

---

**RESOURCE BASED VIEW (RBV) DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS  
STRATEGIS PERUSAHAAN**

Nurul Wardani Lubis  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan  
Email: [nurulubis@gmail.com](mailto:nurulubis@gmail.com)

**ABSTRAK**

*Pertumbuhan sektor industri yang terus berkembang menuntut perusahaan memiliki kemampuan daya saing yang tinggi. Perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan yang ketat dan tetap kompetitif dengan perusahaan lain dituntut untuk mampu berinovasi. Salah satu pendekatan internal yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan Resource Based View (RBV). Metode Resource Based View (RBV) ini meneliti aset, keahlian, kemampuan, dan aset tidak berwujud perusahaan, termasuk sumber daya internal perusahaan, dan menentukan keunggulan strategisnya. Pendekatan Resource Based View (RBV) menyoroti kapabilitas dan sumber daya perusahaan yang unik bagi perusahaan tersebut dan menambah nilai signifikan bagi perusahaan. Dengan menggunakan teori Resource Based View (RBV) yang berfokus pada sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kapabilitasnya dapat memberikan perspektif teoritis yang tepat untuk mengkaji bagaimana faktor internal dapat menjadi sumber daya untuk menghasilkan keunggulan bersaing guna meningkatkan kapasitas strategis perusahaan. Pembentukan framework dengan pendekatan Resource Based View (RBV) bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan framework yang tepat untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi bagi perusahaan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya perusahaan.*

**Keywords: RBV, Sumber Daya, Daya Saing, Kapasitas Strategi.**

---

**PENDAHULUAN**

Pesatnya pertumbuhan sektor industri pada era saat ini telah memungkinkan adanya perusahaan-perusahaan besar dengan permodalan yang kuat dan skala yang besar serta menciptakan persaingan yang ketat antar perusahaan. Persaingan tersebut dapat berupa persaingan sehat maupun tidak sehat yang dapat menjatuhkan pihak lain. Persaingan tidak sehat dapat berupa praktek monopoli atau hambatan masuk pasar. Korporasi harus berusaha untuk mencapai tujuan memperoleh dan mempertahankan klien agar berhasil dalam persaingan komersial bebas ini (Kotler, 2005). Agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan yang ketat, perusahaan dituntut untuk inovatif (Gawer & Cusumano, 2002; Laitinen, 2001). Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan mengharuskan perusahaan untuk memperoleh rente atau pengembalian ekonomi (Castanias & Helfat, 1991; Chiun-Sin & Chih-Pin, 2011; Sukma, 2018). Selanjutnya adalah bagaimana agar dapat memfokuskan perusahaan untuk meraih dan mempertahankan keunggulan. Ini juga menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan dengan sumber dayanya agar kompetitif. Karakteristik sumber daya yang memiliki keunggulan dapat diperoleh jika sumber daya tersebut memiliki nilai yang unik, sulit ditiru dan sulit diperoleh penggantinya. Salah satu pendekatan internal yang dapat digunakan untuk

menciptakan keunggulan bersaing adalah *Resource Based View (RBV)*.

Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) telah berkembang selama beberapa dekade terakhir, dan ini telah menguntungkan bidang ekonomi dan manajemen strategis dengan mencoba meningkatkan gagasan RBV atau dengan menggunakannya sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan masalah teoretis dan empiris (Kamasak, 2017). Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) telah berkembang selama beberapa dekade terakhir, dan ini telah menguntungkan bidang ekonomi dan manajemen strategis dengan mencoba meningkatkan gagasan RBV atau dengan menggunakannya sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan masalah teoretis dan empiris (Zahra & Nielsen, 2002). Perusahaan dapat menerima "sewa ekonomi" atau pengembalian di atas rata-rata dengan mencapai keunggulan kompetitif yang bertahan lama. Ini menarik perhatian pada proses yang digunakan bisnis untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan (Coley et al., 2012; Silva & Oliveira, 2020).

