

Resource-Based View dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Sebuah Telaah Kritis Terhadap Pemikiran Jay Barney (1991)

Oleh:

Ratno Purnomo¹⁾

E-mail: ano.purnomo@gmail.com

¹⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

Jay Barney have been developed the concept of resource-based view which is important for strategic management. Resource-based view explained that organization can achieve sustained competitive advantage if posses resources with certain characteristics. Those characteristics include valueable resource, unique, rare, and inimitability. Resource-based view emphasize on internal factors as a source of sustained competitive advantage and criticize industrial organization approach which is emphasize on external factors. Based on resource-based view, organization can determine its strategies which appropriate with organizational capabilities. However, resource-based view have some weaknesses particulary related with conceptual and research issues. This article discussed those issues and the possibility for theory integration, especially between resource-based view and indutrial organization.

Jay Barney (1991) mengembangkan konsep *resource-based view* yang memiliki peran penting bagi manajemen strategik. Konsep tersebut menyatakan bahwa organisasi akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumberdaya yang bernilai, unik, langka dan sulit ditiru. *Resource-based view* menekankan pada faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan *industrial organization* yang menekankan pada faktor eksternal organisasi. Berdasarkan *resource-based view*, organisasi dapat menentukan strategi yang akan dilakukannya sesuai dengan kapabilitas organisasi. Namun, *resource-based view* juga memiliki beberapa kelemahan khususnya berkenaan dengan isu konsepsual dan isu metoda riset. Artikel ini membahas isu-isu tersebut dan kemungkinan integrasi *resource-based view* dengan pendekatan *industrial organization*.

Keyword: Sustained Competitive Advantage, Resource-Based View, Industrial Organization

Pendahuluan

Perkembangan studi manajemen strategik terjadi sangat pesat dan dramatis. Area perkembangannya tidak hanya pada kebijakan bisnis secara praktis, tetapi juga pada area riset empiris. Hoskisson *et al.* (1999) mengulas perkembangan studi

manajemen strategik sebagai sebuah pendulum yang menunjukkan fokus formulasi dan implementasi strategi, lebih menekankan pada faktor internal (*inside*) atau eksternal (*outside*). Perkembangan awal dimulai dengan mengkaitkan strategi dengan struktur yang lebih menekankan pada faktor

internal perusahaan (Chandler dan Ansoff). Perkembangan awal ini juga menekankan pada kesesuaian (*fit*) antara strategi dengan struktur. Kemudian, pendulum bergerak pada kontribusi *industrial organization* yang lebih menekankan pada faktor eksternal perusahaan. Konsep yang berkembang antara lain adalah *strategic group* dan *structure-conduct-performance* (Porter). Kemudian, pendulum bergerak pada kontribusi *transaction cost* dan *agency theory* pada manajemen strategik. Selanjutnya, *resource-based view* muncul dan dianggap sebagai perspektif baru dalam manajemen strategik. Perspektif ini lebih menekankan pada internal perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan (Wernerfelt dan Barney).

Tanpa menafikan perspektif lainnya seperti *austrian school*, perdebatan sering terjadi antara perspektif *industrial organization* dengan *resource-based view*. Perdebatan ini terjadi karena masing-masing pendekatan berangkat dari sudut pandang yang berbeda. *Industrial organization* beranggapan bahwa keunggulan bersaing ditentukan dari faktor eksternal perusahaan yaitu industri yang menarik. Namun demikian, perspektif *industrial organization* tidak mampu menjelaskan mengapa banyak perusahaan memiliki kinerja yang berbeda-beda. Perspektif *resource-based view* menjawab fenomena ini, bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang berbeda-beda sehingga kinerja yang dihasilkan pun berbeda pula. Jadi, *resource-based view* beranggapan bahwa sumber keunggulan bersaing berasal dari internal perusahaan.

Barney (1991) menulis sebuah artikel fenomenal dan klasik terkait dengan *resource-based view*. Artikel ini menjadi menarik karena dianggap sebagai tonggak berkembangnya *resource-based view* yang dianggap sebagai “pesaing utama” perspektif *industrial organization*. Meskipun

sebenarnya embrio munculnya perspektif ini sudah ada sejak tahun 1950-an oleh Edith Penrose dan Birger Wernerfelt (1984), perspektif ini dianggap sebagai perspektif baru dan memberikan kontribusi besar bagi manajemen strategik. Namun demikian, *resource-based view* tidak terlepas dari beberapa kelemahan. Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk mengulas secara kritis konsep *resource-based view* yang dikembangkan oleh Barney (1991). Setelah pendahuluan ini, diuraikan ringkasan konsep dasar *resource-based view* yang dibahas secara mendalam di dalam artikel Barney (1991). Kemudian, pembahasan dilanjutkan dengan relevansi konsep *resource-based view* dengan manajemen strategik. Bagian selanjutnya akan dibahas beberapa kritik terhadap terhadap konsep *resource-based view*. Rekomendasi menjadi pembahasan penutup tulisan ini untuk pengembangan *resource-based view* di masa datang.

