

## RESOURCE BASED VIEW IN THE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FRAMEWORK

Arif Sugiono

Department of Business Administration, FISIP, University of Lampung Indonesia

E-mail: arif.sugiono@fisip.unila.ac.id

### ABSTRACT

*This research aims to break down the scientific roots of the resource based view within the framework of the strategic management model, which is at the first element in the strategic management model, namely environmental scanning. To answer these objectives, a literature review method is used. The results of the study show that the strategic management model was born from a modern approach in the evolution of the development of organizational theory. As a consequence, the strategic management model must place a balance between internal strength / resource based view and the external environment / market based view in designing the strategy. While the resource based view, was born from several basic concepts developed from classical economists. Further theoretical and empirical studies of the critical review of the strategic management model are needed in the midst of increasingly disruptive environmental dynamics.*

**Keywords :** *Strategic Management, Environmental Scanning and Resource Based View*

---

## RESOURCE BASED VIEW DALAM KERANGKA MODEL STRATEGIC MANAGEMENT

### ABSTRAK

Studi ini bertujuan ingin mengurai akar keilmuan dari *resource based view* dalam kerangka model *strategic management*, yang berada pada elemen pertama dalam model *strategic management*, yakni *environmental scanning*. Untuk menjawab tujuan tersebut, digunakan metode kajian pustaka. Hasil kajian menunjukkan, model *strategic management* lahir dari pendekatan modern dalam evolusi perkembangan teori organisasi. Sebagai konsekwensinya, model *strategic management* harus menempatkan keseimbangan antara kekuatan internal/*resource based view* dan eksternal/ *market based view* dari organisasi dalam mendesain strategi. Sedangkan *resource based view*, lahir dari beberapa konsep dasar yang dikembangkan dari para pemikir ekonom klasik. Diperlukan kajian lanjutan yang bersifat teoritis dan empiris tentang tinjauan kritis model *strategic management* ditengah dinamika lingkungan yang semakin disruptif.

Kata Kunci : *Strategic Management, Environmental Scanning and Resource Based View*

## PENDAHULUAN

*Strategic management*, pada dasarnya adalah sebuah model untuk mendesain sebuah strategi dalam berbagai level organisasi. Sebagai sebuah model, *strategic management* dibangun dari berbagai teori, dan sebagaimana teori-teori lain pada umumnya, yang bersifat dinamis dan akan berubah sesuai dengan perubahan dan perkembangan kepentingan manusia. Demikian juga, jika kita menelusuri kajian *strategic management*, yang merupakan bagian dari administrasi dan organisasi, juga tidak bisa dilepaskan dari beberapa penelitian yang berkembang cukup dinamis tentang organisasi, yang pada akhirnya mendasari lahirnya kajian *strategic management*.

Jika kita telisik, kajian organisasi dan manajemen yang merupakan cikal bakal lahirnya kajian *strategic management*, menunjukkan telah terjadi pembahasan yang mengakibatkan munculnya sintesa baru dari setiap pembahasan di masing-masing era. (Era manajemen *sains* yang cenderung mekanistik dan dilanjutkan dengan era *behavioral* yang cenderung humanis). Walaupun pembahasan di masing-masing era menunjukkan fokus tema yang berbeda, yang menjadi fokus pembahasan. Mereka tetap menempatkan individu atau hubungan antar individu/kerjasama sebagai penentu keberhasilan sebuah organisasi. Mereka pada umumnya sepakat, meletakkan individu pada pola keteraturan yang menggambarkan dari interaksi/kerjasama kelompok agar tujuan organisasi tercapai dengan mengedepankan prinsip efisiensi. Hal inilah yang memperkuat kajian ontologi dari Ilmu Administrasi itu sendiri.

Perkembangan selanjutnya, munculah pendekatan modern. Sebuah pendekatan yang hampir tidak kita jumpai di era-era sebelumnya. Tema utama pendekatan ini, adalah bagaimana sebuah organisasi mampu memecahkan masalah

sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan profitabilitas yang baik. Namun yang membuat berbeda, antara perspektif modern dengan perspektif-perspektif sebelumnya (era *sains* dan *behavioral*), adalah di era modern, terdapat adanya penekanan tentang pentingnya keseimbangan antara apa yang terjadi diinternal (individu) dan eksternal organisasi (lingkungan) dengan mengembangkan kompetensi inti, dan beradaptasi dengan perubahan, sambil mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi dalam rangka untuk meminimalkan penggunaan sumber daya yang langka.

