

# JAY BARNEY

## DAN STRATEGI BERBASIS SUMBER DAYA



**RUDY C. TARUMINGKENG**

*Rudy C Tarumingkeng: Resource-Based View (RBV) dan kerangka  
VRIN menurut Jay Barney*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

[rudyc75@gmail.com](mailto:rudyc75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

8 Juli 2025

## Resource-Based View (RBV) kerangka VRIN menurut Jay Barney

Berikut adalah narasi dan elaborasi akademik dari isi gambar dan sumber referensi tentang *Resource-Based View* (RBV) menurut Jay Barney, sebagaimana dijelaskan di [12manage](#):

---

### **NARASI AKADEMIK: "Jay Barney dan Resource-Based View (RBV) dalam Strategi Kompetitif Modern"**

Dalam kerangka teori ekonomi tradisional, perusahaan tidak dapat menikmati keuntungan di atas normal (abnormal economic rents) dalam jangka panjang karena adanya kompetisi dan entri pesaing baru. Namun, *Resource-Based View* (RBV) membalik logika ini: keuntungan berlebih bisa dipertahankan jika perusahaan memiliki dan mampu melindungi **sumber daya internal yang superior**, yang sulit ditiru oleh pesaing.

### **Kontribusi Awal: Penrose dan Wernerfelt**

Edith Penrose (1959) dan Birger Wernerfelt (1984) adalah dua tokoh awal yang meletakkan fondasi RBV. Penrose menyatakan bahwa perusahaan bukan hanya unit administratif, tetapi himpunan sumber daya produktif yang saling terhubung. Wernerfelt lalu mengembangkan gagasan ini dalam artikelnya "A Resource-Based View of the Firm".

### **Jay Barney dan Teori RBV Modern**

Jay Barney dianggap sebagai pionir RBV modern melalui artikelnya tahun 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Ia

mengembangkan kerangka **VRIN**, empat karakteristik utama agar suatu sumber daya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan:

**Valuable** – Memberikan nilai tambah bagi efisiensi dan efektivitas perusahaan.

**Rare** – Tidak dimiliki atau sulit diakses oleh pesaing.

**Imperfectly Imitable** – Sulit ditiru karena kondisi sejarah unik, ambiguitas kausal, atau kompleksitas sosial.

**Non-substitutable** – Tidak mudah digantikan dengan sumber daya atau kapabilitas lain.

💡 *Contoh:* Kemampuan desain produk Apple yang khas, budaya kerja Google, atau algoritma personalisasi Netflix adalah sumber daya VRIN.

---

### 🌱 **Pandangan Lanjutan dan Kritik atas RBV**

Peneliti seperti Galbreath dan Galvin menunjukkan bahwa RBV sering kali terlalu fokus pada sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan, merek, atau hubungan, namun realitasnya kombinasi antara berbagai sumber daya itulah yang sering memberi dampak besar terhadap kinerja perusahaan.

Porter (1998) mengkritik bahwa sumber daya yang bersifat "efisiensi" seperti *benchmarking*, *outsourcing*, dan *reengineering* memang penting tetapi mudah ditiru dan tidak menciptakan keunggulan jangka panjang.

---

### 🚀 **Perkembangan Terbaru: Dynamic Capabilities**

RBV lalu diperluas oleh pendekatan **Dynamic Capabilities** (Teece et al., 1997; Dierickx dan Cool, 1991), yaitu kemampuan perusahaan untuk:

Belajar secara berkesinambungan.

Menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Mengonfigurasi ulang sumber daya internal.

Alih-alih hanya mengandalkan aset yang sudah dimiliki, pendekatan ini menekankan pentingnya proses pembelajaran, inovasi, dan ketangkasan organisasi.

---

### Ringkasan Visual: VRIN Model oleh Barney (1991)

 Dalam gambar yang disisipkan, ditampilkan indikator empiris yang disebut Barney:

**V = Valuable**

**R = Rare**

**I = Imperfectly Imitable**

**N = Non-substitutable**

Empat elemen ini harus dipenuhi agar suatu sumber daya benar-benar memberikan *sustainable competitive advantage*.

---

### Implikasi Manajerial

RBV memberikan landasan bagi para manajer untuk:

Melakukan audit internal atas kekuatan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Mengembangkan strategi perlindungan terhadap sumber daya unik (misalnya, melalui hak paten, kerahasiaan dagang, atau budaya organisasi).