Konsep Dasar *Resource-Based View* (Barney, 1991)

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, rerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan. Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya. Namun demikian, kebanyakan penelitian lebih menekankan pada analisis peluang dan ancaman lingkungan eksternal daripada analisis internal perusahaan. Konsep yang populer digunakan adalah *five force model* dari

Porter (1980). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik (*strategic group*) adalah homogen. Kedua, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini, heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik.

Dua asumsi ini memunculkan keraguan bahwa lingkungan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Asumsi ini mengabaikan adanya kemungkinan heterogenitas sumberdaya dalam satu industri dan kemungkinan tidak dinamisnya pergerakan sumberdaya perusahaan dalam satu industri. Oleh karena itu *resource-based view* mensubstitusikan kedua asumsi di atas menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu: pertama, adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh *resource-based view* dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pergeseran asumsi dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep *resource-based view* dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki

perusahaan. Secara garis besar, *resource-based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. Secara garis besar, berbagai sumberdaya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasional. Beberapa sumberdaya mungkin memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi yang bernilai, namun beberapa sumberdaya juga mungkin tidak memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi strategi.

Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya. Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya dan para pesaingnya ini tidak mampu mencapai keuntungan yang sama dari pelaksanaan strategi. Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan yang digunakan dalam artikel ini tidak berdasarkan pada periode waktu tertentu, tetapi didasarkan pada sejauhmana pesaing berusaha mengimplementasikan strategi yang sama. Apabila pesaing itu gagal dalam meniru dan menduplikasi implementasi strategi yang didasarkan pada sumberdaya tertentu, maka perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sebelum membahas karakteristik sumberdaya yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan, Barney (1991) secara eksplisit mengulas secara kritis asumsi homogenitas dan mobilitas sumberdaya dalam satu industri. Asumsi ini merupakan landasan *five force model* yang berlatar belakang perspektif *industrial organization*. Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan tidak akan bisa dicapai perusahaan bila sumberdaya bisa didistribusikan ke berbagai perusahaan dan memiliki mobilitas tinggi dalam satu industri atau kelompok strategik. Pelaksanaan strategi membutuhkan sumberdaya tertentu. Berdasarkan asumsi homogenitas, berarti semua perusahaan dalam satu industri memiliki sumberdaya yang sama. Artinya, perusahaan dapat melakukan strategi yang sama, sehingga dalam kondisi seperti ini perusahaan tidak akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan karena semua perusahaan akan mencapai kinerja yang sama pula.

Selain itu, Barney (1991) juga mengkritik konsep *barriers to entry* yang tidak mungkin ada bila sumberdaya perusahaan dalam satu industri bersifat identik dengan mobilitas tinggi. Bila perusahaan memiliki sumberdaya tertentu dan pesaingnya dalam satu industri juga memiliki sumberdaya yang sama, kemudian sumberdaya ini sangat mudah dimiliki pesaing lainnya, maka tidak ada hambatan untuk masuk ke dalam persaingan. Sebaliknya, bila perusahaan memiliki sumberdaya tertentu dan perusahaan lainnya memiliki sumberdaya yang berbeda, kemudian sumberdaya ini tidak dapat tersebar di berbagai perusahaan, maka hambatan untuk masuk dalam persaingan akan tercipta. Artinya, *barriers to entry* akan tercipta dengan asumsi sumber daya yang heterogen dan mobilitas yang tidak sempurna.

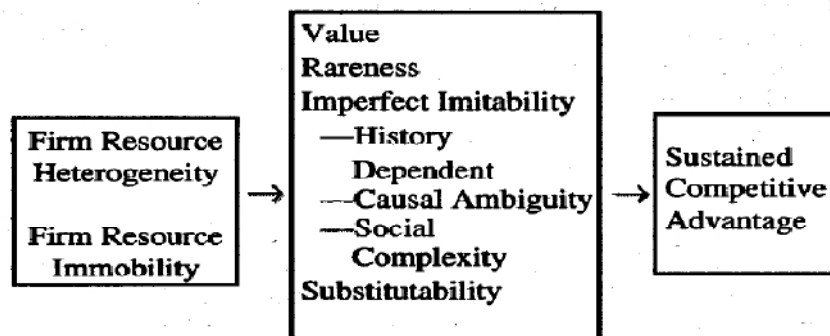
Substansi utama *resource-based view* adalah sumberdaya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya perusahaan dinyatakan bernilai ketika sumberdaya tersebut digunakan untuk implementasi strategi hingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi. Sumberdaya dikatakan langka apabila sumberdaya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumberdaya yang dimiliki tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan pesaing tidak akan mampu melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bila perusahaan pesaing yang tidak memiliki sumberdaya tersebut tidak mampu memperoleh sumberdaya itu. Artinya, perusahaan pesaing tidak dapat meniru strategi yang dilakukan dan tidak dapat mengimitasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan strategi tersebut. Ada tiga faktor utama yang menjadikan perusahaan memiliki sumberdaya yang sulit diimitasi yaitu kondisi sejarah yang unik, ambiguitas kausal, dan sistem sosial yang kompleks. Selain bernilai, langka, dan sulit ditiru, sumberdaya yang menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus memiliki karakteristik yang tidak ada penggantinya. Artinya, pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya. Meskipun perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai, unik dan sulit ditiru, tetapi bila pesaing memiliki pengganti yang ekuivalen, maka sumberdaya itu tidak lagi

menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Jadi, secara keseluruhan, sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi, akan menentukan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit

diimitasi, dan sulit mencari penggantinya yang pada akhirnya akan menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Gambar 1 di bawah ini menunjukkan keterkaitan tersebut.