Metode *Resource Based View (RBV)* ini meneliti aset, keahlian, kemampuan, dan aset tidak berwujud perusahaan, termasuk sumber daya internal perusahaan, dan menentukan keunggulan strategisnya. Pendekatan *Resource Based View (RBV)* menyoroti kapabilitas dan sumber daya perusahaan yang unik bagi perusahaan tersebut dan menambah nilai signifikan bagi perusahaan. Lebih khusus lagi, *Resource Based View (RBV)* memeriksa organisasi dari "dalam ke luar" dan memeriksa apa yang membuat mereka berhasil atau tidak berhasil. Bisnis dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, menggunakan sumber daya dan keunggulan kompetitif untuk kinerja yang lebih baik, dengan memanfaatkan sumber daya yang berharga, langka, unik, dan tidak dapat diganti (Srivastava et al., 2001).

Pendekatan analitis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Barney (1991), Masitoh (2019) yang menyatakan bahwa *Resource Based View (RBV)* dalam meningkatkan keunggulan bersaing berasal dari sumber daya organisasi strategis. Sumber daya dapat berwujud atau tidak berwujud. Tangibles berupa aset fisik yang dimiliki oleh perusahaan seperti pabrik, peralatan atau persediaan produk, sedangkan intangibles adalah sumber daya yang tidak ada secara fisik namun memberikan nilai yang signifikan, seperti nama merek, reputasi, hak paten, teknologi dan pengetahuan pemasaran (Fernandez et al., 2000; Baxter & Matear, 2004; Sandner & Block, 2011). Namun konsep *Resource Based View (RBV)* sendiri dinilai tidak dapat digunakan dalam menghadapi tantangan pasar yang cepat berubah atau dinamis, karena sifat pasar RBV yang statis. dan membutuhkan proses panjang dalam membangun sumber daya yang dibutuhkan (Barney, 1991; Yuga & Widjaja, 2020). Meskipun demikian, teori *Resource Based View (RBV)* dapat digunakan untuk menjelaskan mekanisme bagaimana suatu sumber daya masuk ke dalam organisasi sehingga menjadi keunggulan kompetitif. Teori RBV menjelaskan bagaimana suatu organisasi dapat menggunakan sumber dayanya, juga dikenal sebagai kemampuan organisasinya, seperti rutinitas organisasi, mekanisme, struktur, dan proses (Barney, 1991; Morgan et al., 2009; Yuga & Widjaja, 2020).

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, *Resource Based View (RBV)* bergantung pada kepemilikan sumber daya esensial tertentu, khususnya yang memiliki kualitas seperti nilai dan hambatan duplikasi. Jika perusahaan secara efektif mengoptimalkan sumber daya ini, keuntungan dapat dicapai. *Resource Based View (RBV)* menekankan pilihan strategis, mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola, mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya kunci untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat bergantung pada faktor sumber daya (Sandner & Block, 2011). Kekuatan bisnis yang didukung kuat oleh sumber daya yang berkualitas dalam konteks sistem pengelolaan sumber daya yang strategis, terintegrasi, saling berhubungan, dan terpadu merupakan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis sangat ditentukan oleh persaingan.

Untuk meningkatkan kapabilitas strategis perusahaan, makalah ini akan mengeksplorasi kerangka teori *Resource Based View (RBV)*. Ini akan dilakukan dengan menentukan apa yang membuat perusahaan sukses dan dengan menghindari kesalahan saat mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tinjauan tentang karakteristik strategi sumber daya yang dapat mendukung praktik manajemen strategis dan meningkatkan kapasitas dan kompetensi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui penggunaan sumber daya baik fisik maupun non fisik diprediksi berasal dari studi ini.

### **Teori Resource Based View (RBV).**

Menurut teori RBV, sebuah organisasi dipandang sebagai kumpulan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan memberikan kinerja organisasi yang kuat dalam jangka pendek atau panjang (Barney, 1991; Penrose, 1959). Kerangka RBV sering digunakan untuk menggambarkan variasi taktik pemasaran bisnis dan tingkat daya saing (Kozlenkova et al., 2014; Morgan, 2012). RBV perusahaan menawarkan kerangka teoritis untuk mengevaluasi kapasitas organisasi internal untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Grant, 1991). Hal ini juga disampaikan oleh Penrose (1959) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa RBV memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya. Prinsip inti RBV adalah bahwa kemampuan perusahaan untuk mengakses, mengontrol, dan mengelola sumber daya perusahaan menentukan seberapa kompetitifnya.

