



**HAL**  
open science

## Perkembangan manajemen strategik dalam perspektif teoretis dan analisis empiris

Nuryadi Wijiharjono

► **To cite this version:**

Nuryadi Wijiharjono. Perkembangan manajemen strategik dalam perspektif teoretis dan analisis empiris. *Jurnal Akuntansi*, In press, 2 (2), pp.115-128. hprints-03652660

**HAL Id: hprints-03652660**

**<https://hal-hprints.archives-ouvertes.fr/hprints-03652660>**

Submitted on 7 May 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## PERKEMBANGAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PERSPEKTIF TEORITIS DAN ANALISIS EMPIRIS

*Nuryadi Wijiharjono*  
*Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UHAMKA*

### **ABSTRAK**

Tujuan artikel ini adalah untuk mengemukakan perkembangan manajemen strategik dalam perspektif teoretis dan analisis empiris berdasarkan kajian jurnal. Secara historis manajemen strategik pada mulanya disebut sebagai kebijakan bisnis (*business policy*). Berdasarkan pengujian empirik terhadap perkembangan teori strategi, teori berbasis sumber daya (*resource-based view*) merupakan teori yang paling handal dalam menjelaskan kekuatan internal perusahaan.

Sedangkan teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*), lebih mampu menjelaskan perusahaan dalam konteks lingkungan yang berubah. Baik pendekatan sumber daya (*resource-based view*) maupun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) keduanya masih relevan, bahkan saling melengkapi dalam penelitian/kajian strategi.

Tetapi dalam konteks *emerging economies*, teori kelembagaan merupakan teori yang paling relevan, disusul kemudian dengan teori biaya transaksi dan teori berbasis sumber daya. Dalam konteks ekonomi global, keputusan strategik paling penting adalah membuat pilihan pasar asing. Sebab, kompetisi global lebih kompleks daripada kompetisi di pasar domestik. Strategi diperlukan untuk meraih sukses dalam menghadapi perubahan lingkungan internasional seperti risiko politik, risiko nilai tukar mata uang, perubahan kebijakan pemerintah, dan lainnya.

### **I. PENGANTAR**

Untuk mengkaji strategi, sebagaimana dikemukakan oleh Rumelt *et al* (1994), diperlukan indentifikasi masalah penting dan mendasar. Menurutnya, masalah-masalah mendasar dalam strategi dapat diringkas dalam tiga pertanyaan berikut ini: *Pertama*, bagaimanakah sebenarnya perilaku perusahaan itu? *Kedua*, mengapa perusahaan-perusahaan itu berbeda? *Ketiga*, apa yang menjadi fungsi atau nilai bagi perusahaan? Ketiga pertanyaan mendasar tersebut dapat diturunkan menjadi banyak masalah terkait dengan strategi.

Mengacu pada Learned *et al* (1965) dan Andrew (1971), sebagaimana ditulis oleh Porter (1991), terdapat tiga kondisi utama sukses perusahaan: Kondisi pertama, pengembangan perusahaan dan implementasi internal konsisten dengan tujuan dan kebijakan fungsional serta mempertegas posisinya di pasar. Dalam artian ini, strategi terlihat sebagai jalan atau cara mengintegrasikan aktivitas-aktivitas fungsional perusahaan (termasuk marketing, produksi, riset dan pengembangan, keuangan, dan sejenisnya).

Kondisi kedua, sukses adalah konsisten dalam pembuatan tujuan dan kebijakan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan (internal) dengan analisis peluang dan

tantangan (eksternal). Dalam artian ini, strategi berarti tindakan perusahaan dalam menyesuaikan dengan lingkungannya (bandingkan dengan analisis SWOT). Jadi strategi merupakan pengelolaan dinamika, bukan keseimbangan yang statis. Kondisi ketiga, adalah bahwa strategi perusahaan menjadi perhatian sentral dengan kreasi dan eksploitasi (*distinctive competences*). Ada kekuatan keunikan yang dimiliki perusahaan yang merupakan kunci untuk sukses berkompetisi.