Gambar: 1
Keterkaitan Sumberdaya Dengan Keunggulan Bersaing



Sumber: Barney, 1991 (p. 112)

Barney (1991) juga membahas tentang aplikasi *resource-based view*. Salah satu aplikasinya adalah pada perencanaan strategik (*strategic planning*). Sistem perencanaan dapat memiliki nilai bagi perusahaan, karena dengan perencanaan strategik perusahaan dapat menganalisa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Perencanaan strategik juga unik pada tiap-tiap perusahaan, namun hal ini tidak menjamin tercapainya keunggulan bersaing karena perencanaan strategik biasanya terdokumentasi dan terpublikasikan. Sehingga banyak perusahaan dapat mempelajari perencanaan strategik tersebut, artinya perencanaan strategik dapat diimitasi oleh perusahaan lain khususnya pesaing. Namun demikian, perencanaan strategik dapat menjadi sumberdaya keunggulan bersaing

berkelanjutan bila memenuhi kriteria bernilai, langka, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya. Demikian pula halnya dengan proses pengambilan keputusan di dalam organisasi dan reputasi perusahaan, dapat menjadi sumber keunggulan bersaing asalkan memenuhi karakteristik sumberdaya tersebut di atas.

Relevansi *Resource Based View* Dengan Manajemen Strategik

Resource-based view yang dikembangkan oleh Barney (1991) merupakan salah satu perspektif yang memiliki kontribusi besar pada berbagai riset dan kajian manajemen strategik. Apabila kita mengacu pada Mintzberg *et al.* (1998) yang mengklasifikasikan berbagai perspektif, pendekatan, atau teori di manajemen strategik, *resource-based view*

dikategorikan ke dalam *cultural school*. Barney (1986) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan karena dapat menghasilkan kinerja keuangan yang unggul. Barney (1986) menyatakan bahwa budaya organisasional yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing adalah budaya yang memberikan nilai ekonomis bagi perusahaan, langka, dan sulit diimitasi oleh pesaing.

Pandangan Barney (1986) ini tampaknya menjadi cikal bakal berkembangnya *resource-based view* yang mulai populer pada tahun 1991. Sumberdaya organisasi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing tidak hanya budaya organisasi saja, tetapi mencakup semua aset perusahaan, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi.

Jadi, *resource-based view* dianggap telah memberikan kontribusi bagi manajemen strategik dalam hal penekanannya pada analisa internal perusahaan, bahkan perspektif ini terus mengalami perkembangan dan modifikasi (Wernerfelt, 1995). Perspektif ini memberikan jawaban bahwa setiap organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda karena memiliki sumberdaya yang berbeda pula. Perspektif ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan karakteristik bernilai, langka atau unik, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya yang ekulivalen.

Telaah Kritis

Barney (1991) membahas konsep dasar *resource-based view* dengan komprehensif dan sistematis dalam sebuah artikel. Artikel tersebut menjadi fenomenal

dan klasik karena selalu menjadi rujukan dan referensi bagi akademisi dan praktisi dalam riset dan implementasi strategi yang menekankan pada kapabilitas perusahaan. Pada awal pembahasan, Barney (1991) membahas secara kritis asumsi dasar pendekatan *industrial organization* yang sudah populer sebelumnya. Barney (1991) menyatakan bahwa asumsi homogenitas dan mobilitas sumberdaya tidak dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, kemudian Barney mengganti asumsi tersebut dengan heterogenitas dan *immobility* sumberdaya perusahaan yang melandasi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pemikiran dan pembahasan yang dilakukan Barney cukup sistematis, karena sebelum membahas konsep inti *resource-based view*, Barney memulai dengan memberikan definisi dasar sumberdaya, keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kemudian, Barney membahas berbagai karakteristik sumberdaya yang harus dimiliki perusahaan agar mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Karakteristik tersebut adalah bernilai, langka atau unik, sulit ditiru, dan tidak ada penggantinya. Logika yang dibangun Barney dalam menjelaskan pengaruh karakteristik ini terhadap munculnya keunggulan bersaing perusahaan sangat baik. Masing-masing karakteristik sumberdaya diuraikan dengan jelas dan logis. Tidak hanya memberikan argumen secara konseptual, Barney juga memberikan penjelasan praktis atau aplikasi konsep yang dikembangkannya dengan mengkaitkannya dengan *strategic planning* dan proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Resource-based view memberikan kontribusi besar bagi manajemen strategik. Pertama, perspektif ini memberikan pencerahan baru bagi studi manajemen strategik yang sebelumnya didominasi oleh