Tiga pendekatan umum yang ada dalam pendekatan modern, yang mencoba menutupi dua pendekatan sebelumnya yang cenderung simplistik, adalah (i). *General system* (Bertalanffy, 1958, 1968 ; Boulding, 1956) ; (ii). *Theory, socio-technical system theory* (Trist & Bamforth, 1951) dan (iii). *Contingency theory*. Woodward (1970). Pada perkembangan selanjutnya, pendekatan modern melahirkan beberapa pendekatan turunan, diantaranya pendekatan system (teori-teori yang masuk kategori ini adalah RBV, manajemen strategik, keuntungan kompetitif dan kolaboratif) ; pendekatan teknologi informasi (beberapa teori yang masuk dalam kategori ini meliputi *knowledge management, supply chain management, total quality management*). Sejalan dengan pembahasan di atas, di mana perkembangan paradigma *strategic management* menuntut sebuah perusahaan mampu menelaah hubungan-hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan dinamika lingkungannya. Mele & Guillen (2006 : 4 ), menguraikan perkembangan *strategic management*. (Lihat Tabel 1).

Tabel 1.  
Abridge History Strategic Management

Period	1960	1970	1980	1990	2000
<b>Label</b>	Definition of Strategy	Conceptualizing Strategic Management	Industrial Organization Economic View of Strategy	Resource Based View of Strategy	New Paradigm for Strategic Management
<b>Some Leading Author</b>	Chandler (1962) Ansoff (1965)	Rumelt (1974) Mintzberg (1978) Ansoff (1979)	Porter (1980) Porter (1986)	Barney (1991) Prahalad & Hammel (1990)	Nonaka (1991) Hammel (2000) Pleffer & Sulton (2000)
<b>Dominant Themes</b>	Corporate Strategy, Planning & Growth	Strategic Management Content & Process	Competitive Advantage development	Resource and Capability Development	Learning, Knowledge and Innovation
<b>Rationale</b>	Strategy as a rule for making decision	Evaluation and Implementation of Critical Aspects of Formulated Strategy	Five force analysis of the Industry attractiveness to develop competitive advantage through generic strtaegic	Valuable, rare and costly to imitate resources without close subtitutes can be source of sustained competitive advantage	Dynamic strategic model by which firms obtain valuable information, create knowledge and Accumulate intangible capabilities in a process of learning
<b>Strategic Concept, tools &amp; Technique</b>	SWOT ; Experience Curve, Growth Share Matrix	Value Chain	5 Force Model Strategic Choice	Core Competence Value System ; VRIO : Game Theory	New Integrated Information Technology System

Sumber : Mele & Guillen (2006 : 4).

#### TINJAUAN PUSTAKA

Hoskisson, et.all (1999), mendefinisikan *strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long*

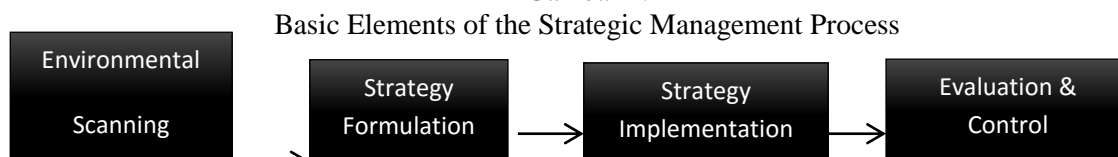
*run performance of a corporation.* Lebih lanjut mereka menegaskan bahwa, yang dimaksud dengan seperangkat keputusan, didalamnya termasuk *environmental scanning* (internal dan eksternal), *strategy formulation*, *strategy*

*implementation*, dan diakhiri dengan *evaluation & control*. Namun, sebelum sampai pada bahasan tentang *strategic management*, konsep ini mengalami perkembangan beberapa tahap. Gluck, et.all (1982), mengidentifikasi 4 tahap perkembangan *strategic management*, diantaranya tahap *basic financial planning*, tahap *forecast based planning*, tahap *external oriented planning (strategic planning)* dan tahap *strategic management*.

