

## Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) Dalam Pembahasan Organisasi Ekonomi

Khusnul Khotimah<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia

\* email : [teteh\\_78@yahoo.com](mailto:teteh_78@yahoo.com)

*Received :*  
1 Juni 2017

*Revised :*  
4 Agustus 2017

*Accepted :*  
7 September 2017

*Available online :*  
10 September 2017

### ABSTRAK

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk mengkaji tentang teori RBV yang dapat didistribusikan secara heterogen ke seluruh perusahaan. Selain itu teori RBV mencoba memberikan perhatian yang berkelanjutan di setiap program riset yang disarankan.

Permasalahan dalam makalah ini adalah bagaimana mengkaji teori atau konsep RBV sehingga menjadi perspektif yang bermanfaat bagi peneliti dan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam makalah ini adalah pendekatan empiris melalui kajian terhadap jurnal utama dan jurnal pendukung yang terkait pada topik yang diteliti.

Kontribusi orisinal penulisan ini adalah hasil eksplorasi perkembangan teori RBV yang dapat didistribusikan secara heterogen diseluruh perusahaan, serta rekomendasi untuk pengembangan berkelanjutan bagi program riset yang disarankan serta dapat dipraktekkan dalam organisasi bisnis. .

**Kata kunci : Resources, organizational economics, resources-based view**

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the theory of RBV that can be distributed heterogeneously throughout the company. In addition RBV's theory tries to provide continuous attention in every suggested research program.

The problem in this paper is how to study the theory or concept of RBV so that it becomes a useful perspective for researchers and organizations.

The research method used in this paper is an empirical approach through the study of the main journals and related supporting journals on the topics studied.

The original contribution of this paper is the exploration of the development of RBV theory that can be heterogeneously distributed throughout the enterprise, as well as recommendations for the continuous development of suggested research programs and can be practiced in business organizations.

**Keyword : Resources, organizational economics, resources-based view**

### 1. Pendahuluan

Selama akhir tahun 1960-an, para manajer, akademisi, analisis keuangan, dan akuntan menjadikan sumber daya sebagai input yang memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk melakukan kegiatan mereka. Sumber daya dan kemampuan internal mempengaruhi penetapan pilihan-pilihan strategis yang dibuat oleh perusahaan saat berkompetisi di lingkungan bisnis eksternalnya. Kemampuan perusahaan juga memungkinkan untuk menambah nilai dalam rantai nilai pelanggan, diversifikasi produk atau pengembangan pasar baru. Beberapa aspek teori telah dirumuskan jauh sebelum perusahaan mengadopsi sumber daya yang ada dalam kerangka kerja teori akademik. Konsep ini kemudian dikenal sebagai pandangan yang berbasis sumber daya atau the

*resource-based view* (RBV). Kajian tentang RBV mulai marak dilakukan era 90-an. Satu kontribusi terbesar artikel ini adalah strategi langsung dari para sarjana ke arah sumber daya sebagai anteseden penting untuk produk dan berakhir pada kinerja perusahaan. Warnelfelt mengatakan sumber daya yang dimaksud adalah apa-apa yang bisa dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Secara lebih formal, sumber daya perusahaan merupakan *tangible* dan *intangible* aset yang diikat secara semi permanen pada perusahaan, contohnya: nama merek, pengetahuan in-house, teknologi, tenaga kerja terampil, kontrak perdagangan, mesin, prosedur efisien, modal dan lain-lain. Selanjutnya Rumelt (1984), Barney (1986, 1991) dan Dierick Cool (1989) memberikan kontribusi pada perkembangan RBV manajemen strategik selanjutnya. Konsep mereka berfokus pada sumber daya perusahaan yang dapat berkontribusi pada SCA. Barney memberikan gambaran formal dari perspective business level sumber daya. Sumber daya organisasi yang bernilai (berharga), langka, sulit ditiru, dan tidak bisa digantikan dapat menghasilkan SCA. Mengikuti teori Penrose (1959) yang menekankan pada bagaimana sumber daya berkontribusi untuk diversifikasi dan bagaimana diversifikasi harus sesuai dengan 'core competition' perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja. Teori Penrose ini memberikan pandangan dalam ekspansi perusahaan ke dalam produk dan pasar baru. Pandangan berbasis sumber daya telah menjadi minat bersama di kalangan peneliti manajemen dan peneliti di bidang terkait. Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa RBV merupakan dasar keunggulan kompetitif yang utamanya terletak pada sekumpulan aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan. RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa yang dihasilkan sulit untuk ditiru atau dibuat oleh pesaing, yang pada akhirnya menciptakan hambatan kompetisi (Mahoney dan Pandian 1992). Pandangan ini didukung oleh Peteraf (1993), yang menyatakan bahwa untuk mentransformasikan keunggulan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan berkelanjutan, sumberdaya perusahaan harus bersifat heterogen dan tidak mudah dipindahkan. Hal ini secara umum didukung oleh banyak penulis, diantaranya Barney (1991), yang mendukung kesimpulan bahwa suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, melalui sumber daya yang unik yang dimilikinya, dan sumber daya ini tidak dapat dengan mudah dibeli, ditransfer, atau ditiru, dan secara bersamaan secara tidak langsung kelangkaannya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Penting, untuk membedakan antara dua jenis sinergi, yang kita sebut *contestable synergy and idiosyncratic bilateral synergy*, yakni sinergi perebutan dan sinergi bilateral istimewa. Sinergi bilateral istimewa melibatkan kombinasi dari sumber daya yang menciptakan nilai dan persaingan. Sementara sinergi perebutan (Barney's 1986) sesuai dengan pasar factor persaingan sempurna. Sinergi bilateral istimewa didefinisikan sebagai nilai peningkatan yang istimewa dengan sumber daya yang digabung oleh perusahaan dalam pencapaian target (Mahoney dan dan Pandian 1992). Teori RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. RBV difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dengan cara yang sama oleh pesaing. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Asumsi RBV yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, sesuai dengan kemampuan perusahaan. Teori RBV menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