Artikel ini akan mengemukakan perkembangan manajemen strategik dalam perspektif teoretis dan analisis empiris berdasarkan kajian jurnal (lihat, daftar referensi). Untuk itu, pertama akan dikemukakan sejarah manajemen strategik. Kedua, akan dipaparkan dan sekaligus akan dijelaskan perkembangan beberapa teori dan penelitian mengenai strategi. Dan, terakhir atau ketiga adalah kesimpulan.

## II. SEJARAH MANAJEMEN STRATEGIK

Pada awalnya manajemen strategik disebut sebagai kebijakan (*policy*). Yakni, sebagai arahan perusahaan/organisasi atau arah bisnis itu sendiri. Sebagai ilmu, manajemen strategik dirintis oleh sekolah-sekolah bisnis di Amerika Serikat, seperti the Wharton School di Universitas Pennsylvania dan Harvard Business School di Universitas Harvard. Ketika itu, Harvard menggunakan istilah kebijakan bisnis (*business policy*). Sampai awal tahun 1970-an, pendekatan yang digunakan dalam kajian manajemen strategik adalah lintas disiplin (Rumelt *et al.* (1994)

Keterkaitan manajemen strategik dengan disiplin lain merupakan keniscayaan. Strategi berhubungan dengan ilmu ekonomi, sosiologi, politik, psikologi, dan perilaku organisasi. Pemikiran utama dalam ilmu ekonomi, dari masa Adam Smith sampai sekarang, terpaku pada masalah pasar belaka. Jarang ditemukan perhatiannya pada perusahaan yang menggunakan hirarkhi manajerial untuk perencanaan dan koordinasi.

Secara historis, sebagaimana ditulis oleh Rumelt *et al* (1994), para pemikir telah mengemukakan konsep, kerangka kerja, dan teori dalam pelbagai disiplin. Misalnya Mc. Kinsey & Co telah menulis tentang strategi di tahun 1930-an. Robinson (1933) dan Chamberlin (1933) telah mengembangkan teori mengenai persaingan tidak sempurna. Schumpeter (1934) mengembangkan inovatif kewirausahaan (*entrepreneur*) dan agen kreatif sebagai alternatif dalam menjelaskan konsep persaingan dalam ilmu ekonomi.

Barnard (1938) menganalisis *organizational work*. Menurutnya, terdapat perbedaan antara pekerjaan manajerial mengenai organisasi yang efisien, dan organisasi yang efektif. Sebuah kriteria yang berlainan dalam konsep strategi. Taylor (1947) mengemukakan pentingnya "*science of work*" dalam organisasi, mulai dari usaha untuk memahami apa yang disebut dalam ilmu ekonomi sebagai "*technical efficiency*".

Sedangkan Selznick (1957) menjelaskan peran dari komitmen institusional dan mengenalkan ide dari organisasi sebagai "*distinctive competence*". Frank Knight (1965) mengembangkan fungsi *entrepreneur* sebagai dasar *organizational economics*. Newman (1951) telah memperkenalkan konsep strategi untuk membedakan pekerjaan penting dari manajer.

Mulai tahun 1960-an, menurut Rumelt *et al* (1994), manajemen strategi telah menarik minat banyak ilmuwan. Hal tersebut dapat dilihat melalui tiga kajian ini: Pertama, Alfred Chandler mengkaji masalah Strategi dan Struktur (1962). Kedua, Igor Ansoff mengemukakan kajian tentang Strategi Perusahaan (1965). Ketiga, penggunaan buku teks mengenai strategi di Harvard yang dimulai oleh Kenneth Andrew melalui *Business Polic : Text and Cases* (Learned *et al.*, 1965),.