Berbagai pihak, akhirnya merasakan berbagai keuntungan dari konsep *strategic management*, diantaranya lebih mempermudah mengidentifikasi dan memperjelas arah dan kebijakan perusahaan, semakin mudah dalam

mempertajam fokus strategi yang sangat penting bagi organisasi dan mudah memahami perubahan dinamika lingkungan yang semakin cepat. Wilson (1994). Berangkat dari pertimbangan di atas, Wheelen & Hunger (2016), mengembangkan sebuah model *strategic management* yang terdiri dari 4 elemen dasar, diantaranya *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *evaluation & control*. (Lebih jelasnya dapat di lihat pada gambar 1).

Gambar 1.



Sumber : Wheelen & Hunger (2016)

Mereka menjelaskan bahwa *enviromental scanning* adalah tahap dimana individu kunci di dalam sebuah organisasi melakukan monitoring, evaluasi dan pengolahan informasi yang berasal dari lingkungan eksternal dan internal organisasi. Tujuan utama aktivitas ini adalah mengidentifikasi *strategic factors*, yang berasal dari kedua lingkungan tersebut, yang mempunyai pengaruh terhadap masa depan organisasi.

Sebagian besar peneliti yang membahas *enviroenmental scanning*, pada umumnya lebih fokus pada bahasan tentang kekuatan-kekuatan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan bagaimana kekuatan-kekuatan tersebut mempunyai dampak terhadap perusahaan.(Thomas, et,all, 1998; Lassere & Probert, 1994; Halal, 2000; Dobbin & Dowd,1997; Shleifer & Viskny, 1994; Wyatt,1995; Greco, 1996). Selain itu, para peneliti yang fokus pada tahap *environmental scanning* pada umumnya lebih fokus pada, bagaimana menawarkan teknik mengolah hasil penilaian dan monitoring kekuatan lingkungan. Porter (1978,1981) menawarkan teknik analisis industri untuk menilai kekuatan lingkungan

eksternal. Williams (1992), menawarkan konsep garis kontinum tentang keberlanjutan sumber daya yang ideal yang harus dimiliki perusahaan agar mencapai keuntungan. Galbraith (1991) menawarkan sebuah analisis rantai nilai. Bahkan Porter (1981) menawarkan konsep yang lebih bersifat makro tentang *corporate value chain*.

Berangkat dari kondisi inilah, paper ini membahas, tahap pertama dari elemen dasar *strategic management*, yakni, *environmental scanning*. Khususnya, *internal (resource) scanning*. Fokus kajian ini diharapkan melengkapi kajian-kajian yang sudah ada lebih dahulu, sebagaimana disebut di atas. Pembahasan lebih difokuskan pada akar lahirnya *resource based view* (Internal), sehingga dengan memahami akar lahirnya konsep ini, akan mempermudah dalam mengidentifikasi kekuatan-kekuatan di dalam ruang lingkup internal organisasi. Beberapa peneliti, yang telah membahas tentang *resource based view* diantaranya Prahalad & Hamel, 1990; Teece, et.all, 1997; Barney & Clark,2007; Borch & Madsen, 2007; Simon, 2010) Mereka semua, pada intinya menyetujui, bahwa *resource based view*, memegang peranan penting dalam

membangun keunggulan bersaing, melalui proses kerja yang sebagaimana berlaku dalam model-model strategic management pada umumnya.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengambilan data adalah dengan menggunakan studi pustaka. Untuk menjamin kualitas data yang dihasilkan, peneliti menggunakan *theoretical triangulation*, yakni penggunaan berbagai perspektif untuk menafsirkan sebuah data dan informasi (Patton, 2002). Analisis data menggunakan model yang pada umumnya digunakan dalam penelitian kualitatif, yakni model interaktif, yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (1994).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Isi Hasil dan Pembahasan

Kajian *strategic management* yang berkembang secara dinamis, membawa sebuah kondisi riil terhadap keberagaman kinerja organisasi. Sebagian organisasi berhasil membangun keunggulan bersaing dengan cepat, sebagian lagi dalam waktu yang lama. Dan sebaliknya, ada sebagian organisasi yang tidak bisa bertahan lama, bahkan tidak mampu membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Realitas ini bisa dijelaskan dari kerangka *strategic management*, yang berangkat dari hasil pemikiran era modern dengan menggunakan pendekatan *contingency*.