Menyusun kebijakan inovasi dan pengembangan SDM agar sumber daya terus diperbarui secara dinamis.

---

### **Studi Kasus Lokal Singkat**

**Gojek Indonesia:** Sukses membangun keunggulan berbasis sumber daya tidak berwujud seperti:

Basis pengguna loyal,

Algoritma lokasi berbasis AI,

Jejaring mitra (driver dan merchant) yang sulit ditiru pesaing lain.

---

### **Glosarium**

**RBV (Resource-Based View):** Pandangan bahwa keunggulan bersumber dari aset internal yang unik.

**VRIN:** Kerangka untuk mengevaluasi potensi strategis suatu sumber daya.

**Dynamic Capabilities:** Kemampuan untuk mengadaptasi dan membentuk ulang sumber daya internal.

**Causal Ambiguity:** Ketidakjelasan hubungan sebab-akibat dalam keberhasilan strategi.

---

### **Daftar Pustaka**

*Rudy C Tarumingkeng: Resource-Based View (RBV) dan kerangka  
VRIN menurut Jay Barney*

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Dierickx, I. & Cool, K. (1991). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science*.

Galbreath, J. & Galvin, P. (2004). "Which Resources Matter the Most to Firm Success?" *Academy of Management Best Conference Papers*.

Berikut ini lanjutan narasi dan elaborasi akademik lanjutan tentang *Resource-Based View (RBV)* oleh Jay Barney, dengan fokus pada aspek keberlanjutan, dilema imitabilitas, serta integrasi ke dalam praktik manajerial modern.

---

### **Dilema Keberlanjutan: Sumber Daya vs. Keunggulan Abadi**

Dalam RBV klasik, terdapat asumsi bahwa jika suatu sumber daya memiliki karakteristik **VRIN**, maka keunggulan kompetitif yang muncul bersifat **berkelanjutan** (*sustained competitive advantage*). Namun, realitas di dunia bisnis sering kali lebih kompleks:

**Keberlanjutan tidak menjamin kestabilan:** Sumber daya yang dahulu berharga bisa kehilangan nilainya akibat perubahan teknologi, regulasi, atau preferensi konsumen.

**Sumber daya tidak selalu VRIN dalam semua konteks:** Suatu sumber daya bisa *valuable* di satu pasar tetapi tidak di pasar lain. Misalnya, desain produk premium mungkin berharga di pasar Jepang, tetapi kurang relevan di pasar pedesaan Indonesia.

**Sumber daya bisa rapuh (fragile resources):** Misalnya, reputasi merek dapat rusak hanya dengan satu krisis publik (seperti kasus bocornya data pelanggan).

 **Refleksi:** Di sinilah pentingnya mengintegrasikan RBV dengan perspektif manajemen risiko dan inovasi berkelanjutan.

---

## **Imitabilitas dan Isolating Mechanisms**

Jay Barney menekankan pentingnya **mekanisme isolasi** (*isolating mechanisms*) sebagai benteng pertahanan dari imitasi pesaing. Isolating mechanisms ini bisa meliputi:

**Hak kekayaan intelektual (patent, copyright):** Melindungi invensi dari peniruan legal.

**Sejarah unik organisasi (historical path dependence):** Proses pembentukan budaya, sistem, dan jaringan yang sulit direplikasi.

**Ambiguitas kausal (causal ambiguity):** Ketika pesaing tidak dapat dengan jelas mengidentifikasi faktor kesuksesan.

**Kompleksitas sosial (social complexity):** Hubungan interpersonal, loyalitas, dan kepercayaan yang tumbuh organik dalam organisasi.

 *Contoh lokal:* Budaya kerja unik di PT Telkom Indonesia atau jaringan distribusi herbal Sido Muncul yang kuat di daerah terpencil sulit ditiru pesaing besar sekalipun.

---

## **Integrasi RBV dalam Praktik Manajemen Strategis**

Agar RBV dapat dioperasionalkan secara efektif, para manajer perlu menerjemahkan kerangka ini ke dalam proses manajerial nyata:

### **1. Audit Sumber Daya Strategis**

Lakukan inventarisasi dan klasifikasi semua sumber daya yang dimiliki (tangible dan intangible).

Evaluasi sumber daya tersebut menggunakan matriks VRIN.

## 2. Formulasi Strategi Perlindungan

Tentukan strategi proteksi untuk sumber daya unik: perlindungan hukum, penguatan budaya, atau aliansi strategis.

