aset yang memiliki potensi strategis dalam pengembangan UMKM. Pada subsektor kuliner, rendahnya skor Rarity menunjukkan bahwa sebagian besar resep dan teknik pengolahan relatif mudah dipelajari, meskipun produk tertentu memiliki resep keluarga atau proses pengolahan yang bersifat khusus. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kelangkaan sumber daya kuliner perlu diperkuat melalui kombinasi identitas merek, autentisitas, pengalaman pelanggan, dan pengetahuan yang tidak mudah dipisahkan dari proses produksi.

Dimensi Imitability memperoleh skor rata-rata 3,34, sedangkan Organization memperoleh skor paling rendah sebesar 3,19, sehingga kedua dimensi tersebut menjadi titik kritis dalam konfigurasi VRIN UMKM ekonomi kreatif Kota Semarang. Subsektor kriya kembali menunjukkan performa tertinggi pada Imitability dengan skor 3,85, sedangkan fashion memperoleh 3,20 dan kuliner hanya 2,98. Tingginya skor kriya menunjukkan bahwa proses pembelajaran keterampilan yang panjang, pengalaman individual, serta kompleksitas teknik produksi menciptakan hambatan imitasi yang lebih

kuat. Sebaliknya, rendahnya skor Imitability pada kuliner memperlihatkan bahwa produk yang telah populer relatif mudah direplikasi ketika karakteristik utama produk dapat diamati secara langsung oleh pesaing. Mailani et al. (2024) menempatkan kesulitan imitasi sebagai salah satu aspek penting dalam menjelaskan kemampuan sumber daya untuk menjadi basis sustainable competitive advantage. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian responden belum optimal menggunakan perlindungan merek, desain, maupun instrumen kekayaan intelektual lainnya, sehingga keunikan produk masih banyak bergantung pada kemampuan mempertahankan kualitas dan reputasi. Kelemahan tersebut memperlihatkan bahwa sumber daya kreatif yang bernilai perlu dilengkapi mekanisme perlindungan dan pengembangan yang mampu meningkatkan biaya serta kompleksitas imitasi bagi pesaing.

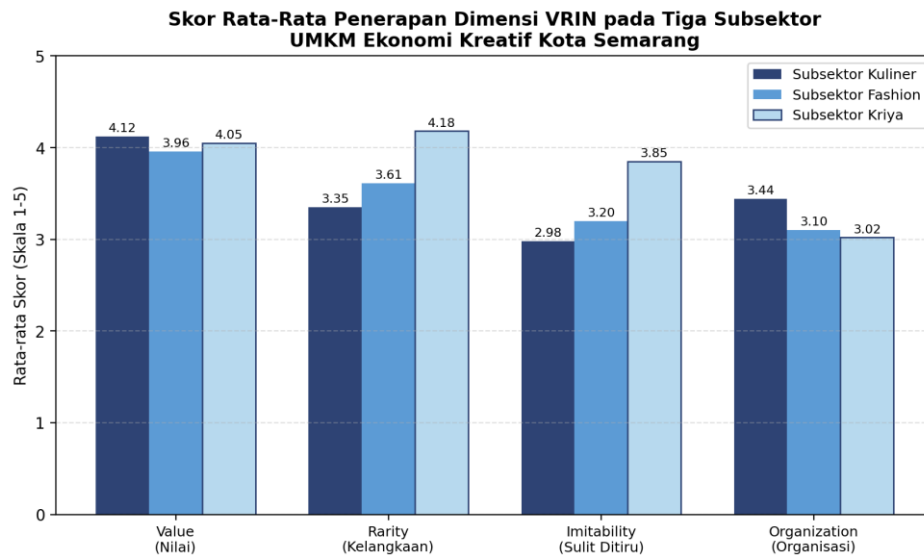
Dimensi Organization memperlihatkan pola yang berbeda dari tiga dimensi lainnya karena kuliner memperoleh skor tertinggi sebesar 3,44, fashion sebesar 3,10, dan kriya sebesar 3,02. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sebagian pelaku usaha kuliner yang telah berkembang memiliki pembagian tugas, pencatatan penjualan digital, standar produksi, dan prosedur operasional yang relatif lebih terstruktur dibandingkan usaha pada subsektor lainnya. Sebaliknya, pengelolaan usaha kriya masih banyak bertumpu pada pemilik atau perajin utama sehingga pengetahuan produksi, keputusan desain, dan hubungan dengan pelanggan belum sepenuhnya terdokumentasi sebagai aset organisasi. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa kepemilikan sumber daya strategis belum selalu diikuti kemampuan untuk mengeksploitasinya melalui sistem organisasi yang efektif. Wibowo dan Wibowo (2026) menunjukkan pentingnya kapabilitas keuangan, infrastruktur teknologi, dan kemampuan manajerial bagi kinerja UKM di Kota Semarang, yang memperkuat relevansi pengembangan kapasitas organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya internal. Pola keseluruhan keempat dimensi dapat dilihat pada Tabel 2, yang menunjukkan bahwa kriya memiliki rata-rata VRIN tertinggi sebesar 3,78, sedangkan kuliner dan fashion sama-sama berada pada angka 3,47. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa keunggulan kompetitif UMKM tidak ditentukan oleh satu sumber daya tunggal, tetapi oleh konfigurasi sumber daya dan kemampuan organisasi dalam mengelola serta mempertahankannya.