Untuk menjelaskan realitas tersebut, setidaknya ada dua perspektif. Pertama, perspektif *market based view*, yang menggambarkan tentang *structure conduct performance paradigm* pada level industri organisasi yang bersangkutan (Porter, 1978,1981 ; Bain, 1956). Sejalan dengan itu, Barney (1997) juga menegaskan, inti dari paradigma ini adalah, dampak dari kekuatan pasar yang dimiliki perusahaan dalam meningkatkan harga di atas tingkat kompetisi yang berlangsung. Jika sebuah perusahaan masuk ke dalam industri, dimana perusahaan menghadapi kekuatan pasar yang penuh dengan

hambatan. Maka perbedaan *performance* yang dimilikinya itu, dapat menjadikan perusahaan bertahan menghadapi hambatan itu.

Sedangkan perspektif *kedua*, atas gejala perbedaan di atas adalah kurang fokusnya perusahaan terhadap struktur industri dan kekuatan pasar, serta perbedaan efektivitas dan efisiensi kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk merespon kebutuhan pelanggan (Demsetz,1973; Barney,1997; Foss & Knudsen, 2003). Dua jawaban di atas, bukan berada pada posisi kontradiktif. Tapi lebih saling melengkapi. Paradigma pertama (*market view*), pada kondisi tertentu sangat perlu untuk diterapkan di beberapa kondisi di pasar oligopoli dan monopoli (Bain,1941; Gale,1972). Sedangkan paradigma yang mengedepankan pada bekerjanya efektivitas dan efisiensi kemampuan yang dimiliki perusahaan akan lebih sesuai diterapkan pada kondisi di mana persaingan di dalam industri berjalan kompetitif dan sesuai dengan kondisi ketika tingkat hambatan masuk kedalam industri itu tidak ada ataupun tidak efektif (Cool,et.all, 1989).

Sejalan dengan yang di bahas diatas, Chew et.all (2008), mengatakan bahwa terdapat dua pendekatan yang terpolarisasi mengenai bagaimana beberapa perusahaan memiliki kinerja yang superior di banding dengan perusahaan lain dan konsekuensinya terhadap kaitannya dengan penciptaan nilai, yakni pendekatan yang didasarkan pada ekonomi organisasi industrial, dan mengambil orientasi pasar eksternal (*market based view*) agar sesuai dengan isu tersebut. *Kedua*, pendekatan RBV/*Resource Based View* yang menguji sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan menghasilkan tingkat pengembalian (*rate of return*) yang tinggi dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan di atas, ruang lingkup *strategic management* dalam menciptakan strategi dalam rangka penciptaan superioritas kinerja, bisa dijelaskan dari *market power exsplanation* (eksternal orientation), dan *resource based exsplanation* (internal

orientation). Hal ini diperkuat dengan pendapat dikotomis yang dikemukakan Lepoutre (2008) yang mengatakan bahwa perspektif manajemen strategik terdiri dari dua, yakni *Outside-in* (fokus pada lingkungan eksternal adalah faktor utama dalam membangun keunggulan bersaing). Asumsi yang melandasi perspektif ini adalah keunggulan bersaing berkelanjutan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan dimana sebuah perusahaan beroperasi. Sedangkan perspektif kedua, yang merupakan kebalikan dari perspektif pertama adalah *Inside-out* (fokus pada lingkungan

internal adalah faktor utama dalam membangun keunggulan bersaing).

Sejalan dengan peneliti-peneliti diatas, Waard (2010) juga berpendapat, bahwa dua perspektif *Inside-out* dan *outside-in* sebagai paradigma dalam manajemen strategik dengan menempatkan *resource based view* dan *dynamic capabilities* sebagai bagian dari persektif inside out. (lihat Tabel 2).

Tabel 2.