perspektif *industrial organization*. *Resource-based view* secara kritis dapat menjawab fenomena yang tidak mampu dijelaskan oleh perspektif *industrial organization*. Perspektif ini mampu menjelaskan mengapa perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik dapat memiliki kinerja yang berbeda, tingkat keefektifan dan efisiensi yang berbeda pula. Kedua, perspektif ini menyadarkan akademisi dan praktisi manajemen strategik bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui sumberdaya internal perusahaan. Jadi, perusahaan tidak semata-mata dikendalikan oleh faktor atau kekuatan eksternalnya saja. Keunggulan bersaing perusahaan tidak hanya dapat diperoleh berdasarkan industri yang menarik saja, tetapi juga bisa didapatkan dari kapabilitas perusahaan. Artinya, perusahaan dapat mengendalikan strategi yang akan diimplementasikannya dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki. Ketiga, perspektif ini memberikan pencerahan bahwa semua sumberdaya yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dengan syarat memiliki karakteristik bernilai, langka atau unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya yang ekuivalen. Keempat, apabila pendekatan *industrial organization* menekankan pada industri yang sudah mapan dan implementasi strategi cenderung untuk perusahaan besar. Maka, pendekatan *resource-based view* tidak hanya dapat diaplikasikan pada perusahaan yang sudah mapan, tetapi juga bisa diaplikasikan pada perusahaan yang baru tumbuh (*new entrants*). Bahkan perusahaan yang baru tumbuh ini dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan, dan dengan sumberdaya yang dimilikinya dapat memperoleh *first mover advantage*. Suatu keunggulan yang tidak mungkin didapatkan perusahaan bila menggunakan perspektif *industrial organization*.

Namun demikian, *resource-based view* sebagai salah satu perspektif dalam manajemen strategik yang memiliki asumsi tertentu juga tidak lepas dari beberapa keterbatasan. Hal ini memang wajar, mengingat tidak ada satu pun perspektif yang mampu mengungkap dan mendeskripsikan semua fenomena sosial yang terjadi di dalam dunia nyata. Pembahasan keterbatasan ini dibagi menjadi dua isu utama, yaitu isu konseptual dan isu metoda riset.

Isu Konseptual. Isu ini terkait dengan pertanyaan apakah *resource-based view* sudah bisa dikatakan sebuah teori? Atau hanya sekedar perspektif saja? Oleh karena itu diperlukan beberapa kriteria untuk mengevaluasi *resource-based view*. Pfeffer (1982) memberikan lima kriteria sebuah teori yaitu kejelasan, sederhana (*parsimony*), logis, kepenolakan (*refutability*) dan konsisten dengan data empiris. Berdasarkan kriteria tersebut, *resource-based view* tampaknya dapat dinyatakan sebagai teori. *Resource-based view* secara jelas menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki sumberdaya bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pernyataan ini juga bisa dianggap logis atau masuk akal. Artinya, keunggulan bersaing itu dapat dicapai melalui kapabilitas organisasional, tidak melulu berdasarkan industri yang menarik atau faktor eksternal lainnya. Hal ini juga sekaligus juga menunjukkan kriteria kepenolakan, bahwa keunggulan bersaing juga bisa bersumber dari berbagai faktor eksternal. *Resource-based view* juga dianggap memenuhi kriteria *parsimony* karena mengasumsikan industri tertentu memiliki sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas. Asumsi ini menjadikan *resource-based view* sebagai konsep yang tidak rumit, mudah dipahami, dan sederhana. Demikian juga halnya

dengan hasil riset empiris yang menunjukkan konsistensi konsep ini. Jadi, berdasarkan kriteria tersebut, *resource-based view* dapat dianggap sebagai sebuah teori.

Namun demikian, Priem dan Buttler (2001) memiliki pandangan lain. Priem dan Buttler mengevaluasi *resource-based view* dengan menggunakan kriteria yaitu *generalized conditional*, *empirical content*, dan *nomic necessity*. *Generalized conditional* berkaitan dengan pernyataan jika/maka. *Empirical content* berkaitan dengan pernyataan analitis atau sintesis. Pernyataan dianggap teori bila memenuhi kriteria sintesa. *Nomic necessity* berkaitan dengan kejadian atau fenomena berhubungan dengan fenomena yang lain. Berdasarkan kriteria ini, tampaknya *resource-based view* dapat dianggap sebagai teori, tetapi tidak berdasarkan analisis Priem dan Buttler. *Resource-based view* tidak memenuhi kondisi generalisasi karena berbagai pernyataan yang diajukan baru sebatas analisa saja, belum pada sintesa. Pernyataan sintesa merupakan hasil dari investigasi atau riset tertentu, dan Priem dan Buttler (2001) menganggap bahwa konsep yang diajukan Barney (1991) hanya merupakan analisa saja yang bersifat *tautology* atau memang seperti itu yang akan terjadi. Pernyataan analisa tidak membutuhkan penelitian lebih lanjut, sedangkan pernyataan sintesa membutuhkan investigasi lebih jauh. Perusahaan yang memiliki sumberdaya bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya akan mencapai sumber keunggulan bersaing. Pernyataan ini tidak membutuhkan penelitian lebih lanjut, karena memang secara logika seperti itu yang akan terjadi. Jadi, menurut Priem dan Buttler (2001) *resource-based view* pun tidak memenuhi kriteria *nomic necessity* yang menuntut adanya investigasi lebih lanjut. Masih diperlukan pengembangan lebih lanjut

terhadap *resource-based view* agar dapat memenuhi kriteria sebagai sebuah teori.