## 3. Pengembangan Dynamic Capabilities

Bangun sistem pembelajaran organisasi agar mampu beradaptasi dan memodifikasi sumber daya sesuai tuntutan pasar.

## 4. Investasi dalam Human Capital dan IT

Sumber daya manusia dan teknologi informasi menjadi dua elemen sentral dalam membentuk sumber daya yang valuable dan rare.

---

### RBV dan Transformasi Digital

Dalam konteks revolusi industri 4.0 dan transformasi digital, RBV mengalami reaktualisasi. Kini, perhatian RBV tidak hanya pada apa yang dimiliki (*what you own*), tetapi juga bagaimana mengelolanya (*what you do with what you own*).

**Data sebagai Sumber Daya Strategis:** Data pelanggan, algoritma AI, dan sistem rekomendasi menjadi sumber daya berharga yang harus dilindungi dan dimonetisasi.

**Kecepatan dan fleksibilitas** menjadi komponen tambahan di luar VRIN. Dalam beberapa kasus, keunggulan bukan berasal dari sumber daya itu sendiri, tetapi dari kemampuan beradaptasi yang cepat terhadap perubahan pasar.

---

### Ekstensi dan Sintesis Teori

RBV telah berkembang melalui beberapa pendekatan lanjutan:

<b>Pendekatan</b>	<b>Konsep Kunci</b>	<b>Tokoh Penting</b>
<b>Dynamic Capabilities</b>	Kapabilitas untuk merespon perubahan	Teece, Pisano, Shuen
<b>Knowledge-Based View</b>	Pengetahuan sebagai aset strategis utama	Grant (1996)
<b>Relational View</b>	Keunggulan berasal dari jejaring dan hubungan antarlembaga	Dyer & Singh (1998)
<b>Natural Resource-Based View</b>	Sumber daya ramah lingkungan sebagai sumber keunggulan	Hart (1995)

---

### **Refleksi Penutup: Relevansi RBV bagi UMKM dan Organisasi Sosial**

RBV tidak hanya relevan bagi korporasi besar. Bahkan untuk **UMKM**, RBV bisa digunakan untuk:

Mengidentifikasi kekuatan lokal (budaya, komunitas, kearifan lokal).

Mengembangkan sumber daya unik seperti *storytelling* produk, relasi personal dengan pelanggan, dan kreativitas desain.

Melindungi diri dari persaingan dengan mengedepankan keaslian dan keterikatan sosial.

 *Contoh:* UMKM batik dengan motif lokal khas, yang mengandung nilai budaya, tidak hanya menghasilkan produk—tetapi juga pengalaman yang sulit ditiru oleh pabrik besar.

---

## **MODUL AJAR LENGKAP**

### **RESOURCE-BASED VIEW (RBV) & VRIN FRAMEWORK**

*Oleh: Rudy C. Tarumingkeng*

---

#### **I. PENDAHULUAN**

Dalam teori manajemen strategis, *Resource-Based View* (RBV) merupakan salah satu pendekatan dominan untuk memahami sumber keunggulan kompetitif jangka panjang sebuah perusahaan. RBV menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan sebagai kunci utama keunggulan bersaing, dibanding hanya berfokus pada kondisi eksternal industri.

RBV diperkenalkan secara sistematis oleh Jay Barney (1991) melalui artikel "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dengan konsep inti yang dikenal sebagai kerangka **VRIN**: Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitutable.

---

#### **II. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa mampu:

Menjelaskan konsep dasar RBV dan perbedaannya dengan pendekatan eksternal.

Mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya perusahaan berdasarkan kerangka VRIN.

Menganalisis bagaimana isolating mechanisms melindungi keunggulan bersaing.

Mengaitkan RBV dengan praktik manajemen kontemporer seperti kapabilitas dinamis dan inovasi digital.

---

### **III. KERANGKA KONSEP: RESOURCE-BASED VIEW (RBV)**

RBV berpandangan bahwa perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas unik, dan bahwa sumber daya yang unik inilah yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (sustained competitive advantage).

#### **Ciri Sumber Daya Strategis Menurut RBV:**

**Internal:** Dimiliki dan dikendalikan oleh organisasi.

**Berbasis keunggulan:** Menyumbang pada performa yang superior.

**Terproteksi:** Tidak mudah diakses atau ditiru oleh pesaing.

Contoh sumber daya: merek, paten, kultur organisasi, kompetensi karyawan, algoritma, jejaring distribusi.