Paradigma Manajemen Strategik

	Outside-in Approach	Inside-Out Approach	
		RBV	DCV
Peneliti	Porter(1960) Anshoff (1965) Andrews (1971)	Wernerfelt (1984) Barney(1991)	Teece, (1997,2007) Winter (2003) Helfat, et.al (2007)
Tujuan Strategik	Penciptaan posisi bertahan dalam jangka panjang	Penciptaan tahapan keuntungan yang berkelanjutan	Penciptaan keuntungan sementara yg bertahap
Fokus Kompetisi	Level Industri dan pergerakan strategi	Sumberdaya dan kompetensi yang unik	Kapabilitas dinamik
Ambisi Manjerial	Penyesuaian terhadap peningkatan strategik	Pembaharuan Strategik yang bergelombang	Pembaharuan strategik secara terus menerus
Sifat	Reaktif	Adaptif	Proaktif
Proses	Mencocokkan	Menyelaraskan	Pembelajaran

Sumber : Lopez (2005) ; Hammel & Prahalad (1994) dalam Waard (2010 : 45)

Outside in approach, oleh beberapa pihak sering disebut sebagai *market based view*, dengan melihat pasar sebagai sesuatu yang statis. Sehingga firm di tuntut untuk bisa

menempatkan diri pada pasar dengan tepat. Sehingga fokus kompetisinya ada pada level industry, yang berimplikasi pada pangsa pasar/market share yang pada akhirnya dimiliki

sebuah firm. Sementara *resource based view*, yang merupakan bagian dari *inside-out approach*, lebih berorientasi pada pengenalan sumber daya internal perusahaan, agar sumber daya tersebut menjadi *valuable, rare, inimitable* dan *non substituable*. (Barney, 1991). Aspek perubahan kurang mendapatkan perhatian dari dua pendekatan tersebut. Sementara sebuah organisasi dituntut untuk selalu berubah sesuai dengan dinamika lingkungannya. Oleh karena itu *dynamic capabilities view* hadir untuk memenuhi sebuah tuntutan agar sebuah perusahaan menciptakan sumber daya yang dinamis sesuai dengan tuntutan perubahan, dan berkembang setiap saat. *Resource based theory*, pada dasarnya adalah sebuah kerangka kerja teoritis yang mempelajari sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing dan bagaimana cara mendapatkan keuntungan secara berkelanjutan (Prahalad & Hamel, 1990 ; Teece et.all, 1997 ; Barney & Clark, 2007).

Selanjutnya, menurut Barney & Clark (2007), *resource based theory* dikembangkan dari beberapa teori diantaranya : **Pertama**, *the traditional study of distinctive competencies*. Pada teori ini beranggapan bahwa pasar merupakan pertemuan antara penawaran dan permintaan, dimana *competitive advantage* suatu perusahaan akan diperoleh jika telah memiliki *distinctive competencies/ kompetensi khusus*. Dan suatu perusahaan akan *on perform* jika memiliki seorang manajer yang mampu mengelola suatu perusahaan menjadi lebih baik dari perusahaan lainnya. Porter dalam Barney & Clark, (2007).

**Kedua**, *Ricardian land rents*, keunggulan bersaing sebuah perusahaan akan didapatkan apabila perusahaan memiliki faktor produksi yang *high fertility* yang luas, karena akan berimplikasi pada biaya produksi yang rendah. Demikian juga sebaliknya, jika perusahaan memiliki faktor produksi yang bersifat *low fertility*, maka akan berdampak pada biaya produksi yang mahal/tinggi. Sehingga persaingan industri dapat dimenangkan oleh perusahaan yang mampu memproduksi produk lebih banyak dibandingkan perusahaan lainnya,

dimana pasar hanya akan dibanjiri oleh produk perusahaan tersebut sehingga *market* tidak memiliki pilihan lain selain membeli produk tersebut (Ricardo dalam Barney & Clark 2007).

**Ketiga**, Penrose Analysis/*Penrosian economics*, dimotori oleh Penrose (1959), dalam bukunya *The Theory of The Growth of the Firm*. Penrose meyakini bahwa *resource* sifatnya heterogen (*managerial team, top management group, entrepreneurial skill*). Sejumlah *resource* yang produktif yang dimiliki dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan, namun perlu diingat pula bahwa perusahaan memiliki batasan tertentu, baik dalam *resource* yang dimilikinya maupun dari kemampuan untuk menyatukan *firm resources*. Agar supaya *resource* tersebut dapat berkontribusi terhadap keberhasilan usaha sebuah perusahaan dalam hal ini diversifikasi produk dan pencarian pasar baru (dua jenis usaha ini penting karena ada gejala kegagalan pasar, dimana pasar menolak produk, teknologi atau gagasan baru) maka diperlukan adanya proses pembelajaran, yang pada akhirnya terbentuk sebuah kemampuan, yang oleh Penrose disebut sebagai *firm resource*.