bertumpu pada sumber daya organisasi yang sangat berharga (*valuable*), langka (*rare*), ditiru (*in-imitable*) dan sulit digantikan (*nonsubstitutable*) (VRIN) dalam pengaturan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengeksploitasi sumber daya (Barney 1991; Barney dan Clark 2007; Knott 2003; Kraaijenbrink, Spender dan Groen, 2010). Sejumlah kerangka kerja dan teori berbagi platform RBV termasuk kompetensi inti (Hamel dan Prahalad, 1994), kemampuan dinamis (Helfat dan Peteraf 2003; Teece, Pisano dan Shuen 1997) dan pandangan berbasis pengetahuan (Grant 1991). Selain itu, teori sumber daya manusia merupakan aspek dari pandangan berbasis sumber daya yang memfokuskan perhatian pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu, baik pengusaha dan karyawan, berkontribusi untuk keunggulan kompetitif (Barney dan Clark, 2007; Becker 1964; Davidsson dan Honig 2003). Dengan demikian, RBV memandang pada dua karakteristik yang berbeda namun saling berhubungan antara individu dan factor organisasi untuk mencapai sumber keunggulan kompetitif (Welsh et al. 2011). Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Sementara dalam tingkat korporasi juga memperhatikan bagaimana aset strategis mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengaruhnya tidak hanya berdasarkan pada karakteristik sumber daya, tetapi juga pada mekanisme komunikasi dan koordinasi perusahaan. Faktor-faktor ini memungkinkan perusahaan mengembangkan aset strategis hingga pada kegiatan usahanya. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada konsistensi internal diantara ketiga elemen “strategi segitiga korporasi” yaitu sumber daya, usaha, dan mekanisme organisasi, dimana didalamnya termasuk struktur, sistem dan proses organisasi. Kajian tentang penerapan strategi telah berlangsung lama sebagai bidang yang independent, dan tampaknya cara terbaik untuk membicarakan masalah strategi yang merupakan area penelitian independent adalah untuk mengembangkan teori-teori yang dapat memprediksi perilaku perusahaan yang berbeda dari yang diperkirakan pada model lain. Dengan hanya menerapkan pada strategi itu sendiri pada masing-masing perusahaan (Montgomery et al. 1988). RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. RBV menganggap variasi, pemilihan, retensi dan kompetisi sebagai proses yang penting, serta pentingnya rutinitas dan peranan aspirasi dalam mencapai perubahan. RBV memberi perhatian terhadap dinamika organisasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan.