Chandler melalui *Strategy and Structure*, menjelaskan perkembangan bisnis yang besar dan bagaimana struktur administrasi telah digunakan untuk merespons

perkembangan. Ia menemukan definisi mengenai strategi dan struktur. Strategi ia definisikan sebagai penentu dasar dari tujuan jangka panjang perusahaan, dan adopsi dari tindakan dan alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Dalam *Business Policy*, Andrew menerima konsep strategi dari Chandler, tetapi menambahkan “*distinctive competence*” milik Selznick yang menekankan ketidakpastian lingkungan dimana manajemen dan perusahaan harus beradaptasi. Ia mendefinisikan “pola objektif, maksud/tujuan, dan kebijakan utama serta perencanaan untuk mencapai tujuan. Intinya, bagaimana mendefinisikan apa dan mau kemana bisnis perusahaan dijalankan.

Perkembangan manajemen strategik, sejak tahun 1970-1980 an, menurut Rumelt *et al.* (1994), telah terjadi transisi yang berorientasi pada penelitian. Pada periode inilah muncul dominasi Harvard (dari Chandle sampai Porter). Yang ingin dicapai dengan pendekatan lintas disiplin dalam penelitian-penelitian strategi adalah untuk: (1) Meletakkan pertanyaan-pertanyaan mendasar mengenai manajemen strategik secara kontekstual; (2) Melihat bagaimana manajemen strategik terkait dengan lintas disiplin.

Oleh karena itu masuk akal bila dalam perkembangannya penelitian-penelitian mengenai manajemen strategik banyak menggunakan analisis dari disiplin lain. Misalnya, *Transaction cost economic*, yakni dasar dimana pemikiran ekonomi, strategi dan teori organisasi bertemu. Pendekatan ini lebih fokus pada detail institusional dibandingkan dengan matematika. *Agency theory*, terkait dengan desain persetujuan insentif dan alokasi dari keputusan yang benar diantara individu dengan konflik preferensi dan ketertarikan. *Game theory and the new IO*. *Game theory* membantu untuk menganalisis pertanyaan mendasar tentang sifat dari perilaku rasional. *Evolutionary economics*, terkait dengan pendapat bahwa perusahaan tidak dapat merubah strategi atau struktur dengan mudah atau cepat.

Di samping itu, pendekatan lintas disiplin dalam manajemen strategik, menurut Rumelt *et al.* (1994), juga melibatkan pendekatan berdasarkan *resorce dependence*, *organization ecology*, dan *new institutionalism*. Penting dikemukakan di sini bahwa strategi diperlukan karena adanya faktor persaingan, seperti persaingan dalam memperebutkan input, persaingan mendapatkan konsumen, dan persaingan untuk pendapatan dan pilihan bagaimana organisasi/perusahaan dapat bertahan. Strategi meliputi pilihan tujuan, pilihan produk dan jasa yang ditawarkan. Penggunaan beragam pendekatan dan teori dimaksudkan untuk menjelaskan persaingan tersebut guna menyusun dan menjalankan pilihan strategi.

### III. PERKEMBANGAN TEORI DAN PENELITIAN STRATEGIK

Sebagaimana telah disinggung pada bagian sebelumnya, berikut akan dikemukakan perkembangan teori dan penelitian empirik mengenai strategi. Berdasarkan kajian jurnal (lihat, referensi), terdapat tujuh teori utama yang digunakan para peneliti/penulis artikel. Ketujuh teori tersebut masing-masing adalah: Pertama, teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Kedua, teori dinamika strategi (*dynamic theory of strategy*). Ketiga, teori berbasis sumber daya (*resource-based view*). Keempat, teori strategi global (*theory of global strategy*). Kelima, teori berbasis organisasi (*organizationally-based theory*). Keenam, teori kelembagaan (*institutional theory*). Ketujuh, teori ekonomi biaya transaksi (*transaction cost economics*).

Perkembangan teori strategi, menurut Porter (1991), bukan tanpa masalah. Masalah tersebut muncul dari kompetisi ekonomi aktual sebagai salah satu pemikiran sebuah teori strategi. Porter mengkritisi perkembangan teori strategi pada empat ranah ini: pendekatan yang digunakan, rantai kausalitas, waktu, dan pengujian empirik.