Tabel 2. Skor Rata-Rata Dimensi VRIN pada Tiga Subsektor UMKM Ekonomi Kreatif Kota Semarang (Skala 1–5)

Subsektor	Value	Rarity	Imitability	Organization	Rata-rata
Kuliner	4,12	3,35	2,98	3,44	3,47
Fashion	3,96	3,61	3,20	3,10	3,47
Kriya	4,05	4,18	3,85	3,02	3,78
Rata-rata Total	4,04	3,71	3,34	3,19	3,57

Sumber: Data primer diolah penulis, hasil survei lapangan (2025)

Visualisasi pada Gambar 2 memperjelas adanya perbedaan konfigurasi VRIN antarsubsektor, terutama pada dimensi Rarity, Imitability, dan Organization. Kriya memiliki profil paling kuat pada sumber daya yang langka dan sulit ditiru, sedangkan kuliner memiliki keunggulan pada Value dan Organization. Fashion memperlihatkan pola yang lebih seimbang, tetapi belum memiliki dimensi yang menonjol sebagai sumber diferensiasi utama. Konfigurasi tersebut menunjukkan bahwa strategi pengembangan UMKM ekonomi kreatif tidak dapat menggunakan pendekatan yang seragam karena setiap subsektor memiliki struktur sumber daya dan titik kelemahan yang berbeda. Adil dan Hendayana (2025) menekankan pentingnya integrasi perspektif RBV dengan kapabilitas dinamis dalam memahami determinan kinerja UMKM, khususnya ketika sumber daya internal harus terus disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan kreatif yang dimiliki UMKM perlu dikombinasikan dengan kemampuan organisasi, perlindungan terhadap imitasi, serta pembaruan sumber daya secara berkelanjutan agar manfaat ekonominya tidak mudah tergerus oleh perubahan persaingan. Gambar 2 sekaligus memperlihatkan bahwa rata-rata skor VRIN sebesar 3,57 belum menunjukkan pemenuhan karakteristik strategis pada tingkat yang sama untuk seluruh dimensi.



Sumber: Data primer diolah penulis, hasil survei UMKM ekonomi kreatif Kota Semarang (2025)

Gambar 2. Skor Rata-Rata Penerapan Dimensi VRIN pada Tiga Subsektor UMKM Ekonomi Kreatif Kota Semarang

Secara keseluruhan, pola Value > Rarity > Imitability > Organization menunjukkan bahwa UMKM ekonomi kreatif Kota Semarang telah memiliki fondasi penciptaan nilai yang relatif kuat, tetapi masih menghadapi persoalan dalam mempertahankan keunikan dan mengelola sumber daya secara sistematis. Kriya memiliki potensi paling besar untuk membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan karena kombinasi Rarity sebesar 4,18 dan Imitability sebesar 3,85 memberikan tingkat perlindungan sumber daya yang relatif lebih kuat. Kuliner memiliki kemampuan penciptaan nilai dan pengorganisasian usaha yang lebih baik, tetapi rentan terhadap imitasi karena skor Imitability hanya 2,98. Fashion berada pada posisi yang lebih moderat dengan kebutuhan penguatan diferensiasi agar sumber daya yang dimiliki dapat berkembang menjadi keunggulan yang lebih sulit ditiru. Syafira dan Sinta (2026) menegaskan bahwa sumber daya dalam perspektif RBV perlu dikelola berdasarkan karakteristik strategisnya agar dapat berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa penciptaan nilai merupakan titik awal yang telah relatif berkembang, sedangkan keberlanjutan keunggulan lebih banyak ditentukan oleh kemampuan melindungi sumber daya, mengembangkan kapabilitas organisasi, dan mengintegrasikan aset kreatif ke dalam strategi usaha. Kondisi tersebut menjadi dasar untuk melihat bagaimana perbedaan konfigurasi VRIN pada ketiga subsektor memengaruhi tingkat kematangan keunggulan kompetitif berkelanjutan UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang.