Sumber daya bisnis dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori: 1) sumber daya berwujud, yaitu sumber daya keuangan dan material seperti pabrik dan peralatan; dan 2) sumber daya tidak berwujud, yaitu sumber daya yang tidak langsung terlihat, termasuk pengetahuan, teknologi, dan reputasi (Grant, 1991; Russo & Fouts, 1997). Kozlenkova dkk. (2014) dan Morgan (2012) juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa yang dimaksud dengan sumber daya adalah aset organisasi atau perusahaan dalam membentuk strategi yang relevan. Kategori sumber daya utama yang terkait dengan aktivitas masing-masing perusahaan telah diidentifikasi sebagai organisasi fisik, keuangan, dan sumber daya manusia (Barney & Hesterly,

2020; Chetty & Wilson, 2003).

Sumber daya fisik melibatkan bahan dan fasilitas berwujud yang dapat memengaruhi pengalaman pelanggan (Barney, 1991; Morgan, 2012). Contoh karakteristik tersebut adalah kuantitas dan kualitas penawaran, keberadaan gedung, dan tingkat kekosongan area perbelanjaan (Teller & Schnedlitz, 2012). Atribut fisik pusat perbelanjaan memainkan peran penting dalam penawaran total dan sangat memengaruhi daya saing dan daya pikatnya. Stochi et al. (2016) dan Wahlberg (2016) berpendapat bahwa area perbelanjaan yang lebih besar dengan penawaran yang lebih multifungsi dan suasana yang menyenangkan terbukti sangat menarik bagi konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Dolega & Lord (2020) dan Hughes & Jackson (2015) juga menemukan bahwa area perbelanjaan dengan tingkat kekosongan yang lebih tinggi seringkali kurang kompetitif karena lebih banyak kekosongan dapat berdampak negatif baik pada luas dan kedalaman area perbelanjaan yang ditawarkan maupun suasananya. Karena karakteristik fisik area perbelanjaan mempengaruhi daya saing dan tekanan kompetitifnya dengan merangsang strategi komunikasi masing-masing perusahaan, diperoleh hipotesis bahwa sumber daya fisik mempengaruhi kapasitas perusahaan.

Barney (1991) mengungkapkan bahwa sumber daya perusahaan terkait dengan cara organisasi atau perusahaan disusun dan diarahkan, serta hubungan informal antar kelompok dalam perusahaan yang mengacu pada pengambilan keputusan dan proses pengetahuan. Literatur sangat menyadari perlunya keterlibatan pemangku kepentingan secara aktif dalam pengambilan keputusan yang baik (Nisco et al., 2008; Le Feuvre et al., 2016). Pada penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Peel & Parker (2017) dan Warnaby et al. (2005) mengidentifikasi bahwa pengambilan keputusan ini seringkali terkendala karena adanya perbedaan kepentingan dan kebutuhan dari para pemangku kepentingan yang berpartisipasi. Namun, diusulkan agar menggunakan indikator kinerja dapat membantu proses pengambilan keputusan karena menyoroti bagaimana tindakan menguntungkan pemangku kepentingan (Hogg et al., 2004; Warnaby et al., 2005). Komitmen pemilik/manajemen telah dicatat berdampak pada operasi bisnis tertentu dalam literatur yang lebih besar, terutama karena berdampak pada alokasi dan fokus keuangan dan sumber daya manusia (Martins et al., 2016; Taiminen & Karjaluoto, 2015). Diteorikan bahwa sumber daya organisasi juga berdampak pada kapabilitas strategis perusahaan, dengan mempertimbangkan dampak komitmen manajemen terhadap operasi masing-masing perusahaan dan signifikansi keterlibatan pemangku kepentingan aktif dan pengambilan keputusan kolaboratif.

Sumber daya keuangan adalah modal keuangan organisasi; mereka tidak terkait dengan kinerja dalam hal pendapatan (Morgan, 2012). Medway et al. (1999) menyatakan bahwa sumber daya keuangan yang dapat digunakan secara mandiri atau untuk inisiatif tertentu biasanya memerlukan keterlibatan karena disediakan oleh anggota organisasi dan pemangku kepentingan lainnya dalam bentuk sumbangan atau, kadang-kadang, hibah. Bergantung pada rencana yang diterapkan, kontribusi retribusi mungkin opsional atau wajib (De Magalhães, 2012).