---

### **IV. KERANGKA VRIN**

Jay Barney menjelaskan bahwa tidak semua sumber daya menghasilkan keunggulan kompetitif. Hanya sumber daya yang memenuhi empat kriteria ini:

<b>Kriteria</b>	<b>Penjelasan</b>
<b>Valuable</b>	Memberikan nilai tambah bagi pelanggan atau meningkatkan efisiensi internal
<b>Rare</b>	Tidak dimiliki banyak pesaing

<b>Kriteria</b>	<b>Penjelasan</b>
<b>Imperfectly Imitable</b>	Sulit ditiru karena sebab sejarah, kompleksitas sosial, atau ambiguitas kausal
<b>Non-substitutable</b>	Tidak dapat digantikan dengan alternatif lain yang serupa

**Ilustrasi Sederhana:**

Produk unik = Valuable

Teknologi eksklusif = Rare

Budaya perusahaan = Inimitable

Jaringan komunitas loyal = Non-substitutable

---

**V. ISOLATING MECHANISMS**

Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan perlu membangun perlindungan terhadap sumber daya unik mereka:

Hak paten dan kekayaan intelektual

Jejak sejarah dan budaya organisasi

Relasi sosial dan jaringan pelanggan

Kompleksitas operasional dan sistem internal

---

## VI. DINAMIKA MODERN: DYNAMIC CAPABILITIES

RBV dikembangkan menjadi pendekatan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities*) oleh Teece dkk (1997). Fokusnya adalah kemampuan organisasi untuk:

Merasakan perubahan lingkungan (sensing)

Merespons secara cepat (seizing)

Merekonfigurasi ulang sumber daya (reconfiguring)

---

## VII. APLIKASI PRAKTIS RBV & VRIN

### Studi Kasus: Gojek Indonesia

**Valuable:** Teknologi pemetaan dan sistem pembayaran terintegrasi.

**Rare:** Basis pengguna aktif di seluruh Indonesia.

**Inimitable:** Budaya hyper-local dan relasi komunitas mitra.

**Non-substitutable:** Jaringan layanan super-app.

### Studi Kasus: Tokopedia

**Valuable:** Menyediakan akses digital bagi pelaku UMKM ke pasar nasional.

**Rare:** Pendekatan berbasis komunitas dan merchant-centric di awal pertumbuhan.

**Inimitable:** Kombinasi logistik, teknologi, dan loyalitas pengguna sulit ditiru.

**Non-substitutable:** Tidak ada platform e-commerce lain yang menawarkan pengalaman dan infrastruktur serupa secara menyeluruh.

### **Studi Kasus: BRI Digital (BRILink & BRISPOT)**

**Valuable:** Menyediakan layanan finansial inklusif ke segmen mikro.

**Rare:** Jaringan agen terbesar yang menyentuh pelosok Indonesia.

**Inimitable:** Reputasi historis, kedekatan sosial, dan teknologi kredit mikro.

**Non-substitutable:** Peran sebagai jembatan inklusi keuangan tidak tergantikan oleh fintech baru.

### **Tugas Kelas (Simulasi):**

Identifikasi satu perusahaan (lokal/nasional) dan lakukan analisis VRIN terhadap 3 aset strategisnya.

---

## **VIII. KRITIK DAN BATASAN RBV**

Sulit untuk mengukur secara objektif nilai suatu sumber daya.

Fokus terlalu besar pada masa lalu (historical advantage).

Kurang memperhitungkan dinamika pasar dan ancaman disruptif.

Namun demikian, integrasi dengan pendekatan lain (Dynamic Capabilities, Knowledge-Based View) telah memperkuat relevansi RBV dalam era digital.

---

## **IX. RANGKUMAN**

RBV memberikan kerangka strategis untuk memahami bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing melalui sumber daya internal yang unik. VRIN membantu mengevaluasi nilai strategis dari setiap aset. Dalam dunia bisnis yang

terus berubah, pendekatan ini tetap relevan jika disertai dengan inovasi dan kapabilitas dinamis.

---

## **X. REFERENSI UTAMA**

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*.

Teece, D. et al. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*.

Peteraf, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*.