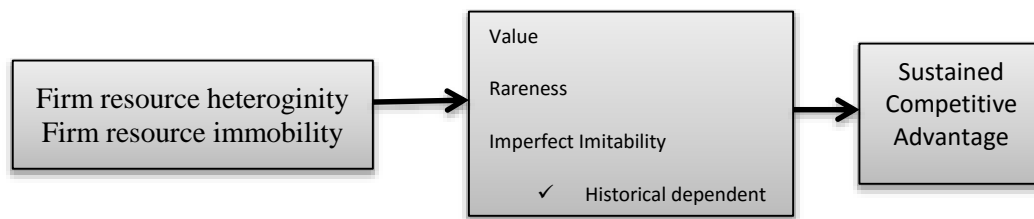
**Keempat**, *The study of the antitrust implications of economic* (Demsetz 1973 dalam Barney dan Clark 2007). Suatu perusahaan dapat menikmati *performance advantage*-nya dikarenakan keberuntungan atau perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan konsumen dibandingkan perusahaan lainnya. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Wernefelt dimana *competitive advantage* didasari dari *resource* yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikan strategi pasar ke dalam produk perusahaan (Porter,1981 ; Wernefelt,1984 dalam Berney & Clark, 2007).

Inti dari *resource based theory*, adalah *competitive advantage* sebuah organisasi akan tercapai jika sebuah organisasi mampu mengelola/memproses dengan baik sumber daya yang dimilikinya. Setiap organisasi memiliki sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya organisasi dan sumber daya finansial. Sementara itu, pengelolaan sumber daya yang baik, akan

membawa sebuah perusahaan mencapai keunggulan bersaing. Borch & Madsen (2007), menegaskan konsep *resource based view* fokus pada respon corporate dalam dinamika lingkungan secara statis dan bersifat *resource picking*/proses untuk memilih dan mengumpulkan kombinasi sumber daya yang sinergis terhadap pertumbuhan perusahaan dan

hanya fokus pada sumber daya. Sementara Teece, et.all (1997), lebih menekankan pada *resource renewal* (proses memetakan kembali terhadap sumber daya yang ada/*reconfiguring* menjadi kompetensi fungsional yang baru).

Gambar 2  
Hubungan antara *firm resource heterogeneity, firm resource immobility, value, rareness, imperfect imitability, and organization, and sustained competitive advantage*

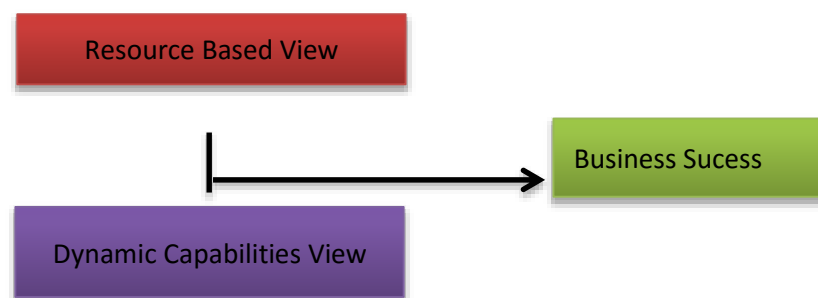


Sumber : Barney & Clark (1991 :100 ).

Sumber daya tersebut harus memiliki beberapa karakteristik diantaranya VRIN, yakni *Valuable*/berharga dan mampu sebagai *leverage* demi terciptanya efektivitas organisasi ; *Rare*/angka dan sangat diminati/*high demand* ; *Immitability*/sulit ditiru ; *Not Subtitute*/sulit dicari *penggantinya*. (lihat gambar 3). Namun *firm capability*, tidak menjamin sebuah

organisasi akan mampu terus beradaptasi, ditengah dinamika lingkungan yang selalu memberikan ancaman sekaligus peluang. Untuk itu harus dibutuhkan sebuah *dynamic capability* guna menghasilkan *sustainable competitive advantage*.(Simon, 2010 ).

Gambar .3.  
Kerangka teoretis RBV, Dynamic Capabilities dan Faktor Sukses Bisnis.