Stubbs & Higgins (2018) berpendapat bahwa alokasi sumber daya keuangan biasanya merupakan hasil dari proses pengambilan keputusan yang membangun konsensus. Telah dinyatakan bahwa kurangnya pendanaan secara substansial membatasi operasi bisnis (Stubbs & Higgins, 2018). Mengingat bahwa sumber daya keuangan mempengaruhi kegiatan perusahaan,

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah waktu dan keterampilan manajemen dan karyawan (Barney, 1991; Morgan, 2012). Penggunaan sumber daya manusia bergantung pada bantuan pemangku kepentingan dalam memfasilitasi staf (Peel & Parker, 2017; Stubbs & Higgins, 2018). Dalam literatur yang dapat didedikasikan dalam kaitannya dengan kegiatan perusahaan, hal ini sangat mempengaruhi kegiatan perusahaan (Taiminen & Karjaluoto, 2015). Kegiatan perusahaan dipengaruhi oleh tingkat kepegawaian, posisi, dan definisi. Akibatnya, diasumsikan bahwa sumber daya manusia juga mempengaruhi kapasitas organisasi.

Jelas dari uraian di atas bahwa meskipun karakteristik sumber daya berbeda dalam beberapa cara, seperti kepemilikan sumber daya fisik, ketergantungan pada keterlibatan pemangku kepentingan aktif dan pengambilan keputusan konsensual, dan sulitnya memprediksi ketersediaan sumber daya keuangan dan manusia untuk aktivitas perusahaan, peran kekuatan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan aktivitas perusahaan diperoleh hipotesis yang sebanding dengan masing-masing. Akibatnya, RBV adalah kerangka kerja yang tepat untuk menyelidiki masa depan dampak sumber daya pada kegiatan bisnis.

## **RESOURCE BASED VIEW (RBV) DAN KAPASITAS STRATEGIS**

Resource-based view (RBV) menggunakan pemikiran bahwa perusahaan pada dasarnya adalah kumpulan sumber daya dan kapabilitas, dimana kedua hal tersebut merupakan faktor utama yang menentukan pembentukan strategi dan pencapaian kinerja perusahaan (Habbershon et al., 2003). ; Ravichandran et al. 2005). Sedangkan RBV terkait dengan proses penetapan strategi, membedakan antara sumber endogen dan penentu kontekstual daya saing organisasi seperti lokasi, faktor regulasi dan kompatibilitas teknis (Wernerfelt, 1995). Oleh karena itu, kompetensi yang dihasilkan secara internal dipandang penting untuk meningkatkan kinerja kompetitif suatu perusahaan.

Resource based view (RBV) sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Wright et al (2001) dan Fahy (2000), Radu et al., (2009) mengungkapkan bahwa strategi perusahaan dapat dilihat dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan dalam kaitannya dengan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Sedangkan menurut Ferdinand & Wilhelm, (1999), Resource-Based Theory Of Firm adalah salah satu cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing dengan menciptakan atau membangkitkan suatu jenis sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang sulit untuk ditiru. Berdasarkan pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi Resource Based View (RBV) adalah suatu proses peningkatan keunggulan kompetitif dengan mengoptimalkan sumber daya dan kapabilitas

perusahaan. Wright dkk (2001); Fahy (2000) dan Raduan et al., (2009) menemukan bahwa ada beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi strategi Resource Based View (RBV), yaitu: 1). Transparansi, keterbukaan setiap sumber daya yang terlibat dalam perusahaan; 2). Transferability, mengkomunikasikan segala hal yang terkait dalam proses produksi; 3). Durability, daya tahan suatu produk yang diproduksi oleh perusahaan yang diukur dari kualitas dan keawetan produk setelah diproduksi.