---

## **XI. LAMPIRAN TAMBAHAN**



Infografik VRIN Framework



Template Audit Sumber Daya Strategis

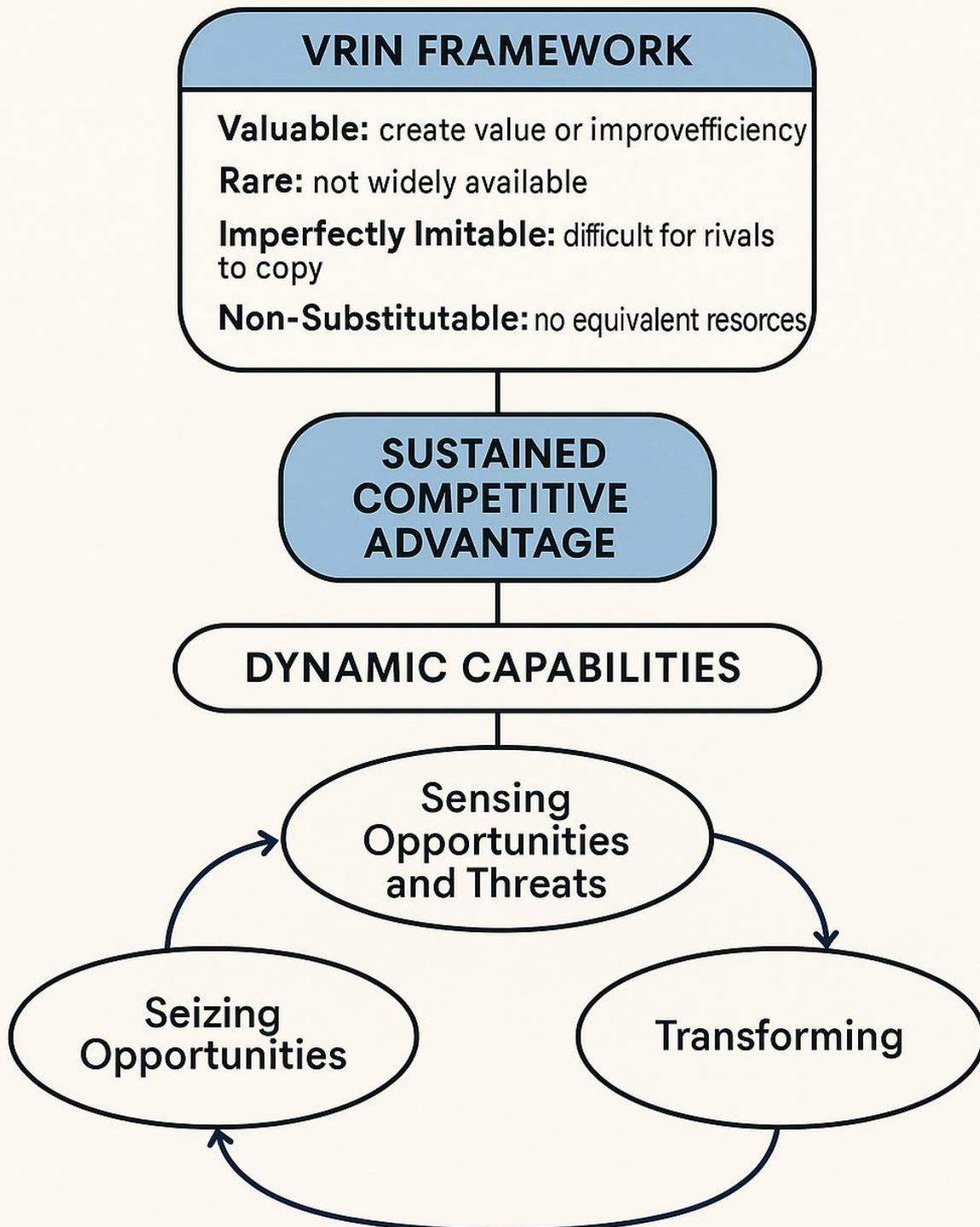


Format Slide Presentasi untuk Pengajaran Kelas

---

**Modul ini dapat digunakan dalam pengajaran manajemen strategis, bisnis digital, kewirausahaan, dan pengembangan organisasi.**

# RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM



Berikut adalah tambahan isi untuk melengkapi bagian

**VII. APLIKASI PRAKTIS RBV & VRIN** dalam modul Bapak, berupa dua studi kasus lokal tambahan: **Tokopedia** dan **BRI Digital**, masing-masing dianalisis berdasarkan kerangka VRIN.