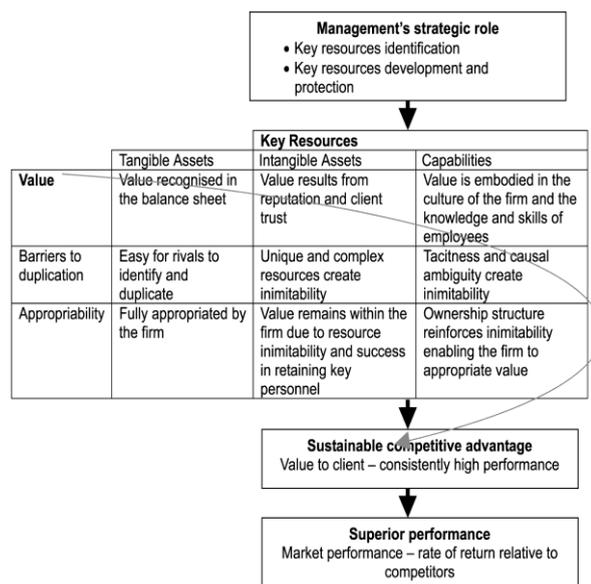
## 2. Tinjauan Pustaka

Secara khusus, saat ini tiga program, penelitian utama disusun dalam kerangka kerja berbasis sumberdaya. *Pertama*, Pandangan berbasis sumberdaya incorporate yang konsepnya diambil dari penelitian strategi utama. Seperti misalnya kompetensi unik dari perusahaan yang heterogen (Andrews 1971; Ansoff 1965; Selznick 1957), adalah merupakan komponen dasar dari pandangan berbasis sumberdaya. Lebih dari itu, teori berbasis sumberdaya berkaitan dengan implikasi tingkat, arah dan kinerja strategi diversifikasi yang merupakan fokus pertimbangan dalam bidang strategi (Ramanujam dan Vadarajan 1989). *Kedua*, pendekatan berbasis sumber daya sesuai dan tepat dalam pembahasan ekonomi organisasi (Barney dan Ouchi 1986). Bahkan pandangan berbasis sumberdaya dapat dipertimbangkan sebagai cabang ke-lima dari pengetahuan tentang pohon ekonomi organisasi bersama dengan teori agen positif (Eisenhardt 1989), hak kepemilikan (Alchian 1984; Coase 1960), ekonomi biaya transaksi (Williamson 1985), dan ekonomi evolusioner (Nelson dan Winter 1982). *Ketiga*, pendekatan berbasis sumberdaya

adalah hadiah bagi analisis organisasi industri (Caves, 1982; Porter 1980). Secara khusus kami tekankan bahwa pandangan berbasis sumber daya memiliki unsur-unsur lembaga pemikir organisasi industri yaitu Harvard (Bain 1968; Mason 1957) dan Chicago (Demzets 1982; Stigler 1968). Tentu saja Conner (1991) secara persuasif berpendapat bahwa pendekatan berbasis sumberdaya tidak saja mencerminkan pendekatan organisasi industri yang kuat tetapi pada saat yang sama juga unik (Mahoney dan Pandian 1992). Pandangan berbasis sumberdaya tidak hanya merangsang pembahasan dalam penelitian strategi utama, ekonomi organisasi dan penelitian organisasi industri tetapi juga menyediakan kerangka kerja untuk meningkatkan diskusi diantara pandangan-pandangan dalam penelitian ini. Dalam tulisan ini kami mengembangkan penelitian kami dengan pedekatan berbasis sumberdaya yang memberikan kesempatan bagi para akademisi untuk berdialog dan berdebat dari sudut pandang penelitian yang berbeda. Kedepan, disarankan untuk dilakukan studi-studi berbasis sumberdaya yang memberikan perhatian secara simultan kepada ketiga program penelitian ini. Modal manusia meliputi keterampilan dan pengalaman dan merupakan komponen penting dari RBV organisasi. Sejumlah penelitian telah mendokumentasikan bahwa bisnis baru dimulai oleh pemilik dengan pengalaman kewirausahaan dan industri-spesifik memiliki hasil yang lebih menguntungkan daripada bisnis dimulai seseorang yang kurang berpengalaman (Bosma, van Praag, Thurik, dan de Wit 2004; Chandler 1996, Lerner dan Almor 2002; Reynolds 2007; Van Auken 1999; van Praag 2003). Seseorang yang kurang pengalaman dapat berubah untuk setiap kegiatan usahanya sebagai cara untuk mengatasi kekurangan mereka, bergantung pada pelatihan, merek, dan model bisnis terbukti franchise dapat mengganti kekurangannya pengetahuan dan pengalaman (Watson dan Stanworth 2006). Lebih lanjut, ia berpendapat bahwa nilai yang dirasakan dari penurunan kepemilikan waralaba dengan pengalaman, sebagai bisnis yang mungkin berhasil, mereka dapat bekerja lebih dengan waktu yang lama, daripada mereka yang kurang percaya diri yang akhirnya menjadi penentu keberhasilan bisnis (Welsh et al. 2011). Teori tentang pandangan berbasis sumber daya dalam pembahasan manajemen strategi sebelumnya telah banyak menunjukkan bahwa tidak semua sumber daya sama-sama penting dalam menentukan keberhasilan kinerja sebuah perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa sumber daya tidak berwujud merupakan penentu penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Seperti dikutip (Barney 2001; Conner 2002; Ray et al. 2004). Aset dikatakan sesuatu yang langka, khusus dan sulit untuk diperdagangkan, ditiru, atau lebih tepat dipandang sebagai sumber daya intangible. Sehingga teori ini berfokus pada sumber daya perusahaan sebagai penentu bagi keberhasilan inovasi produk. Kegagalan atau keberhasilan dari inovasi produk akan diidentifikasi melalui kinerja inovasi produk (PIP) indikator. Untuk memperkirakan nilai sumber daya perusahaan dibutuhkan pengetahuan yang mendalam mengenai area persaingan dan kemampuan para pesaing. Hal ini berarti dibutuhkan pengetahuan mengenai para pelanggan dan permintaannya. Dan juga membutuhkan pengetahuan mengenai kemampuan perusahaan itu sendiri, tetapi yang paling penting diperlukan adanya kebijaksanaan untuk mengetahui batasan kemampuan tersebut. Kebijaksanaan dan keinginan untuk mengikuti pelaksanaan strategi dibandingkan dengan rangkaian munculnya peluang mungkin hanya dapat ditemukan pada tingkat manajemen puncak dalam perusahaan. Keberadaan dan pemeliharaan keuntungan tergantung pada kurangnya persaingan baik dalam memperoleh ataupun dalam mengembangkan sumberdaya komplementer. Keuntungan berasal dari pelayanan sumberdaya yang bertahan lama yang secara umum penting bagi para pelanggan dan