Sumber : Simon (2010)

Kapabilitas sangat penting bagi perusahaan. Memiliki kapabilitas dapat merupakan langkah awal agar memiliki keunggulan bersaing, dengan menjadikan kompetensi dan sumber daya internal sebagai pendorong utama. Kapabilitas sendiri terdiri dari gabungan proses, kognisi dan pengetahuan.

Sedangkan *dynamic capabilities*/ kapabilitas dinamik sendiri terdiri dari mikrofondasi proses, pengetahuan, ketrampilan, sumber daya dan kognisi yang spesifik (Newey, et.al 2012). Berkaitan dengan kedua hal tersebut, Simon (2010) berpendapat bahwa pandangan kapabilitas dinamik/*dynamic capabilities view*



(DCV) lebih bermanfaat dari pada *resource based view* (RBV) dalam situasi ekonomi yang bergejolak. Namun DCV dan RBV bersama-sama merupakan faktor-faktor sukses yang kritis agar bisnis dapat sukses (Teece & Pisano, 1997 ; Eisenhard & Martin, 2000 ; Winter, 2003). Hal itu juga ditegaskan oleh beberapa peneliti yang pada intinya *dynamic capabilities approach* merupakan kepanjangan dari *resource based view*, yang di dalamnya menganalisis sumber keunggulan bersaing dalam kondisi karakteristik industri yang berubah secara cepat (Schumpeter, 1934 ; Eisenhart & Martin, 2000).

### SIMPULAN

Kajian strategik manajemen yang lahir dari pendekatan modern, menempatkan konsep market based view dan resource based view sebagai konsep yang harus ditempatkan pada posisi yang sama penting, ketika akan mendesain sebuah strategi. Posisi superioritas sebuah organisasi, berbanding lurus atau memiliki keterkaitan yang kuat dengan ketepatan kedua perspektif tersebut. Namun, seiring dengan dinamika lingkungan yang semakin dinamis, konsep turunan dari resource based view, yakni dynamic capabilities hadir sebagai sebuah jawaban, dikarenakan konsep ini bertumpu pada resource renewal yang berjalan secara berkesinambungan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Berangkat dari kesimpulan di atas, maka kajian-kajian yang bersifat empiris tentang dynamic capabilities (jenis, posisi, karakteristik dan model) menjadi menarik untuk dikembangkan. Sehingga akan terbangun sebuah model strategic management yang sesuai dengan dinamika lingkungan.

### DAFTAR PUSTAKA

Bain, J.S. 1941. The Profit Rate as a Measure of Monopoly Power. *The Quarterly Journal of Economic*.55(2).271-93.  
 Bain, J.S.1956. *Barrier to New Competition*. Cambridge : Harvard University Press.  
 Barney, Jay. B, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.(17)1. P.99-121.  
 -----, 1997. The Resource Based

View of Strategy : Origins, Implications, and Prospects. Editor of *Special Theory Forum in Journal of Management*,17 :97-211.

Barney, Jay. B, & Clark, Derlwyn, N, 2007. *Resourced Based Theory : Creating & Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.  
 Bertalanffy, Ludwing Von, 1958. *The Theory of Open Systems in Physic and Biology*. Science.111.8-23  
 -----, 1968. *General System Theory : Foundations, Development and Applications*. New York. George Braziller.  
 Borch, Odd Jarl & Madsen, Einar Lier.2007. Dynamic Capabilities Facilitating Innovative Strategies in SMEs. *International Journal Technopreneurship*. Vol1. No.1. P.111.  
 Boulding, Kenneth E, 1956. General System Theory-The Skeleton of Science. *Management Science*.,2, P.197-208.  
 Chew, D.A.S., Yan, S., Cheah, C.Y.J., 2008, Core Capability and Competitive Strategy for Construction SMEs in China, *Chinese Management Studies*, Vol.2 No.3, P.203-214.  
 Cool, K et.al. 1989. Business Strategy, Market Structure and Risk Return Relationship : A Structural Approach.*Strategic Management Journal*,10 (6).507-22.  
 Demsetz, H.1973. Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy. *Journal of Law and Economic*.16:1-9.  
 Dobbins, F & T.J. Dowd.1997. How Policy Shapes Competition : Early Railroad Foundings in Masachusetts. *Administrative Science Quarterly*.PP.501.  
 Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.  
 Foss, N.J & Knudsen T. 2003. The Resource-based Tangle : Towards a Sustainable Exsplanation Of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economic* . 24,PP.291-307.  
 Galbraith, J.R.1991. *Strategy and Organization Planning : In The Strategy Process :*