Integrasi RBV dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Pola keseluruhan hasil penelitian memperlihatkan hierarki Value > Rarity > Imitability > Organization, dengan skor masing-masing sebesar 4,04; 3,71; 3,34; dan 3,19, yang menunjukkan bahwa kapasitas UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang paling kuat dalam menciptakan nilai, tetapi semakin melemah ketika sumber daya tersebut harus dilindungi dari imitasi dan dikelola melalui sistem organisasi yang konsisten. Posisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara kemampuan menghasilkan produk yang dianggap bernilai dengan kemampuan mengonversi nilai tersebut menjadi sumber keunggulan yang terlindungi dalam jangka panjang. Dalam perspektif RBV, sumber daya yang bernilai memang dapat membantu perusahaan mengeksplorasi peluang pasar, tetapi nilai tersebut belum menghasilkan keunggulan kompetitif apabila sumber daya yang sama tersedia secara luas bagi pesaing (Barney & Hesterly, 2019). Temuan ini memperlihatkan bahwa kekuatan utama UMKM ekonomi kreatif Semarang masih berada pada aspek kreativitas, karakteristik produk, dan pengetahuan yang melekat pada pelaku usaha, sedangkan mekanisme untuk mengamankan serta mengorganisasikan sumber daya tersebut belum berkembang pada tingkat yang setara. Kondisi tersebut sejalan dengan kajian RBV yang menempatkan kombinasi karakteristik sumber daya sebagai penentu kemampuan perusahaan mempertahankan posisi kompetitif, bukan sekadar jumlah atau kepemilikan aset strategis

(Mailani et al., 2024). Perbedaan skor antardimensi juga memperlihatkan bahwa proses pembentukan keunggulan kompetitif berlangsung secara bertahap, dari penciptaan nilai menuju pengamanan, pengembangan, dan eksploitasi sumber daya.

Jika ditempatkan dalam spektrum keunggulan kompetitif RBV, karakteristik UMKM yang diteliti lebih dekat dengan kondisi competitive parity hingga temporary competitive advantage daripada *sustainable competitive advantage*. Sumber daya yang bernilai tetapi tidak cukup langka hanya memungkinkan usaha mencapai kesetaraan kompetitif, sedangkan sumber daya yang bernilai dan relatif langka tetapi masih mudah ditiru cenderung menghasilkan keunggulan yang bersifat sementara (Barney & Hesterly, 2019). Pola tersebut tampak pada skor Value yang tinggi, sementara Imitability dan Organization justru berada pada tingkat lebih rendah, sehingga manfaat kompetitif dari kreativitas dan keunikan produk berpotensi berkurang ketika pesaing mampu menawarkan alternatif yang serupa. Kondisi ini juga memperkuat temuan bahwa strategi UMKM tidak dapat hanya diarahkan pada penciptaan produk baru, karena inovasi yang tidak disertai kemampuan mempertahankan diferensiasi berisiko cepat kehilangan daya saing setelah memasuki pasar yang kompetitif (Darmawan & Bahri, 2026). Dalam konteks Kota Semarang, digitalisasi pemasaran memperbesar peluang ekspansi pasar, tetapi pada saat yang sama mempercepat penyebaran informasi mengenai desain, produk, kemasan, dan pola promosi yang dapat dimanfaatkan oleh pesaing. Posisi tersebut memperlihatkan bahwa keberlanjutan keunggulan kompetitif membutuhkan kombinasi sumber daya yang sulit direplikasi sekaligus kemampuan organisasi untuk terus memperbarui dan mengeksploitasinya.

Subsektor kriya menunjukkan profil RBV paling kuat dengan rata-rata skor 3,78, terutama karena memiliki Rarity sebesar 4,18 dan Imitability sebesar 3,85, yang mencerminkan kuatnya peran keterampilan perajin, pengalaman, teknik produksi, serta karakter budaya yang melekat pada produk. Keunggulan tersebut dapat dipahami melalui konsep *path dependency*, karena keterampilan yang terbentuk melalui pengalaman panjang tidak dapat diperoleh pesaing hanya melalui investasi modal dalam waktu singkat. Karakter sumber daya seperti ini memperlihatkan relevansi RBV pada UMKM ekonomi kreatif, sebab pengetahuan tacit, keterampilan manual, serta modal intelektual yang terakumulasi melalui proses historis dapat menjadi sumber diferensiasi yang relatif sulit direplikasi (Susanto et al., 2023). Namun, skor Organization sebesar 3,02 menunjukkan adanya kesenjangan antara kekuatan sumber daya individual dan kemampuan usaha dalam mengelolanya sebagai sistem organisasi yang produktif. Keterbatasan tersebut berpotensi membuat pengetahuan dan keterampilan strategis terlalu bergantung pada pemilik atau perajin tertentu, sehingga kontinuitas usaha menjadi rentan ketika terjadi perubahan tenaga kerja, regenerasi, atau peningkatan skala produksi. Penguatan dokumentasi proses produksi, regenerasi keterampilan, pengelolaan merek, pencatatan keuangan, dan pengembangan kanal pemasaran menjadi penting agar keunikan yang telah terbentuk secara historis dapat dikonversi menjadi keunggulan yang lebih tahan terhadap perubahan lingkungan.