Di sisi lain, Priem dan Buttler (2001) juga mengkritisi *resource-based view* terkait dengan kesalahan logika perspektif ini. *Resource-based view* menganggap bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dalam kondisi sumberdaya yang heterogen dalam satu industri, karena heterogenitas ini menjadikan sumber daya itu bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya. Di sinilah kesalahan logika *resource-based view*. Padahal apabila setiap perusahaan dengan sumberdayanya masing-masing melakukan strategi tertentu dan dapat menghasilkan nilai yang sama dengan perusahaan lainnya, maka tidak dapat dikatakan mencapai keunggulan bersaing. Dan sumberdaya yang bernilai itu sendiri sebenarnya tidak tercipta dari internal perusahaan, tapi justru dari eksternal perusahaan. Priem dan Butler (2001) menyatakan bahwa tingkat bernilainya sumberdaya perusahaan ditentukan oleh faktor eksternal perusahaan melalui peluang dan ancaman. Apabila lingkungan berubah, peluang dan ancaman juga akan berubah, dan perubahan ini berdampak pada nilai sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Selain itu, Priem dan Buttler (2001) juga menyatakan bahwa konsep *resource-based view* sulit diaplikasikan bagi kalangan praktisi. Isu kritisnya adalah *resource based-view* tidak menjelaskan cara manager untuk memanipulasi sumberdaya yang dimiliki untuk mengimplementasikan strategi. Konsep tentang karakteristik sumberdaya yang diuraikan Barney (1991) masih terlalu abstrak, sehingga sulit diaplikasikan dalam dunia nyata. Menurut Priem dan Buttler hal ini masih menjadi *black box*, karena *resource-based view* tidak mampu menjawab pertanyaan kapan, dimana, dan bagaimana. Khususnya terkait dengan pertanyaan bagaimana, beberapa pertanyaan muncul, bagaimana sumberdaya bisa

diperoleh, bagaimana dan dalam konteks apa sumberdaya daya dapat menciptakan keunggulan bersaing, dan bagaimana sumberdaya itu berinteraksi dan berkomparasi dengan sumberdaya lainnya?

Isu lainnya adalah berkaitan dengan asumsi sumberdaya yang tidak memiliki mobilitas di dalam industri. Artinya, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tertentu sulit berpindah ke perusahaan lain, atau pesaing sangat sulit memperoleh sumberdaya yang dimiliki perusahaan tertentu. Asumsi *immobility* ini terlalu menyederhanakan fenomena yang terjadi dalam suatu industri. Asumsi ini menjadi masuk akal andaikan Barney menguraikan sumberdaya apa saja yang tidak atau sulit termobilisasi itu, karena memang tidak semua sumberdaya tidak memiliki mobilitas. Ada sumberdaya-sumberdaya yang memiliki mobilitas, seperti teknologi misalnya, atau proses *merger*, akuisisi, aliansi, dan *joint venture*, akan memobilisasi sumberdaya dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Pada satu sisi penulis bersetuju dengan Priem dan Buttler (2001) terkait dengan masih terlalu abstraknya konsep *resource-based view* sehingga sulit diaplikasikan secara nyata. Hal ini juga disampaikan oleh Mintzberg (1998) yang menyatakan bahwa perspektif ini sulit diterjemahkan dalam aplikasi manajemen. Penulis juga setuju bahwa *resource-based view* belum mampu menjawab pertanyaan terkait dengan kapan, dimana dan bagaimana sumberdaya itu diperoleh, dapat menciptakan keunggulan bersaing, dan berinteraksi satu sama lain. Penulis juga bersetuju dengan Priem dan Buttler (2001) yang menyatakan bahwa *resource based-view* belum memenuhi kriteria sebagai teori. Meskipun, berdasarkan kriteria yang diajukan Pfeffer (1982), *resource-based view* memenuhi kriteria sebagai teori. Namun, konsep yang diajukan Barney (1991) tidak mengajukan proposisi dan

hipotesis tertentu, tapi yang ada baru pernyataan analisa saja. Menurut Bacharach (1989) komponen teori terdiri dari proposisi diantara konstruk dan hipotesis diantara variabel. Konsep yang dikembangkan Barney (1991) baru sekedar pernyataan analisa, belum berbentuk proposisi dan hipotesis. Jadi, memang dibutuhkan pengembangan lebih lanjut. Pernyataan ini hanya berdasarkan pada konsep yang diajukan Barney pada tahun 1991 yang dijadikan tonggak munculnya *resource-based view*.

Namun demikian, apabila kita mengikuti perkembangan riset manajemen strategik yang menggunakan pendekatan *resource-based view*, proposisi itu sudah banyak menjadi hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Berbagai variabel digunakan untuk mengoperasionalisasi konsep sumberdaya yang bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya. Sebagai contoh misalnya riset yang dilakukan oleh Schroeder *et al.* (2002), hasil riset tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran internal dan eksternal sebagai salah satu sumberdaya perusahaan yang sulit diduplikasi menjadi penting dalam menentukan kinerja perusahaan. Markides dan Williamson (1996) menggunakan terminologi aset strategis (*strategic asset*) untuk menggambarkan sumberdaya kritis yang dimiliki perusahaan. Aset strategis itu terdiri dari aset konsumen, aset *channel*, dan aset pengalaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aset strategis ini menjadi penting untuk implementasi strategi diversifikasi.