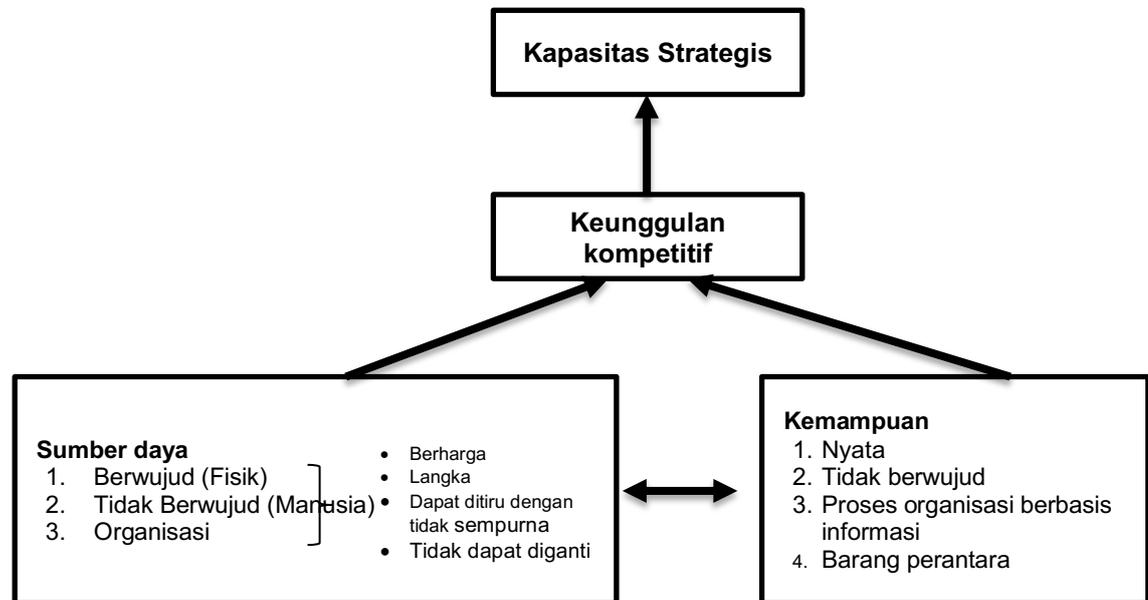
Lockett & Thompson (2004), Raduan et al., (2009) dan Haseeb et al., (2019) juga menjelaskan bahwa kapabilitas bisnis dan sumber daya RBV yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, keputusan manajemen berdasarkan penguasaan sumber daya strategis juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan mengembangkan daya saing perusahaan (Hitt et al, 1999). Pandangan tentang perusahaan yang menggunakan sumber daya RBV merupakan kerangka kerja yang banyak digunakan dalam literatur manajemen, sekaligus menjadi paradigma dominan bagi studi manajemen strategis yang berfokus pada penciptaan keunggulan kompetitif yang diperoleh dari sumber daya perusahaan (Peteraf, 1993; Runyan et al. , 2006; Barney, 1991).

Mekanisme dimana sumber daya di dalam organisasi dieksploitasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dapat dijelaskan dengan pandangan berbasis sumber daya (RBV). Teori RBV dapat digunakan untuk menjelaskan kapasitas organisasi, seperti kapasitas organisasi untuk menggunakan sumber daya, serta prosedur, struktur, dan proses organisasi (Morgan et al., 2009; Barney, 1991; Zahra & Nielsen, 2002). Kapabilitas utama organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu: 1). kapabilitas fungsional, yaitu kemampuan suatu organisasi untuk melakukan aktivitas produksinya secara langsung maupun tidak langsung dalam menciptakan nilai bagi organisasi seperti kapabilitas pemasaran, kapabilitas pengembangan produk baru, dan kapabilitas produksi (Zahra & Nielsen, 2002; Pavlou & Sawy, 2006; Miles & Darroch, 2008; Morgan et al., 2009); dan 2). Kemampuan dinamis, yaitu kemampuan perusahaan dalam mengelola kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis (de Moura & Saroli, 2021; Kyläheiko et al., 2002). Dalam hal ini, kemampuan dinamis dapat dikategorikan menjadi dua kemampuan yang berbeda, yaitu keterampilan belajar/belajar dan keterampilan hubungan sosial (Buckley & Ghauri, 2002; Grant, 1991; Teece et al., 1997).