Subsektor fashion memperlihatkan profil yang relatif seimbang dengan skor Value 3,96, Rarity 3,61, Imitability 3,20, dan Organization 3,10, sehingga tidak terdapat satu dimensi yang secara ekstrem mendominasi struktur sumber dayanya. Keseimbangan tersebut menunjukkan bahwa pelaku usaha telah memiliki kemampuan menciptakan produk yang bernilai, tetapi keunikan desain dan kemampuan organisasional belum mencapai tingkat yang cukup kuat untuk menghasilkan penghalang imitasi yang tinggi. Dalam industri fashion, kondisi tersebut menjadi penting karena tren desain bergerak cepat dan preferensi konsumen berubah secara dinamis, sehingga keunggulan berbasis satu desain atau model produk cenderung memiliki umur kompetitif yang pendek. Perspektif *dynamic capabilities* menjelaskan bahwa kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal menjadi semakin penting ketika lingkungan persaingan mengalami perubahan yang cepat (Adil & Hendayana, 2025). Temuan lapangan menunjukkan bahwa penguatan fashion lokal Semarang dapat diarahkan pada kombinasi desain kontemporer dengan identitas budaya lokal, pengembangan kemampuan desain internal, serta kolaborasi antarpelaku untuk menghasilkan sumber daya yang lebih kompleks. Pendekatan tersebut berpotensi mengubah sumber daya yang semula relatif mudah ditiru menjadi kombinasi pengetahuan, identitas, jejaring, dan kapabilitas yang membutuhkan proses lebih panjang bagi pesaing untuk mereplikasinya.

Subsektor kuliner memiliki karakter yang berbeda karena memperoleh skor tertinggi pada Value sebesar 4,12 dan Organization sebesar 3,44, tetapi menunjukkan skor Rarity sebesar 3,35 serta Imitability sebesar 2,98 yang merupakan nilai terendah dibandingkan subsektor lainnya. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pelaku kuliner relatif berhasil menciptakan produk yang dipersepsikan

bernilai sekaligus mengembangkan pengelolaan operasional yang lebih terstruktur, tetapi keunikan produk lebih mudah direplikasi oleh pesaing. Temuan ini konsisten dengan karakter persaingan kuliner yang memungkinkan konsumen membandingkan harga, rasa, tampilan, dan kemasan secara langsung, sementara resep atau konsep produk tertentu dapat dipelajari dan dimodifikasi dengan relatif cepat. Studi mengenai daya saing UMKM kuliner di Kota Semarang juga menunjukkan pentingnya strategi adaptasi terhadap lingkungan digital dalam menghadapi perubahan pola persaingan dan perilaku konsumen (Fajrul & Saptyana, 2025). Keunggulan kuliner karena itu tidak cukup dipertahankan melalui kualitas produk semata, tetapi perlu diperkuat melalui merek, pengalaman pelanggan, cerita asal-usul produk, konsistensi kualitas, serta aset intelektual yang mampu membedakan produk dari alternatif sejenis. Kombinasi antara Value dan Organization yang telah relatif kuat memberikan fondasi yang baik, tetapi peningkatan Rarity dan Imitability menjadi syarat penting agar keunggulan operasional tidak berhenti pada efisiensi jangka pendek.

Integrasi seluruh temuan menunjukkan bahwa keberadaan sumber daya strategis belum otomatis menghasilkan *sustainable competitive advantage* karena manfaat sumber daya bergantung pada kemampuan UMKM mengembangkan, melindungi, dan mengombinasikannya dengan kapabilitas lain secara berkelanjutan. Perspektif RBV menjelaskan posisi sumber daya sebagai fondasi keunggulan, sedangkan pendekatan *dynamic capabilities* memperluas pemahaman tersebut dengan menekankan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya ketika lingkungan berubah (Adil & Hendayana, 2025). Pada konteks ekonomi kreatif, intellectual capital juga menjadi elemen penting karena pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan jaringan relasional dapat menentukan keberlanjutan kinerja ketika aset fisik tidak menjadi sumber diferensiasi utama (Susanto et al., 2023). Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa inovasi perlu dipahami bukan hanya sebagai penciptaan produk baru, tetapi sebagai proses berkelanjutan untuk memperbarui kombinasi sumber daya agar tetap relevan dan sulit digantikan oleh pesaing (Darmawan & Bahri, 2026). Argumentasi tersebut sejalan dengan kajian RBV yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan terbentuk melalui keterkaitan antara karakteristik sumber daya dan kemampuan perusahaan mengeksploitasinya secara strategis (Syafira & Sinta, 2026). Posisi empiris UMKM Kota Semarang memperlihatkan bahwa tantangan strategis utama berada pada transformasi kreativitas dan keunikan individual menjadi kapabilitas organisasi yang terlindungi, adaptif, dan dapat direproduksi dalam proses bisnis tanpa kehilangan karakter autentiknya.