Jadi, pernyataan bahwa *resource-based view* tidak memenuhi kriteria teori bisa saja menjadi salah. Pernyataan tersebut hanya didasarkan pada konsep Barney (1991) yang memang belum ada riset empiris menggunakan pendekatan *resource-based view*. Oleh karena itu diperlukan *review* yang mendalam terhadap berbagai

riset mutakhir yang menggunakan pendekatan *resource-based view*. Apabila memang perspektif ini sudah memenuhi kriteria, maka nama yang melekat tidak lagi “view”, tetapi menjadi *resource-based theory*.

Selain itu, penulis tidak sependapat dengan Priem dan Buttler (2001) yang menyatakan bahwa nilai suatu sumberdaya ditentukan oleh faktor eksternal tanpa mempertimbangkan faktor internal. Perlu dipahami bahwa nilai sumberdaya yang mewarnai *resource-based view* sangat kental dengan konsep budaya organisasional. Sebagaimana tulisan Barney pada tahun 1986, yang menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki potensi sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Dan nilai itu terbentuk karena adanya budaya organisasional tersebut yang bisa meliputi sejarah yang unik, kausal ambiguitas, dan sistem sosial yang kompleks.

Isu konseptual lainnya adalah terkait dengan perubahan strategi. Barney (1991) tidak menguraikan dan sepertinya tidak mengantisipasi adanya perubahan strategi akibat dari tuntutan lingkungan eksternal. Meskipun sumber keunggulan bersaing itu berasal dari internal perusahaan, namun faktor eksternal tidak bisa diabaikan. Salah satu kriteria sumberdaya menurut Barney adalah sulit diimitasi, yang mana hal ini bersumber dari sejarah yang unik, kausal ambiguitas, dan sistem sosial yang kompleks. Sumberdaya dengan karakteristik ini identik dengan budaya organisasional. Isu kritisnya adalah budaya organisasional cenderung untuk sulit berubah dan cenderung menghambat perubahan (*resistance to change*). Apabila tuntutan dari lingkungan eksternal terus berubah, dan perusahaan tidak mampu mengadaptasi, maka sumberdaya yang tadinya bisa menjadi sumber keunggulan bersaing, bisa menjadi sumberdaya yang tidak bernilai. Hal inilah

yang tidak dibahas oleh Barney (1991), konsep *resource-based view* tidak mampu menjawab pertanyaan bagaimana kekuatan sumberdaya ini bila ada perubahan pada strategi? Apakah sumberdaya itu menjadi tidak bernilai kembali pada saat terjadi perubahan strategi? Isu ini juga menjadi perhatian kritik Mintzberg (1998) yang mengkategorikan *resource-based view* ke dalam *cultural school*. Mintzberg menyatakan bahwa perspektif ini memberikan pencerahan (*insights*) yang menarik, namun muatan budaya organisasional yang kental, berakar, dan kuat menjadikan perspektif ini sulit untuk bereaksi terhadap perubahan. Hal ini memberikan dampak yang berbahaya bagi perusahaan.

Isu Metoda riset. Barney (1991) tidak secara eksplisit mengajukan proposisi dalam pembahasannya, padahal proposisi sangat dibutuhkan agar pernyataan yang diajukan dapat menjadi sintesa dan ditindaklanjuti dengan riset empiris. Proposisi menjadi penting bagi suatu konsep tertentu karena melalui proposisi dapat diturunkan menjadi hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Hal inilah yang menjadi kekurangan dalam pembahasan Barney tersebut. Selain itu, konsep seperti sumberdaya yang bernilai, unik atau langka, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya belum memiliki definisi yang dapat digunakan sebagai langkah awal dalam menyusun definisi operasional. Hal ini tentu saja menyulitkan penggunaan konsep ini dalam riset manajemen strategik. Definisi menjadi penting karena menentukan terbentuknya variabel tertentu. Variabel ini akan menentukan pengukuran yang akan digunakan dalam pengujian empiris. Dan pada akhirnya akan menentukan generalisasi hasil riset yang dilakukan.

Resource-based view sangat berkaitan, bahkan identik dengan budaya organisasional. Perspektif ini memandang

bahwa budaya organisasional merupakan salah satu sumberdaya penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Permasalahannya adalah budaya organisasional bersifat unik pada tiap-tiap perusahaan dan lebih khusus, sumberdaya yang dimiliki perusahaan pun sangat beragam. Lalu, isu kritis yang muncul adalah bagaimana cara mengukur keunikan itu? Pastinya, pengukuran keunikan sumberdaya tidak dapat hanya mengandalkan sumber data skunder atau persepsual saja. Observasi mendalam dibutuhkan untuk memahami bahwa sumberdaya unik itu benar-benar menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan. Pertanyaan kritis selanjutnya muncul, metode apakah yang tepat untuk digunakan dalam riset *resource based-view*? Jawaban bijaknya adalah tergantung dari tujuan riset yang dilakukan. Apabila tujuannya untuk mendapatkan generalisasi, maka metoda kuantitatif yang digunakan. Apabila tujuannya untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam, maka metoda kualitatif yang digunakan. Pada akhirnya *mix methodology* menjadi solusi terbaik dalam riset *resource-based view*. Terkait dengan penggunaan data skunder, Rause and Dallenbach (1999) mengajukan empat langkah metodologi dalam penelitian *resource-based view* yaitu: memilih industri tertentu dan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan data skunder, membentuk kluster perusahaan berdasarkan tipe strategi, membandingkan kinerja diantara perusahaan di dalam satu industri, dan mengidentifikasi kinerja perusahaan yang tinggi dan rendah.