sekaligus unggul, tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat diganti dengan sempurna, tidak dapat disesuaikan jika tidak diperdagangkan, atau diperdagangkan dalam faktor pasar yang tidak sempurna (Barney 1991; Dierickx dan Cool 1989; Peteraf 1990). Sementara itu Inovasi adalah penggerak (*driver*) keunggulan kompetitif dengan kombinasi sumber daya yang menciptakan kompetensi tingkat tinggi yang lebih pantas disebut sebagai keunggulan. Hal ini seperti dikatakan Amit dan (Schoemaker 1993; Chandler 1990; O'Regan et al. 2006; Teece et al. 1997) dalam Abu Bakar dan Ahmad (2010:422) ***“Organizational capabilities has been defined as a firm’s collective physical facilities, skills of employees and firm capacity to deploy its assets, tangible or intangible to perform a task or activity to improve performance (Amit and Schoemaker 1993; Chandler 1990, O’Regan et al. 2006; Teece et al. 1997).*** Memberikan pengertian bahwa kemampuan organisasi telah didefinisikan sebagai fasilitas fisik suatu perusahaan, keterampilan karyawan dan kapasitas perusahaan untuk menggunakan asset-asetnya, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud untuk melakukan tugas atau kegiatan dalam hal meningkatkan kinerja. Selain itu, literatur sebelumnya menyatakan bahwa faktor-faktor lunak seperti keterlibatan karyawan, komitmen manajemen, fokus pada pelanggan, karakteristik kewirausahaan, konteks organisasi dan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (Dollinger 1999; Hashim 1999; Kao 1989; Tracy 1992; Zimmerer dan Scarborough 1998). Kemampuan unik perusahaan dalam hal pengetahuan teknis dan kemampuan manajerial merupakan sumber penting dari keanekaragaman yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara khusus kemampuan unik dan organisasi yang unggul dalam satu atau lebih dari fungsi rantai nilai perusahaan memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan-keuntungan dari sebuah keunggulan sumberdaya (Hitt dan Ireland 1985). RBV organisasi menyediakan kerangka kerja yang berguna untuk memeriksa perbedaan antara tiga bentuk bisnis dari sumber daya yang disediakan oleh pengusaha dalam bentuk modal manusia dan sumber daya yang merupakan bagian penting dari bentuk bisnis (Welsh et al. 2011). Teori RBV menyoroti perusahaan sebagai koleksi unik sumber daya, tetapi teori ini menekankan bahwa tidak semua sumber daya ini memiliki potensi untuk memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendukung awal dari RBV mengidentifikasi karakteristik sumber daya seperti, nilai, sulit ditiru dan non-substitusi (Barney 1991), ditiru, daya tahan, kepantasan, substitusi dan keunggulan kompetitif (Collis dan Montgomery 1995) dan delapan kriteria Amit dan Shoemaker (1993), saling melengkapi, kelangkaan, daya jual rendah, ditiru, substitusi terbatas, kepantasan, daya tahan dan tumpang tindih dengan faktor industri strategis. Baru-baru ini, karakteristik keunggulan telah menciptakan pandangan dimasukkan ke dalam tiga kriteria utama dari nilai, hambatan untuk duplikasi dan kepantasan (Fahy 2000). Sumber daya yang memiliki karakteristik penting diringkas oleh Fahy (2000) sebagai nilai, yang memiliki hambatan untuk ditiru, telah diidentifikasi dalam banyak studi sebagai asset dan kemampuan berwujud (misalnya Hall 1993; Barney dan Wright 1998; Smart dan Wolfe 2000). Keunggulan kompetitif diperoleh dengan asset yang tidak berwujud dan memiliki kemampuan yang tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, sementara kinerja yang unggul tercermin dari kemampuan keuangan seperti adanya keuntungan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan dan pangsa pasar (Hunt dan Morgan 1995; Collis dan Montgomery 1995; Fahy 2002; Wilcox -King dan Zeithaml 2001).