Implikasi Strategis dan Keterbatasan Penelitian

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa dimensi Imitability merupakan salah satu titik lemah utama dalam pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan, sehingga strategi penguatan UMKM ekonomi kreatif perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan melindungi sumber daya yang memiliki nilai diferensiasi tinggi. Perlindungan tersebut dapat dilakukan melalui pendaftaran merek, hak cipta atas desain dan karya kreatif, serta pemanfaatan instrumen kekayaan intelektual lain yang relevan dengan karakteristik produk masing-masing subsektor. Kebutuhan tersebut semakin penting karena kreativitas yang menghasilkan produk bernilai dapat dengan cepat kehilangan keunikan ketika pesaing mampu mereplikasi bentuk, konsep, kemasan, atau identitas produk tanpa menghadapi hambatan yang berarti. Perlindungan kekayaan intelektual tidak hanya berfungsi sebagai instrumen hukum, tetapi juga dapat menjadi bagian dari strategi RBV untuk meningkatkan hambatan imitasi terhadap sumber daya yang memiliki karakteristik unik. Aisyah et al. (2022) menunjukkan bahwa pencapaian keunggulan kompetitif UMKM melalui perspektif RBV membutuhkan pengelolaan sumber daya yang mampu memberikan diferensiasi dibandingkan pesaing. Implementasinya dapat dilakukan melalui pendampingan identifikasi aset intelektual, pemeriksaan status merek dan desain, fasilitasi proses pendaftaran, serta edukasi mengenai dokumentasi kepemilikan karya. Strategi tersebut dapat memperkuat posisi sumber daya kreatif dari sekadar aset yang bernilai menjadi sumber daya yang memiliki tingkat perlindungan lebih tinggi terhadap imitasi.

Penguatan dimensi Organization perlu ditempatkan sebagai agenda internal karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam mengelola sumber daya secara sistematis masih tertinggal dibandingkan kemampuan menciptakan nilai dan mempertahankan kelangkaan sumber daya. Kelemahan organisasional terutama terlihat pada belum konsistennya penerapan SOP, pencatatan keuangan, pembagian kerja, dokumentasi proses produksi, dan perencanaan pengembangan usaha, khususnya pada pelaku usaha yang masih sangat bergantung pada pemilik. Kondisi tersebut membuat

sumber daya yang sebenarnya bernilai berisiko tidak menghasilkan produktivitas dan keberlanjutan yang optimal ketika skala usaha meningkat atau terjadi perubahan dalam struktur tenaga kerja. Kapabilitas manajerial, infrastruktur teknologi, dan kemampuan finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan penguatan kinerja UKM di Kota Semarang, sehingga pengembangan sumber daya internal perlu berjalan beriringan dengan peningkatan kapasitas pengelolaan usaha (Wibowo & Wibowo, 2026). Implementasi praktisnya dapat dimulai dari penyusunan SOP sederhana yang disesuaikan dengan proses produksi, penggunaan pencatatan transaksi digital, pembagian fungsi kerja berdasarkan kompetensi, serta evaluasi kinerja secara berkala. Pola pengelolaan tersebut memungkinkan pengetahuan yang sebelumnya melekat secara personal pada pemilik usaha dikonversi menjadi pengetahuan organisasional yang dapat dipelihara dan dikembangkan. Penguatan Organization pada akhirnya berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemilikan sumber daya strategis dengan kemampuan usaha dalam menghasilkan manfaat ekonomi secara konsisten.

Perbedaan karakteristik VRIN antarsubsektor menunjukkan bahwa strategi penguatan daya saing tidak tepat apabila diterapkan secara seragam kepada seluruh UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang. Subsektor kriya yang memiliki skor Rarity dan Imitability paling tinggi perlu memprioritaskan regenerasi keterampilan, dokumentasi teknik produksi, perlindungan desain, serta penguatan sistem organisasi agar keunikan yang telah terbentuk tidak berhenti pada kemampuan individual perajin. Subsektor fashion membutuhkan strategi diferensiasi yang lebih kuat melalui pengembangan desain berbasis identitas lokal, kolaborasi antarpelaku, inovasi produk, dan penguatan kemampuan membaca perubahan tren karena profil sumber dayanya relatif seimbang tetapi belum menunjukkan dimensi yang dominan. Subsektor kuliner perlu memberikan perhatian lebih besar terhadap peningkatan Rarity dan Imitability melalui penguatan identitas merek, autentisitas produk, pengalaman pelanggan, kemasan, standarisasi kualitas, dan perlindungan elemen kreatif yang dapat dilindungi secara hukum. Pola strategi tersebut sejalan dengan pandangan bahwa inovasi produk merupakan salah satu mekanisme penting dalam meningkatkan daya saing UMKM ketika perubahan preferensi konsumen dan intensitas persaingan berlangsung cepat (Darmawan & Bahri, 2026). Ringkasan arah penguatan berdasarkan karakteristik masing-masing subsektor disajikan pada Tabel 3 untuk memperlihatkan keterkaitan antara kelemahan empiris, sumber daya yang perlu diperkuat, dan strategi yang dapat diterapkan.