Rekomendasi dan Isu Integrasi

Berdasarkan ulasan kritis di atas beberapa rekomendasi bisa dijadikan modal untuk pengembangan *resource-based view* di masa datang. Pertama, *resource-based view* perlu memikirkan definisi yang lebih

jasas dan mekanisme praktis agar konsep tentang sumberdaya yang bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya dapat diaplikasikan, baik dalam riset empiris maupun praktis. Kedua, *resource-based view* perlu pengembangan lebih lanjut terkait dengan pertanyaan-pertanyaan "how". Sebagai contoh misalnya bagaimana sumberdaya ini diperoleh, bagaimana sumberdaya ini berinteraksi satu sama lain? Ketiga, pengembangan lebih lanjut diperlukan terkait dengan mekanisme *resource-based view* terhadap perubahan strategi yang terjadi akibat dari perubahan lingkungan eksternal. Keempat, pertimbangan asumsi yang lebih realistis dalam menggambarkan fenomena di dalam satu industri. Hal ini mengingat asumsi *immobility* sumberdaya dalam industri kurang relevan untuk saat ini karena sudah banyak aktivitas strategi yang menggambarkan betapa tingginya mobilitas sumberdaya. Strategi itu diantaranya adalah *merger*, aliansi, akuisisi, dan *joint venture*.

Resource-based view telah memberikan kontribusi yang besar bagi perkembangan manajemen strategi. Perspektif ini mampu mengimbangi *industrial organization*, perspektif yang menjadi "pesaingnya" dalam studi manajemen strategi. Para akademisi yang beraliran *resource-based view* biasanya mengkritik berbagai tulisan dan riset yang beraliran *industrial organization*, begitu pula sebaliknya. Kedua pendekatan memang memiliki penekanan kajian yang berbeda. *Resource-based view* lebih menekankan bahwa sumber keunggulan bersaing perusahaan berasal dari internal, yaitu berbagai sumberdaya yang dimiliki. Di sisi lain, *industrial organization* lebih menekankan bahwa sumber keunggulan bersaing perusahaan berasal dari industri yang menarik atau faktor eksternal. Pertanyaannya apakah kedua pendekatan ini bisa diintegrasikan atau saling melengkapi

(komplementer) satu sama lain menjadi model yang lebih komprehensif?

Isu ini menjadi penting karena Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa sebenarnya rerangka yang dikembangkan oleh Porter yaitu analisis industri dan *resource-based view* merupakan dua sisi dalam satu koin. Selain itu, komplementer diantara dua pendekatan ini merupakan hal yang sangat logis bila dilihat dari konsep SWOT (*strength, weaknesses, opportunity* dan *threat*). Konsep analisis industri digunakan untuk menganalisa peluang dan ancaman, sedangkan konsep *resource-based view* digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kedua pendekatan berpeluang saling melengkapi karena sama-sama membahas fenomena yang sama yaitu keunggulan bersaing berkelanjutan dan level analisis yang sama (Spanos dan Lioukas, 2001). Demikian pula halnya dengan Connor (1991) yang menyatakan bahwa, meskipun kedua perspektif memiliki perbedaan, namun memiliki kesamaan dalam fokusnya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan kedua perspektif sama-sama memungkinkan adanya kinerja di atas normal yang persisten. Connor (1991) menyatakan bahwa secara historis *resource-based view* merupakan warisan dari *industrial organization*.

Jadi, ada peluang untuk mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut. Usaha-usaha untuk mengintegrasikan kedua pendekatan ini lebih baik daripada harus saling bertentangan terus satu sama lain. Toh, kedua pendekatan memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan sama-sama memberikan perhatian pada sumberdaya perusahaan. Perbedaan sudut pandang bisa dijadikan bahan koreksi satu sama lain dan sebagai bahan untuk saling melengkapi kekurangan masing-masing pendekatan.

Kesimpulan

Pemikiran yang diuraikan oleh Barney (1991) dalam sebuah artikel klasik telah memberikan kontribusi yang besar terhadap pengembangan manajemen strategik. *Resource-based view* memberikan pencerahan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dapat berasal dari dalam atau internal perusahaan. *Resource-based view* secara mendasar menyatakan bahwa sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan dengan asumsi dasar heterogenitas dan *immobility* sumberdaya tersebut. Namun demikian, masih dibutuhkan pengembangan lebih lanjut agar *resource-based view* dapat mudah diaplikasikan dalam riset empiris maupun praktek di dunia nyata. Selain itu, perlu dilakukan usaha-usaha untuk melakukan integrasi *resource-based view* dengan “pesaingnya” yaitu pendekatan analisis industri yang berangkat dari perspektif *industrial organization*.