---

### Studi Kasus: Tokopedia

#### Kriteria VRIN    Analisis

<b>Valuable</b>	Menyediakan akses digital bagi pelaku UMKM ke pasar nasional; platform yang mempermudah transaksi dan distribusi.
<b>Rare</b>	Di awal kemunculannya, Tokopedia menjadi pelopor marketplace berbasis komunitas di Indonesia dengan pendekatan "merchant-first".
<b>Inimitable</b>	Kekuatan algoritma, ekosistem logistik internal (via Mitra Tokopedia), serta reputasi merek yang dibangun secara historis sulit ditiru.
<b>Non-substitutable</b>	Tidak ada platform lain yang bisa sepenuhnya menggantikan kombinasi layanan, mitra offline, dan loyalitas merchant yang dimiliki Tokopedia.

✦ *Catatan:* Pasca merger dengan Gojek (GoTo), nilai strategis Tokopedia meningkat karena integrasi lintas layanan (ride-hailing, e-commerce, keuangan digital).

---

**Studi Kasus: BRI Digital (BRI API, BRILink, BRISPOT)**

**Valuable**

Menyediakan akses layanan perbankan digital ke segmen underserved seperti pelaku UMKM dan masyarakat desa.

**Rare**

Jangkauan cabang dan agen BRI Link menjadikan BRI sebagai pemilik jaringan inklusi keuangan paling luas di Indonesia.

**Inimitable**

Kombinasi data mikro, relasi jangka panjang dengan nasabah mikro, serta infrastruktur teknologi seperti BRISPOT (aplikasi kredit mikro) sulit ditiru bank lain.

Tidak ada bank lain yang memiliki kekuatan historis dan kedekatan komunitas seperti BRI di segmen mikro dan ultra mikro.

**Resource-Based View (RBV):** Pendekatan strategi yang berfokus pada sumber daya internal unik perusahaan sebagai sumber utama keunggulan bersaing.

**Non-substitutable**

**VRIN:** Akronim dari Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable. Merupakan kriteria untuk menilai apakah suatu sumber daya bisa menghasilkan keunggulan kompetitif.

**Valuable:** Sumber daya yang meningkatkan efisiensi atau memberikan nilai tambah.

**Rare:** Sumber daya yang tidak dimiliki secara luas oleh pesaing.

**Imperfectly Imitable:** Sumber daya yang sulit ditiru karena keunikan sejarah, kompleksitas sosial, atau ambiguitas kausal.

**Non-substitutable:** Tidak ada alternatif lain yang bisa menggantikan nilai strategis sumber daya tersebut.

**Isolating Mechanism:** Mekanisme perlindungan agar pesaing tidak bisa meniru atau mengganti sumber daya yang strategis.

**Dynamic Capabilities:** Kapabilitas organisasi untuk menyesuaikan, membentuk ulang, dan mengonfigurasi ulang sumber daya secara berkelanjutan.

**Sustained Competitive Advantage:** Keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

📌 *Catatan:* BRI berhasil menggabungkan keunggulan historis (aset non-digitally native) dengan akselerasi digital, menciptakan hybrid capability berbasis RBV.

---

 **Latihan Diskusi:**

*Bandingkan pendekatan keunggulan bersaing antara Gojek, Tokopedia, dan BRI Digital. Diskusikan perbedaan sumber daya dominan (teknologis, sosial, historis) dan strategi isolasi mereka terhadap imitasi.*

---

 Glosarium telah ditambahkan sebagai bagian **XII** dalam modul. Isinya mencakup istilah kunci seperti *RBV*, *VRIN*, *Dynamic Capabilities*, dan lainnya, yang dirancang untuk membantu mahasiswa memahami dan mengingat konsep-konsep utama.

## REFERENSI UTAMA

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review*, 33(3), 114–135.

### Tambahan Referensi

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). "Competing on Resources: Strategy in the 1990s." *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.

*Rudy C Tarumingkeng: Resource-Based View (RBV) dan kerangka  
VRIN menurut Jay Barney*

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.

Makadok, R. (2001). "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation." *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.

---

**Kopilot artikel ini** - tanggal akses: 8 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/686cf7a4-d578-8013-9a76-0243447aa0f9)). <https://chatgpt.com/c/686cf7a4-d578-8013-9a76-0243447aa0f9>

---