Faktor keberhasilan dalam menerapkan strategi berbasis sumber daya perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan berbagai sumber dayanya dan mencegah pesaing meniru atau memiliki sumber daya yang dikontrol secara unik dan mengelola semua sumber daya secara efisien dan efektif dalam penggunaannya. Menurut Volberda et al. (2011) dan Hoskisson et al. (2012) sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti menjadi dasar keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang tepat akan memiliki peluang untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada dalam industri. Keterkaitan sumber daya dan kapabilitas dengan keunggulan kompetitif yang terus berkembang memberikan hasil yang baik dan berkelanjutan bagi

perusahaan.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hubungan antara konstruk dengan berbagai penelitian sebelumnya sebagaimana dikemukakan di atas, proposisi yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah seperti yang dijelaskan pada Gambar 1:



Gambar 1. Preposisi model

## KESIMPULAN

Dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan, penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berbagai perspektif atas sumber daya strategis perusahaan seperti Resource Based View (RBV) diyakini mampu memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Untuk itu, teori Resource Based View (RBV) yang berfokus pada sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kapabilitasnya dapat memberikan perspektif teoritis yang tepat untuk mengkaji bagaimana faktor internal dapat menjadi sumber daya untuk menghasilkan keunggulan bersaing guna meningkatkan kapasitas strategis perusahaan. Dengan adanya sumber daya perusahaan yang unik dan tidak dapat dieksploitasi oleh pesaing akan membuat perusahaan memiliki daya saing tersendiri. Keberhasilan bisnis akan tercapai jika dapat menggunakan sumber daya tersebut dengan benar dan berhasil. Setelah meninjau literatur yang luas dan dari beberapa kerangka kerja, ditemukan bahwa keterampilan dalam pendekatan RBV dapat digunakan dalam aktivitas atau aktivitas perusahaan. Pembentukan framework dengan pendekatan Resource Based View (RBV) bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan framework yang tepat untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi bagi perusahaan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya perusahaan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis

mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain. ditemukan bahwa keterampilan dalam pendekatan RBV dapat digunakan dalam aktivitas atau aktivitas perusahaan. Pembentukan framework dengan pendekatan Resource Based View (RBV) bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan framework yang tepat untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi bagi perusahaan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya perusahaan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain. ditemukan bahwa keterampilan dalam pendekatan RBV dapat digunakan dalam aktivitas atau aktivitas perusahaan. Pembentukan framework dengan pendekatan Resource Based View (RBV) bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan framework yang tepat untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi bagi perusahaan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya perusahaan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain. Pembentukan framework dengan pendekatan Resource Based View (RBV) bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan framework yang tepat untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi bagi perusahaan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya perusahaan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain. Pembentukan framework dengan pendekatan Resource Based View (RBV) bagi perusahaan diharapkan dapat memberikan framework yang tepat untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi bagi perusahaan yang bersumber dari pengelolaan dan penggunaan kapasitas dan sumber daya perusahaan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teknik studi kasus biasanya memiliki keterbatasan tersendiri karena keterbatasan ruang lingkup sehingga dalam memperoleh kesimpulan penerapannya terkadang

---

berbeda dalam berbagai kasus. Oleh karena itu, penulis mendorong untuk dilakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang dengan menggunakan metode lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. London: Pearson.
- Baxter, R., & Matear, S. (2004). Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 491-500.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (Eds.). (2002). *International mergers and acquisitions: A reader*. Cengage Learning EMEA.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.
- Chetty, S. K., & Wilson, H. I. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61-81.
- Chiun-Sin, L., & Chih-Pin, H. (2011). Measuring competitive advantage with an asset-light valuation model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5100-5108.
- Coley, L. S., Lindemann, E., & Wagner, S. M. (2012). Tangible and intangible resource inequity in customer-supplier relationships. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(8), 611-622.
- De Magalhães, C. (2012). Business Improvement Districts and the recession: Implications for public realm governance and management in England. *Progress in Planning*, 77(4), 143-177.
- de Moura, G. B., & Saroli, L. G. (2021). Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs). *The International Journal of Logistics Management*, 32(1), 168-189.
- Dolega, L., & Lord, A. (2020). Exploring the geography of retail success and decline: A case study of the Liverpool City Region. *Cities*, 96, 102456.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2-3), 94-104.
- Ferdinand, C., & Wilhelm, R. (1999). Efficient and precise cache behavior prediction for real-time systems. *Real-time systems*, 17(2), 131-181.
- Fernandez, E., Montes, J. M., & Vázquez, C. J. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach. *Technovation*, 20(2), 81-92.

- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation (Vol. 5, pp. 29-30). Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Haseeb, M., Lis, M., Haouas, I., & WW Mihardjo, L. (2019). The mediating role of business strategies between management control systems package and firms stability: Evidence from SMEs in Malaysia. *Sustainability*, 11(17), 4705.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E., & Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 145-168.
- Hogg, S., Medway, D., & Warnaby, G. (2004). Town centre management schemes in the UK: marketing and performance indicators. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(4), 309-319.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2012). *Competing for advantage*. Cengage Learning.
- Hughes, C., & Jackson, C. (2015). Death of the high street: Identification, prevention, reinvention. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 237-256.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European journal of management and business economics*, 26(2), 252-275.
- Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 114-116.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 42(1), 1-21.
- Kyläheiko, K., Sandström, J., & Virkkunen, V. (2002). Dynamic capability view in terms of real options. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 65-83.
- Laitinen, E. K. (2001). Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of the technology firm. *Management Accounting Research*, 12(4), 507-541.
- Le Feuvre, M., Medway, D., Warnaby, G., Ward, K., & Goatman, A. (2016). Understanding stakeholder interactions in urban partnerships. *Cities*, 52, 55-65.

- 
- Lockett, A., & Thompson, S. (2004). Edith Penrose's contributions to the resource-based view: an alternative perspective. *Journal of Management Studies*, 41(1), 193-203.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22-35.
- Medway, D., Alexander, A., Bennison, D., & Warnaby, G. (1999). Retailers financial support for town centre management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27(6), 246-255.
- Miles, M. P., & Darroch, J. (2008). A commentary on current research at the marketing and entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 46-49.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.
- Nisco, A. D., Riviezzo, A., & Napolitano, M. R. (2008). The role of stakeholders in town centre management: guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 166-176.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information systems research*, 17(3), 198-227.
- Peel, D., & Parker, C. (2017). Planning and governance issues in the restructuring of the high street. *Journal of Place Management and Development*, 10(4), 404-418.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons Inc. Penrose.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences*, 11(3), 402-418.
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of management information systems*,

21(4), 237-276.

- Rona, W. M. M. (2019). Analisis RBV (Resources Based View) Pada Home Industry Kecamatan Wuluhan (Studi Kasus Pada Kedai Mie 98) Jember: Universitas Muhammadiyah Jember (Doctoral dissertation).
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455-477.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sandner, P. G., & Block, J. H. (2011). The Market Value of R&D, Patents and Trademarks. *Research Policy*, 40(7), 969-985.
- Silva, R., & Oliveira, C. (2020). The Influence of Innovation in Tangible and Intangible Resource Allocation: A Qualitative Multi Case Study. *Sustainability*, 12(12), 1-22.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777-802.
- Stocchi, L., Wright, M., & Driesener, C. (2016). Why familiar brands are sometimes harder to remember. *European Journal of Marketing*, 50(3), 621-638.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508.
- Sukma, A. (2018). Perspektif the resource based view (RBV) dalam membangun competitive advantage. *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(01), 75-89.
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-660.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teller, C., & Schnedlitz, P. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant's perspective. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1043-1061.
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)*. Boston: Cengage Learning.
- Wahlberg, O. (2016). Small town centre attractiveness: evidence from Sweden. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(4), 465-488.

- Warnaby, G., Bennison, D., & Davies, B. J. (2005). Marketing town centres: retailing and town centre management. *Local economy*, 20(2), 183-204.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Yuga, A., & Widjaja, A. W. (2020). Is the RBV Theory Important for MSMEs?: Competitive Advantage Analysis of Tokopedia Seller with Resource Based Theory Views. *Competitive Advantage Analysis of Tokopedia Seller with Resource Based Theory Views* (April 21, 2020).
- Zahra, S. A., & Nielsen, A. P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic management journal*, 23(5), 377-398.