**Gambar 1.**  
**A resource-based view of customer value and its relationship to sustainable competitive advantage**



Source: Barry *et al.* (2005)

Dari gambar diatas terlihat sebuah perusahaan yang berkinerja tinggi diindustri jasa keuangan (Clulow et al. 2003), telah ditemukan bahwa aset tidak berwujud (kepercayaan klien, reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) dan kemampuan (pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan dan pengalaman) adalah sumber daya berharga, unik dan susah untuk ditiru. Nilai dari aset ini tidak berwujud dan kemampuan dapat disesuaikan oleh perusahaan karena kombinasi unik dari filosofi perusahaan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dan kemampuan istimewa lainnya yang sulit untuk dipisahkan atau ditransfer. Sebaliknya, aset berwujud selain memiliki nilai bagi perusahaan, bertekad untuk tidak berusaha membangun “sumber daya kunci” karena mudah untuk ditiru dan bersifat imitable. Mereka tidak memenuhi kriteria mendasar untuk pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau jangka panjang. Selanjutnya, peran strategis dari manajemen ditemukan secara terpisah, pengembangan dan penyebaran sumber daya utama dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja superior (Clulow et al. 2007:21). Sebuah hubungan yang erat antara sumberdaya perusahaan, kemampuan unik dan model mental atau ‘logika dominan’ (Prahalad dan Bettis, 1986) dari tim manajerial mendorong proses diversifikasi (Ginsberg 1990; Grant 1988).

## 2. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam makalah ini adalah pendekatan empiris melalui kajian terhadap jurnal utama dan jurnal pendukung yang terkait pada topik yang diteliti.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Teori RBV menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bertumpu pada sumber daya organisasi yang sangat berharga, langka, susah ditiru dan nonsubstitutable (VRIN) dalam pengaturan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengeksploitasi sumber daya (Barney 1991; Barney dan Clark 2007; Knott 2003; Kraaijenbrink Spender dan Groen 2010). Sejumlah kerangka kerja dan teori berbagi platform RBV termasuk kompetensi inti (Hamel dan Prahalad 1994), kemampuan dinamis (Helfat dan Peteraf 2003; Teece, Pisano dan Shuen 1997) dan pandangan berbasis pengetahuan (Grant 1991). Selain itu, teori sumber daya manusia merupakan aspek dari pandangan berbasis sumber daya yang memfokuskan perhatian pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu, baik pengusaha dan karyawan, berkontribusi untuk keuntungan kompetitif (Barney dan Clark 2007; Becker 1964; Davidsson dan Honig 2003). Dengan demikian, RBV memandang pada dua karakteristik yang berbeda namun saling berhubungan antara individu dan factor organisasi untuk mencapai sumber keunggulan kompetitif (Welsh et al. 2011). Seperti misalnya kompetensi unik dari perusahaan yang heterogen (Andrews 1971; Ansoff 1965; Selznick 1957), adalah merupakan komponen dasar dari pandangan berbasis sumberdaya. Lebih dari itu, teori berbasis sumberdaya berkaitan dengan implikasi tingkat, arah dan kinerja strategi diversifikasi yang merupakan fokus pertimbangan dalam bidang strategi (Ramanujam dan Vadarajan 1989). Bahkan pandangan berbasis sumberdaya dapat dipertimbangkan sebagai cabang ke-lima dari pengetahuan tentang pohon ekonomi organisasi bersama dengan teori agen positif (Eisenhardt 1989), hak kepemilikan (Alchian 1984; Coase 1960), ekonomi biaya transaksi (Williamson 1985), dan ekonomi evolusioner (Nelson dan Winter 1982). Hal ini menjadi perhatian sendiri dalam memandang pendekatan berbasis sumberdaya adalah hadiah bagi analisis organisasi industri (Caves 1982; Porter 1980). Secara khusus kami tekankan bahwa pandangan berbasis sumber daya memiliki unsur-unsur lembaga pemikir organisasi industri yaitu Harvard (Bain 1968; Mason 1957) dan Chicago (Demzets 1982; Stigler 1968). Tentu saja Conner (1991) secara persuasif berpendapat bahwa pendekatan berbasis sumberdaya tidak saja mencerminkan pendekatan organisasi industry yang kuat tetapi pada saat yang sama juga unik (Mahoney dan Pandian (1992:363). Keunggulan kompetitif diperoleh dengan asset yang tidak berwujud dan memiliki kemampuan yang tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, sementara kinerja yang unggul tercermin dari kemampuan keuangan seperti adanya keuntungan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan dan pangsa pasar (Hunt dan Morgan 1995; Collis dan Montgomery 1995; Fahy 2002; Wilcox -King dan Zeithaml 2001). Selain itu, banyak pembahasan sebelumnya menyatakan bahwa faktor-faktor lunak seperti keterlibatan karyawan, komitmen manajemen, fokus pada pelanggan, karakteristik kewirausahaan, konteks organisasi dan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (Dollinger 1999; Hashim 1999; Kao 1989; Tracy 1992; Zimmerer dan Scarborough 1998) (Abu Bakar dan Ahmad 2010:422). Pandangan berbasis sumberdaya memberikan kontribusi bagi aliran besar penelitian tentang strategi diversifikasi (Ramanujam dan Varadarajan 1989) di empat bidang: Pertama, pendekatan berbasis sumberdaya mempertimbangkan keterbatasan pertumbuhan diversifikasi (melalui pengembangan internal, merger dan akuisisi). Kedua, Pandangan berbasis sumberdaya mempertimbangkan motivasi penting dalam diversifikasi. Ketiga, pendekatan berbasis sumberdaya menyediakan pandangan teoritis untuk memperkirakan