Referensi

- Bacharach, Samuel B. (1989). “Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation”, *Academy of Manajement Review*, 14: 496-515.
- Barney, Jay. (1986). “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Manajement Review*, 11: 656-665.
- Barney, Jay. (1991). “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Manajement*, 17: 99-120.
- Connor, Kathleen R. (1991). “A Historical Comparison of Resource-Based

- Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Manajement*, 17: 121-154.
- Markides, Constantinos C. dan Peter J. Williamson. (1996). "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *Academy of Manajement Journal*, 39: 340-367.
- Mintzberg, Henry *et al.* (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Manajement*, New York: The Free Press.
- Pfeffer, Jeffrey. (1982). *Organizations and Organization Theory*, Marshfield, MA: Pitman
- Priem, Richard L. dan John E. Butler. (2001). "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Manajement Research?" *Academy of Manajement Review*, 26: 22-40.
- Rouse, Michael J. and Urs S. Daellenbach. (1999). "Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Manajement Journal*, 20: 487-494.
- Schroeder, Roger G. *et al.* (2002). "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance", *Stratetic Manajement Journal*, 23: 105-117.
- Spanos, Y.E dan Spyros Lioukas. (2001). "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", *Strategic Manajement Journal*, 22: 907-934.
- Wernerfelt, Birger. (1984). "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Manajement Journal*, 5: 171-180.

Daftar Riwayat Hidup

A. DATA PRIBADI

1. Nama Lengkap : Ratno Purnomo, S.E., M.Si.
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 15 Desember 1979
3. Agama : Islam
4. Status : Menikah
5. Alamat : Jl.Beringin Raya 103
Perumahan Bumi Tanjung Elok , Purwokerto
6. E-mail : ano.purnomo@gmail.com
7. Telp. : Hp. 08129930685

B. PENDIDIKAN FORMAL

Pendidikan	Tahun	Tempat
Master Sains-Manajemen (M.Si)	2003 - 2005	UGM Yogyakarta
Sarjana Ekonomi (S.E.)	1998 - 2002	Undip Semarang

C. PEKERJAAN DAN FOKUS PENELITIAN

1. Pekerjaan : Dosen Tetap FE Unsoed
2. Golongan : Asisten Ahli/III.b
3. NIP : 19791215 2006041 002
4. Jurusan : Manajemen

5. Mata Kuliah Yang Diampu : Manaj SDM, Perilaku Organisasional, Manaj Perubahan
 6. Fokus Penelitian : Manajemen SDM dan Organisasi (Pengembangan, Strategi dan Perilaku Dalam Organisasi), Ekonomi Kerakyatan (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

D. PENELITIAN dan PUBLIKASI

1. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat: Pendekatan Model Tiga Komponen (publikasi Jurnal Performance, Jurusan Manajemen FE Unsoed, tahun 2006)
2. Evaluasi *Job Description* Jabatan Struktural Pemerintah Kabupaten "X" (Publikasi Jurnal Performance, Jurusan Manajemen FE Unsoed, tahun 2007)
3. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja pada Sikap Terhadap Perubahan: Pendekatan Tiga Komponen (tahun 2007, Dana DIPA Lemlit Unsoed, Publikasi Fokus Ekonomi Univ. Stikubank thn 2008)
4. Pengaruh Dimensi Kepribadian Terhadap *Self-efficacy* dan Prestasi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Unsoed (tahun 2007, Dana DIPA FE Unsoed)
5. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dalam Proses Pembelajaran dan Pengaruhnya Terhadap *Self-Efficacy* dan Motivasi Berprestasi Mahasiswa (tahun 2008, publikasi Jurnal Performance, Jurusan Manajemen FE Unsoed)
6. Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah di Kabupaten Banyumas (tahun 2008, Dana Penelitian Dosen Muda, Dikti)
7. *Resource Dependence Perspective* dalam Teori Organisasi: Telaah Konseptual dan Isu Metoda Penelitian (tahun 2009, publikasi Fokus Ekonomi Univ. Stikubank)
8. Pengaruh Karakteristik Individual, *Self-efficacy*, dan *Locus of Control* Terhadap Persepsi Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah (co-Author, tahun 2010, publikasi Jurnal Fokus Ekonomi Univ. Stikubank)
9. Telaah Konseptual dan Isu Metode Riset Serta Pengembangan Model Integrasi Keadilan Organisasional (tahun 2010, publikasi Jurnal Fokus Ekonomi Univ. Stikubank)

E. PENGABDIAN

1. Penyuluhan tentang strategi pemasaran bagi pengrajin tahu di desa Cilongok Kab Banyumas (tahun 2007)
2. Penyuluhan kewirausahaan bagi pengusaha kecil di desa Majalangu Kab Pematang (tahun 2008)
3. Penyuluhan manajemen bagi pengrajin batu bata Banyumas (tahun 2010)

F. Call for Paper

1. Desain Pelatihan Efektif, Dukungan Organisasional dan Dukungan Supervisor Sebagai Faktor Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan (*joint research*, Makalah pada Call For Paper UII, 2011)