Tabel 3. Arah Strategi Penguatan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Berdasarkan Subsektor

Subsektor	Kelemahan Utama	Sumber Daya yang Perlu Diperkuat	Strategi Prioritas
Kriya	Organization (3,02)	Keterampilan, pengetahuan tacit, sistem usaha	Regenerasi keterampilan, SOP produksi, dokumentasi teknik, perlindungan desain, digitalisasi pemasaran
Fashion	Imitability (3,20) dan Organization (3,10)	Desain, identitas lokal, kapabilitas inovasi	Diferensiasi desain, kolaborasi kreatif, perlindungan desain/merek, penguatan manajemen
Kuliner	Imitability (2,98) dan Rarity (3,35)	Resep, merek, autentisitas, pengalaman pelanggan	Penguatan branding, storytelling, inovasi produk, perlindungan merek, standarisasi kualitas

Implikasi pada tingkat kebijakan menunjukkan perlunya perubahan orientasi pengembangan UMKM ekonomi kreatif dari pendekatan yang dominan berfokus pada pembiayaan dan perluasan pasar menuju pendekatan yang juga memperkuat kualitas sumber daya internal dan kapabilitas organisasional. Pemerintah Kota Semarang dapat membangun program pendampingan terpadu yang menghubungkan layanan permodalan dengan konsultasi kekayaan intelektual, manajemen usaha, digitalisasi administrasi, inovasi produk, dan pengembangan merek. Pendekatan tersebut relevan karena peningkatan produktivitas UMKM ekonomi kreatif tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan memperoleh modal, tetapi juga oleh literasi digital dan keuangan yang menentukan kemampuan pelaku

usaha mengelola sumber daya dan peluang pasar secara efektif (Rahmadhani, 2026). Pemerintah daerah juga dapat memperkuat peran sentra ekonomi kreatif sebagai ruang pertukaran pengetahuan, kolaborasi produksi, inkubasi usaha, dan regenerasi keterampilan antargenerasi. Integrasi antara pelaku UMKM, perguruan tinggi, komunitas kreatif, lembaga kekayaan intelektual, sektor perbankan, dan platform digital akan menciptakan ekosistem yang memungkinkan sumber daya individual berkembang menjadi kapabilitas kolektif yang lebih sulit direplikasi. Pendekatan ekosistem semacam ini juga dapat mendukung agenda pengembangan UMKM sebagai penopang aktivitas ekonomi daerah dan memperkuat keterhubungan antara potensi kreatif lokal dengan pasar yang lebih luas (Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2025). Arah kebijakan tersebut dapat menjadikan Kota Semarang bukan hanya sebagai lokasi produksi ekonomi kreatif, tetapi sebagai lingkungan yang secara sistematis membantu pelaku usaha membangun, melindungi, dan memperbarui sumber daya strategisnya.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan RBV dengan menunjukkan bahwa karakteristik sumber daya pada UMKM ekonomi kreatif perlu dipahami sebagai suatu rangkaian yang menghubungkan penciptaan nilai, kelangkaan, hambatan imitasi, dan kemampuan organisasi dalam mengeksplotasi sumber daya tersebut. Temuan empiris menunjukkan bahwa tingginya Value belum cukup untuk membentuk keunggulan berkelanjutan ketika Rarity, Imitability, dan Organization belum berkembang pada tingkat yang sepadan, sehingga hubungan antara sumber daya dan keunggulan kompetitif perlu ditempatkan dalam konteks kemampuan pengelolaan usaha. Perspektif ini memperkuat argumentasi bahwa sumber daya tidak menghasilkan keunggulan secara otomatis, karena manfaat strategisnya bergantung pada kemampuan perusahaan mengombinasikan dan menggunakannya secara efektif (Mailani et al., 2024). Temuan tersebut juga mendukung pengembangan RBV menuju perspektif yang lebih dinamis, ketika sumber daya kreatif perlu terus diperbarui melalui inovasi, pembelajaran, dan konfigurasi ulang kapabilitas agar tetap relevan terhadap perubahan lingkungan persaingan (Adil & Hendayana, 2025). Pada konteks UMKM ekonomi kreatif, intellectual capital menjadi penghubung penting karena pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan relasi sosial dapat menjadi basis penciptaan nilai sekaligus menentukan kemampuan usaha mempertahankan kinerja dalam jangka panjang (Susanto et al., 2023). Kontribusi konseptual penelitian terletak pada penegasan bahwa keunggulan berkelanjutan pada UMKM kreatif bukan hanya persoalan memiliki sumber daya unik, melainkan kemampuan mentransformasikan sumber daya tersebut menjadi sistem kapabilitas yang terlindungi, terorganisasi, dan adaptif. Temuan ini juga memperkuat relevansi RBV sebagai kerangka untuk menjelaskan perbedaan kapasitas daya saing antarsubsektor UMKM yang memiliki karakter sumber daya dan pola pengelolaan berbeda.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan ketika menginterpretasikan hasil dan merancang penelitian lanjutan. Jumlah sampel sebanyak 96 responden yang hanya mencakup subsektor kuliner, fashion, dan kriya belum merepresentasikan keragaman tujuh belas subsektor ekonomi kreatif, sehingga penerapan temuan pada subsektor lain perlu dilakukan secara hati-hati. Penggunaan purposive sampling juga menyebabkan karakteristik responden lebih mencerminkan UMKM yang memenuhi kriteria penelitian daripada keseluruhan populasi UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang. Pengukuran VRIN melalui skala persepsi memiliki kemungkinan menghasilkan bias penilaian diri karena responden dapat memberikan penilaian yang lebih tinggi terhadap keunikan dan nilai strategis sumber daya yang dimilikinya. Meskipun potensi tersebut telah dikurangi melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian lanjutan dapat menggunakan indikator objektif seperti jumlah pendaftaran kekayaan intelektual, pertumbuhan penjualan, produktivitas tenaga kerja, tingkat retensi pelanggan, dan pertumbuhan pangsa pasar. Desain cross-sectional juga belum memungkinkan penelitian menangkap perubahan status sumber daya dari waktu ke waktu, padahal keunggulan kompetitif berkelanjutan pada dasarnya merupakan proses yang dipengaruhi oleh perubahan teknologi, preferensi konsumen, inovasi, dan respons pesaing. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal, memperluas cakupan subsektor dan wilayah, serta mengombinasikan RBV dengan dynamic capabilities dan ukuran kinerja objektif untuk menguji bagaimana transformasi sumber daya menjadi keunggulan kompetitif berlangsung secara lebih dinamis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan teori Resource-Based View (RBV) pada UMKM berbasis ekonomi kreatif di Kota Semarang menunjukkan kekuatan sumber daya yang belum merata pada keempat dimensi VRIN. Dimensi Value memperoleh skor tertinggi sebesar 4,04, diikuti