arah dari diversifikasi. Keempat, pandangan berbasis sumberdaya menyediakan sebuah alasan teoritis dalam memperkirakan performa tinggi kategori tertentu yang berhubungan dengan diversifikasi. Menurut Barney (1991) dalam *Wills-Johnson dan Nick (2008:215)*, sumber daya strategis memiliki empat kualitas: *Nilai* – sumber daya yang dapat menghasilkan sesuatu yang dihargai oleh konsumen; *Langka* – sumber daya harus dibatasi pasokannya; *Inimitable* – sumber daya harus mempunyai keunikan segingga sulit untuk ditiru; dan *Non-substitutability* – sumber daya harus memiliki beberapa nilai substitusi. Yang menjadi titik dalam tulisan ini adalah bahwa pendekatan berbasis sumberdaya adalah sebuah kerangka kerja baru yang telah mendorong pembahasan diantara para akademisi dari tiga perspektif penelitian. *Pertama*, teori berbasis sumberdaya yang menggabungkan strategi tradisional kedalam kompetensi perusahaan yang unik dengan kemampuan heterogen. Pendekatan berbasis sumberdaya juga menyediakan nilai tambah proposisi teoritis yang diuji dalam literatur strategi diversifikasi. *Kedua*, pandangan berbasis sumberdaya sesuai dengan paradigma ekonomi organisasi. *Ketiga*, pandangan sumberdaya melengkapi penelitian organisasi industri. Disarankan penelitian-penelitian berbasis sumberdaya yang memberikan perhatian simultan untuk masing-masing program penelitian. Ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mendapatkan pengaruh yang luar biasa melalui keputusan administratif untuk memperoleh dan kemudian secara efektif mengarahkan dan merangkul sumber daya. Sekali lagi, apa perusahaan mampu melakukan dengan sumber dayanya setidaknya sama pentingnya dengan sumber daya itu sendiri (Perry et al. 2005:306). Heterogenitas kemampuan dan sumber daya pada organisasi ekonomi perusahaan adalah salah satu pilar teori pandangan berbasis sumber daya (peteraf 1993:hoopes, madsen dan walker 2003).