### **3.1. Pendekatan Bangunan Teori (*Approach to Theory Building*).**

Pertama, terdapat pertanyaan mendasar tentang pendekatan yang digunakan terhadap bangunan teori (*theory building*) baik secara pengetahuan maupun secara praktik. Pada sisi lain, untuk membangun teori strategi pendekatan dilakukan dengan kreasi model ketat dan kompleks (matematis). Setiap model mengabstraksikan kompleksitas kompetisi untuk mengisolasi dan menguji beberapa variabel kunci yang memiliki hubungan. Setiap model secara normatif signifikan bergantung pada asumsi dan realitas.

Pendekatan terhadap bangunan teori strategi memiliki karakteristik ekonomi dalam beberapa dekade belakangan, terutama terkait dengan asumsi keseimbangan (*equilibrium*). Bagaimanapun, model digunakan untuk membangun kerangka kerja (*frameworks*). Kerangka kerja, sebagaimana pendekatan kekuatan kompetitif untuk menganalisis struktur industri, terdiri dari beberapa variabel yang memperlihatkan kompleksitas aktual kompetisi.

Kerangka kerja mengidentifikasi variabel-variabel yang relevan dan pertanyaan-pertanyaan di mana pengguna harus menjawab untuk mendapatkan kesimpulan sesuai dengan industri dan perusahaan. Di dalam kerangka kerja, konsep keseimbangan, merupakan hal yang tidak tepat. Oleh karena itu, Porter mengajukan kerangka kerja dalam gagasan optimalisasi. Disamping itu, seluruh interaksi di antara banyak variabel di dalam kerangka kerja tidak dapat digambarkan secara tepat. Kerangka kerja, bagaimanapun, dapat membantu dalam menganalisis lingkungan dan memilih alternatif strategi.

Dua pendekatan di sini (*model* dan *framework*) terhadap bangunan teori, bukanlah saling eksklusif. Keduanya membentuk secara konstruktif satu dengan yang lain berdasarkan konsistensi logika dan mengeksplorasi interaksi sejumlah variabel yang terbatas. Model berhadapan dengan variabel termasuk di dalam *framework* untuk *outcomes*. *Framework*, selanjutnya, berhadapan dengan model dan variabel dalam keanekaragaman situasi kompetitif.

### **3.2. Rantai Kausalitas (*Chain of Causality*).**

Masalah mendasar yang kedua dalam membuat sebuah teori strategi adalah di mana fokus rantai kausalitas. Misalnya, mengapa satu perusahaan memilih fokus pada biaya. Literatur strategi dan ekonomi memiliki poin yang berbeda dalam soal ini. Jawabannya dapat berbeda-beda bergantung pada tujuan.

### **3.3. Bentangan Waktu (*Time Horizon*).**

Tantangan ketiga untuk teori adalah periode waktu dalam mengukur dan memahami sukses kompetitif. Apakah seharusnya kita membangun teori untuk menjelaskan sukses lebih dari dua atau tiga tahun, satu decade, atau lebih satu abad? Yang jelas, dalam kurun waktu tersebut tantangan lingkungan telah berubah baik secara internal maupun eksternal sehingga variabelnya juga turut berubah. Time periode berhubungan dengan posisi rantai kausalitas.

### **3.4. Pengujian Secara Empirik (*Empirical Testing*).**

Masalah penting terakhir adalah bagaimana menguji teori strategi secara empirik. Pengujian secara empiric adalah penting baik bagi *framework* maupun model. Pengujian model adalah sulit karena membutuhkan kesesuaian asumsi. Kesulitan yang sama juga terjadi pada pengujian framework terkait dengan keketatan statistik atau pun hubungan

variabel yang kompleks. Harus diakui, perkembangan buku dan artikel belakangan ini telah menunjukkan kemajuan dalam bidang ini.

Menurut Porter (1991), untuk menjelaskan kesuksesan kompetitif perusahaan, kita membutuhkan sebuah teori strategi yang berhubungan dengan perubahan lingkungan dan perilaku perusahaan untuk mencapai *outcomes* pasar. Untuk itu, Porter mengemukakan hasil penelitiannya dan menyarankan pentingnya rantai kausalitas.