- Concept, Contexts, Cases.* Pearson Education. P.316.
- Gale, B. 1972. *Market Share and Rate of Return.* Review of Economic and Statistic. PP.412-23
- Gluck, SP, FW, Kauffman & A.S. Walleck.1982. The Four Phases of Strategic Management. *Journal of Business Strategy.* Winter. PP.9-21.
- Greco, J.1996. Meet Generation Y: Forecast. *Wall Street Journal.* June.PP.B10.
- Hallal, W.E. 2000. *The Top 10 Emerging Technologies.*Special Report. World Future Society.
- Hoskisson,RE,Hitt, Hiu M,A & D. Yiu. 1999. Theory and Research Strategic Management : Swings of The Pendulum. *Journal of Management.* Vol25.No.3.PP.226-227.
- Lassere P & J. Robbert.1994. Competing on the Pacific Rim : High Risk and High Returns. *Long Range Palnning.* April. PP.12-35
- Leputre. Jan. 2008. *Proactive Environmental Strategies in Small Business : Resource, Institution and Dynamic Capabilities.* Disertasiion, Faculty of Economic and Business Administration. Ghent University.P.15.
- Mele, Domenec & Guillen, Manuel, 2006. *The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with ethics and social responsibility.* Working Paper WP. No 658. IESE Business School. University of Navarra.
- Miles, Matthew B & A. Michael Huberman, 1994. *Qualitative Data Analisis.* Second Edition.Sage Publication. P.12.
- Newey, L.R., Verreynne, M.L., Griffiths, A., 2012, The Relationship between Dynamic and Operating Capabilities as a Stage-Gate Process: Insights from Radical Innovation. *Journal of Management & Organization,* Vol.18 No.1, 121-135.
- Patton, Michael Quinn. 2002.*Qualitative Research & Evaluation Methods.* Thrid Edition.Sage Publication. P.247.
- Penrose, E.T.1959. *The Theory Of the Growth The Firm.* New York. John Wiley & Son
- Prahalad,C.K & Gary Hamel. 1990. *The Core Competence of The Corporation.* *Harvard Business Review.* June 79-91.
- Porter, M. E.1978. *How Competitive Forces Shape Strategy.* *Harvard Business Review.* March-April 66-137.
- ,1981. The Contribution of Industrial organization to Strategic Management. *Academy of Management Review* 6. 20-609.
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development.* Cambridge. Harvard University Press.
- Simon, A., 2010. Resources, Dynamic Capabilities and Australian Business Success. *Journal of Global Business and Technology,* Vol.5 No.2, 13-30.
- Sheilfer A & R.W. Viskny.1994. *Fundamental Issues in Strategy.* Harvard Business School Press. PP. 403.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18(7): 509-533.
- Thomas, JB, SM Clark and D.A. Gioia.1998. Strategies forstart up “long range planning” *Academy of Maangement Journal.* April.PP.12-35.
- Trist, Eric L and Bamfort, K.W, 1951. *Some Social and Psychological Consequence of the long wall method of coal getting.* *Human Relations.*4.3-38.
- Waard, Eric De.2010.*Engaging Environmental Turbulance, Organizational Determinats for Repetitive Quick and Adequate responses.*Rotterdam : *Erasmuss Research Institute Of Management (ERIM),* Rotterdam School of Management (RSM).Erasmuss University Rotherdam.Ref Number ERIM : EPS 2010-189-STR. ISBN.978-90-5892-229-8.
- Wernerfelt, B.1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal.* 5 (2) 171-80.
- Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal,* 24: 991-995.
- Wilson, I.1994. *Strategic Palnning Isn't Dead\_ It Changed*”. *Long Range Planning.* P.20
- Williams, J.R.1992. How Sustainable Is Your

- Competitive Advantage. *California Management Review*.(Spring).P.33
- Woodward, Joan. 1970. *Industry Organizations : Theory and Practice* .Oxford University Press, USA
- Wheelen Thomas L & Hunger, David J. 2016. *Strategic Management and Business Policy*. Ninth Edition.Prentice Hall. PP. 67-89.
- Wyatt.J.1995. *Playing the Woofie Card*. Fortune Press. PP.130.