#### 4. Simpulan

Diantara semua pembahasan tentang pandangan berbasis sumber daya yang telah dibahas, terdapat kesamaan penelitian seperti yang dilakukan oleh Clulow et all. (2003); Barry et all. (2005) dalam *Clulow; Barry dan Gerstman (2007:21)*, Prahalad dan Bettis (1986); Ginsberg (1990); Grant (1988); Wernerfelt (1984); Penrose (1959), telah ditemukan bahwa asset tidak berwujud (kepercayaan klien, reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) dan kemampuan (pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan dan pengalaman) adalah sumber daya berharga, unik dan susah untuk ditiru. Nilai dari aset ini tidak berwujud dan kemampuan dapat disesuaikan oleh perusahaan karena kombinasi unik dari filosofi perusahaan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dan kemampuan istimewa lainnya yang sulit untuk dipisahkan atau ditransfer. Sebaliknya, aset berwujud selain memiliki nilai bagi perusahaan, bertekad untuk tidak berusaha membangun “sumber daya kunci” karena mudah untuk ditiru dan bersifat imitable. Mereka tidak memenuhi kriteria mendasar untuk pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau jangka panjang. Layanan adalah kelanjutan hasil dari keputusan administratif yang mengatur sumber daya perusahaan dengan cara tertentu. Sehingga layanan yang dihasilkan memberi keputusan dalam keunggulan kompetitif dan mungkin kinerja ekonomi yang unggul jika layanan memenuhi kriteria model VRIS (Barney 1991). Model Barney menunjukkan bahwa *sumber daya berharga (V), jarang (R), mahal untuk meniru (I), dan non-substituible (S)*, dimana sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Perry et al. 2005). Hal ini juga sama dikemukakan oleh Grant

(1991); Barney (1991 dan 1992); Peteraf (1993); Amit and Scoemaker (1993); Tampoe (1994); Fernandez dan Suarez (1996); Hamel dan Prahalad (1998).

### Daftar Pustaka

- Abu Bakar, Lili Julienti; Ahmad, Hartini. 2010. *Assessing the Relationship between Firm Resources and Product Innovation Performance: A Resource-Based View*. Business Process management Journal. Vol.16. No.3. Page.420 – 435.
- Barney, Jay B. 2001. *Is The Resource – Based “View” A Useful Perspective For Startegic management Research? Yes*. Academy of Management. The academy of Management review. Vol. 26. No. 1. Page: 41 – 56.
- Barney, Jay B. 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management; 17, (1), pp.99–120.
- Bryan, Phil; Davis, Charlotte. 2012. *Regulated Change effects on Boards of Directors: A Look At Agency Theory And Resource Dependency Theory*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 11.No. 2. Page: 1 – 15.
- Clulow,Val; Barry, Carol; Gerstman, Julie. 2007. *The Resouce-Based View and Value: The Customer-Based View of the Firm*. Journal of European Industrial Training. Vol. 31. No.1. Page:19 – 35.
- Combs, James G; Ketchen, David J, Jr. 1999. *Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-ased view and organizational economics*. Strategic Management Journal. Vol. 20. No.9. Page: 867 – 888.
- Connor, Tom. 2002. *The Resouce – Based View of Strategy and its Value to Practising managers*. Strategic Change. Vol. 11. No. 6. Page: 307 – 316.
- Degravel, Daniel. 2011. *Managing Organizational Capabilities: The Keystone Step*. Journal of Strategy and Management. Vol. 4. No. 3. Page: 251 – 274.
- Fahy, John and alan Smithee. 1999. *Strategic Marketing and the resource – Based View of the Firm*. Academy of Marketing Science review. Vol. 1999. No. 10. Page: 1 – 21.
- Foss, Kristen; Foss, Nicolai J. 2004. *The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics*. Management Revue. Vol.15. No. 1. Page: 107 – 121.
- Freiling, Jorg. 2008. *RBV and the Road to the Control of External Organization*. Management Revue. Vol.19. Page: 33 – 52.
- Helfat, Constance E; Peteraf, Margaret A. 2003. *The Dinamic resource-Based view: Capability Lifecycles*. Strategic Management Journal. Vol. 21. No. 10. Page: 997 – 1010.
- Hoopes, David G; Madsen, Tammy L; Walker, Gordon. 2003. *Guest Editors Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource – Based View? Toward a Theory of Competitive Heteogeneity*. Strategic management Journal. Vol. 24. No. 10. Page: 889 – 902.
- Jang, Dr.Seung Hoon. 2013. *The Offensive Framework of resource Based View (RBV): Inhibiting Others from Pursuing Their Own Values*. Journal of Management and Strategy. Vol. 4. No. 1. Page: 62 – 69.
- Kim, Dohyeon. 2013. *Cognitive Communities and Legitimacy – Based Groups: TheRole of External Categorization on Cognitive Similarity*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 12. No. 2. Page: 1 – 29.