Rarity sebesar 3,71, Imitability sebesar 3,34, dan Organization sebesar 3,19, sehingga kemampuan menciptakan nilai telah berkembang lebih baik dibandingkan kemampuan melindungi serta mengelola sumber daya secara sistematis. Subsektor kriya menunjukkan profil RBV paling kuat dengan rata-rata skor 3,78 karena ditopang oleh keterampilan tradisional, pengetahuan berbasis pengalaman, dan sumber daya kreatif yang relatif sulit ditiru, meskipun kapabilitas organisasionalnya masih menjadi kelemahan. Subsektor fashion memiliki profil relatif seimbang dengan rata-rata 3,47, tetapi belum mempunyai dimensi sumber daya yang cukup dominan untuk membentuk hambatan imitasi yang kuat. Subsektor kuliner juga memperoleh rata-rata 3,47 dan unggul pada Value serta Organization, tetapi memiliki kerentanan paling tinggi terhadap imitasi karena skor Imitability hanya mencapai 2,98. Pola tersebut menunjukkan bahwa posisi UMKM ekonomi kreatif di Kota Semarang cenderung berada pada tahap keunggulan kompetitif temporer karena sumber daya bernilai belum sepenuhnya memenuhi kondisi yang diperlukan untuk membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. Keberlanjutan daya saing membutuhkan penguatan perlindungan kekayaan intelektual, diferensiasi produk, inovasi, serta kapabilitas organisasi agar sumber daya kreatif dapat dikonversi menjadi keunggulan yang lebih sulit direplikasi.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa pelaku UMKM perlu memprioritaskan pendaftaran merek, perlindungan desain dan hak cipta, dokumentasi pengetahuan, penyusunan SOP, pencatatan keuangan, pembagian kerja, serta peningkatan kemampuan manajerial sesuai karakteristik masing-masing subsektor. Pemerintah Kota Semarang dapat memperkuat ekosistem ekonomi kreatif melalui pendampingan kekayaan intelektual, pelatihan pengelolaan usaha, fasilitasi digitalisasi, dan pengembangan kolaborasi lintas subsektor untuk meningkatkan kompleksitas sumber daya yang sulit ditiru pesaing. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat penerapan RBV pada konteks UMKM ekonomi kreatif dengan menunjukkan bahwa kepemilikan sumber daya bernilai dan langka belum cukup menghasilkan keunggulan berkelanjutan tanpa kemampuan organisasi untuk mengelola, melindungi, dan mengembangkan sumber daya tersebut. Keterbatasan penelitian mencakup jumlah sampel sebanyak 96 responden, fokus pada tiga subsektor ekonomi kreatif, penggunaan pengukuran berbasis persepsi, serta desain cross-sectional yang belum mampu menangkap perubahan sumber daya dan keunggulan kompetitif secara longitudinal. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan subsektor, menggunakan indikator kinerja objektif, serta mengintegrasikan RBV dengan dynamic capabilities untuk menjelaskan proses adaptasi sumber daya terhadap perubahan lingkungan bisnis. Penggunaan Structural Equation Modeling juga dapat dipertimbangkan untuk menguji hubungan antara dimensi VRIN, kapabilitas organisasi, inovasi, dan kinerja usaha secara lebih komprehensif. Secara keseluruhan, pengelolaan kreativitas, keterampilan, pengetahuan, identitas budaya, dan aset intelektual sebagai sumber daya strategis menjadi fondasi penting bagi UMKM ekonomi kreatif Kota Semarang untuk bergerak dari keunggulan kompetitif temporer menuju keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M., & Hendayana, Y. (2025). Systematic analysis of determinants of SME performance in Indonesia: integration of RBV perspectives, dynamic capabilities, and social cognitive theory. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 5(11), 13398-13407. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i11.52380>
- Aisyah, H., Puspita, S., & Elizamiharti, E. (2022). Resource-based view: Strategi UMKM di Sumatera Barat untuk mencapai keunggulan kompetitif. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(2), 109-120. <https://doi.org/10.26533/jmd.v5i2.1029>
- Anggriani, R., & Inapty, B. A. (2025). Determinan Kualitas Pelaporan Keuangan Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kota Mataram dalam Perspektif Resource-Based View. *Riset, Ekonomi, Akuntansi dan Perpajakan (Rekan)*, 6(2), 217-230. <https://doi.org/10.30812/rekan.v6i2.5300>
- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2025). *Ekonomi Kota Semarang Tahun 2024*. BPS Kota Semarang.
- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2024). *Data Strategis Kota Semarang 2024*. BPS Kota Semarang.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson.