- Lakehead, Kunle akingbola. 2013. *Resource – Based View (RBV) of Unincorporated Social economy Organizations*. Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research Revue. Vol. 4. No.1. Page: 66 – 85.
- Levitas, Edward; Hermann, Achidi Ndofor. 2006. *What to Do With the Resource-Based View: A Few Suggestions for What Ails the RBV That Suppoters and Opponents Might Accept*. Journal of management Inquiry. Vol. 15. No.2. Page: 135 – 144.
- Lopez, Vicente A. 2001. *An Overview Review of the resource – Based View (RBV) of the Firm, Drawing on Recent Spanish Management Research*. Irish Journal of Management. Vol. 22. No. 2. Page: 105 – 120.
- Mahoney, Joseph T; Pandian, J. Rajendran. 1992. *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*. Strategic Management Journal.Vol.13. No.5. Page.363 – 380.
- Makhija, Mona. 2003. *Comparing The Resouce – Based and Market – Based Views of The Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization*. Strategic management Journal. Vol. 24. No. 5. Page: 433 – 451.
- Marchington, Mick; Carroll, Marilyn; Boxall, Peter. 2003. *Labour Scarcity and the Survival of Small Firms: A Resouce - Based View of the Road Haulage Industry*. Human Resouce Management Journal. Vol. 13. No. 4. Page: 5 – 22.
- Mkansi, Marcia; Qi, Baomin; Green, Gillian. 2012. *The Question of Mixed Methods Suitability to RBV Research: A Literature Review*. European Confrence on Research Methodology for Business and management Studies. Page: 285 – XIII.
- Montgomery, Cynthia A. 1988. *Guest Editor’s Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy*. Strategic Management Journal (1986-1988). Vol.9. No.5. Page: 3 – 8.
- Parayitam, satyanarayana. 2010. *Economics of Resource Based and Dynamic Capabilities View:A Contemporaryframework*. Academy Strategic Management Journal. Vol. 9. No. 1. Page: 83 – 93.
- Perry, Lee T; Hansen, Mark H; Reese, C Shane; Pesci, Gregory. 2005. *Diversification and Focus: A Bayesian Application of The Resource - Based View*. Schmalenbach Business Review. Vol. 57. No.4. Page: 304 – 319.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Peteraf, M.A. 1993, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal; 14, (3), pp. 179–191
- Phipps, Simone T. A.; Prieto, Leon C. 2012. *Knowledge is Power? An Inquiry Into Knowledge management, Its Effects on Individual Creativity, and the Moderating Role of an Entrepreneurial Mindset*. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 11. No. 1. Page: 43 – 57.
- Porter, Michael E. 1991. *Towards A Dinamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal (1986-1998). Vol.12. Page: 95 – 117.
- Priem, Richard L; Butler, John E. 2001. *Tautology in the Resource-Based View and the Implicatons of Externally Determined Resource Value: Further Comments*. Academy of Management. The Academy of management Review. Vol. 26. Ni.1. Page: 57 – 66.
- Priem, Richard L; Butler, John E. 2001. *Is the resource – Based “View” a UsefulPerspective for Strategic Management research?. Academy of Management*. The Academy of Management Review. Vol. 26. No. 1. Page: 22 – 40.
- Ray, Gautam; Barney, Jay B; Muhanna, Waleed A. 2004. *Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable In Empirical Test Of*

- The Resource – Based View*. Strategic Management Journal. Vol.25. No. 1. Page: 23 – 37.
- Welsh, Dianne H.B; Davis,Amy E; Desplaces, David E; Falbe, Cecilia McHugh. 2011. *A Resource-Based View of Three Forms of Business in the Startup Phase: Implications for Franchising*. Journal of Small Business Strategy. Vol.22. No.1. Page: 47 – 65.
- Wernerfelt, B. 1984, "A resource-based view of the firm". Strategic Management Journal, Vol.5, pp. 171–180
- Williamson, Nicholas C; Bhadury, Joy; Dobie, Kay; Boadu, Victor Ofori; Troy, Samuel Parker; Yeboah, Osei. 2012. *Business Coursework and The Resource – Based View (RBV)*. International Journal of Wine Business Research. Vol. 24. No. 1. Page: 19 – 32.
- Wills-Johnson, Nick. 2008. *The Networked Firm: A Framework for RBV*. The Journal of Management Development. Vol. 27. No. 2. Page: 214 – 224.
- Zubac, Angelina; Hubbard, Graham; Johnson, Lester W. 2010. *The RBV and Value Creation : A Managerial Perspective*. European Business review. Vol. 22. No. 5. Page: 515 538.

### **Bibliografi Penulis**

**Khusnul Khotimah**, Adalah Dosen pada Program Studi Manajemen Strata Satu dan Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua, Indonesia email : [teteh\\_78@yahoo.com](mailto:teteh_78@yahoo.com)