- Darmawan, D., & Bahri, F. (2026). Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Daya Saing UMKM: Sebuah Kajian Pustaka. *BISEI: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam*, 11(1), 1-13. <https://doi.org/10.33752/bisei.v11i1.1182>
- Fajrul, M., & Saptyana, R. F. (2025). Strategi peningkatan daya saing UMKM kuliner di era digital: Studi kasus pada pelaku usaha di Kota Semarang. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(2), 143-157. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i2.5066>
- Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI. (2024). *Opus Ekonomi Kreatif Indonesia*. Kemenparekraf RI.
- Mahawisnu, A. S., Febiola, K., & Sanjaya, V. F. (2025). Ms Analisis Resource-Based View (RBV) pada Strategi Pengembangan UMKM: Studi pada UMKM Kirana Bouquet di Bandar Lamoung. *Determinan: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi*, 1(1), 60-68. <https://jurnaldeterminan.com/index.php/detjumbor/article/view/9>
- Mailani, D., Hulu, M. Z. T., Simamora, M. R., & Kesuma, S. A. (2024). Resource-based view theory to achieve a sustainable competitive advantage of the firm: Systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.31098/ijeass.v4i1.2002>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. (2025). *UMKM Jadi Penopang Pertumbuhan Ekonomi Jawa Tengah*. Humas Jateng.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rahmadhani, N. G. (2026). Pengaruh Literasi Digital dan Keuangan terhadap Produktivitas Usaha Pelaku UMKM Ekonomi Kreatif di Indonesia. *Satya Darma: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat dan Pembangunan*, 1(1), 51-60. <https://ejournal.satyadarma.nawasena.org/article/view/71>
- Susanto, E., Widjaja, W., Tawil, M. R., Ruby, T., & Bakri, A. A. (2023). Intellectual capital dan kapabilitas finansial terhadap kinerja keberlanjutan UMKM (studi pada industri ekonomi kreatif di Kota Bandung). *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 103-117. <https://doi.org/10.58812/jmws.v2i02.228>
- Syafira, Y., & Sinta, Z. K. (2026). Kajian Teori Resource Based View (RBV) dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 6(1), 21-29. <https://doi.org/10.35968/7b35yn3>
- Tjahjono, H. D. (2026). *Pengaruh Inovasi Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UMKM di Magelang* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Magelang). <https://repositori.unimma.ac.id/7134/>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2019 tentang Ekonomi Kreatif.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Varadarajan, R. (2023). Resource advantage theory, resource based theory, and theory of multimarket competition: does multimarket rivalry restrain firms from leveraging resource advantages?. *Journal of Business Research*, 160, 113713. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113713>
- Wibowo, S. R. S., & Wibowo, A. (2026). Pengaruh Kapabilitas Keuangan, Infrastruktur Teknologi, dan Kemampuan Manajerial terhadap Kinerja UKM di Kota Semarang. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 19(1). <https://doi.org/10.51903/kompak.v19i1.3738>