Basis unit analisis sebuah teori strategi harus secara strategis memperjelas atau mempertegas tujuan akhir dari bisnis atau industri. Perusahaan dapat membagi sumber daya, aktivitas, dan keterampilan lintas bisnis yang berbeda. Nilai kompetitif tindakan dapat diukur melalui produk atau pelayanan kepada para pembeli. Pendekatan ini merupakan strategi pada level perusahaan. Kesuksesan perusahaan bergantung pada kekuatan yang dimiliki dan posisi relatif di dalam industri tersebut.

Profitabilitas perusahaan dapat dikomposisikan kedalam pengaruh industrinya (*industry effect*) dan pengaruh posisinya (*positioning effect*). Beberapa perusahaan yang sukses, hampir seluruhnya, berasal dari mereka yang kompeten di industri tersebut; hal yang sama juga terjadi pada para pesaing (*rivals*) utamanya.

Untuk mendiagnosis struktur industri (lihat, Gambar 1), Porter menawarkan sebuah kerangka kerja (*framework*) yang ia sebut sebagai lima kunci kekuatan kompetitif. Yakni: (1) pemain baru potensial; (2) pesaing dalam industri; (3) pemasok; (4) substitusi; dan (5) pembeli. Kerangka kerja tersebut dapat diaplikasikan untuk level industri, kelompok strategis (kelompok perusahaan yang memiliki kemiripan strategis), atau bahkan perusahaan individu. Fungsinya pokoknya adalah untuk menjelaskan kebelanjutan perusahaan (keuntungan) dalam persaingan. Struktur industri sebagian dipengaruhi oleh faktor eksogen dan sebagian lagi dipengaruhi oleh tindakan perusahaan. Pemahaman terhadap ruang lingkup perusahaan dan hubungannya dengan struktur industri bermanfaat untuk pembuatan model.

Five Forces: Summary of Key Drivers (M. E. Porter, 1980; 1991)



Gambar 1. *Five forces: Summary of key drivers*

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang tahu di mana posisi yang relatif menarik dari suatu industri. Mengapa dan bagaimana sebuah industri dapat dikatakan menarik (*attractive position*)? Jawabannya adalah perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan *vis-à-vis* berhadapan dengan para pesaingnya. Keunggulan kompetitif terletak pada dua hal ini: biaya yang lebih rendah daripada para pesaing, atau kemampuan melakukan diferensiasi.

Keunggulan kompetitif terkait dengan ruang lingkup kompetisi, yang mencakup berbagai dimensi termasuk produk dan segmen pembeli, lokasi geografis, dan strategi yang dipilih. Pilihan strategi tentu dapat berpengaruh terhadap struktur industri. Jadi,

strategi adalah pilihan yang akan menempatkan sebuah perusahaan pada posisi yang kompetitif.

Dalam konteks ini, strategi merupakan konfigurasi berbagai aktivitas dan bagaimana mereka berhubungan. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan untuk berkinerja melalui berbagai aktivitas biaya yang lebih rendah dan unik daripada para pesaingnya. Basis dasar keunggulan kompetitif adalah aktivitas yang ketat dan terukur. Bagaimana menciptakan nilai bagi para pembeli dan memiliki deferensiasi. Aktivitas tersebut akan melibatkan sumber daya manusia, teknologi, dan informasi yang tergambar dalam rutinitas organisasi. Oleh Porter, aktivitas semacam itu ia gambarkan melalui skema kerangka kerja rantai nilai atau *value chain & value system*, sebagaimana tampak pada Gambar 2 berikut.

**Value Chain and Value System  
(M. E. Porter, 1985; 1991)**



Gambar 2. *Value chain & value system.*

**3.5. Penggerak (*Drivers*).**

Mengapa beberapa perusahaan mampu melakukan aktivitas dengan biaya rendah atau mampu menciptakan keunggulan nilai daripada perusahaan yang lain? Jawabannya adalah untuk pertanyaan ini adalah konsep penggerak (*the concept of driver*). Ia adalah adalah penentu struktural yang membedakan di antara para pesaing, dapat berupa biaya adatu aktivitas.

*Driver* merupakan sumber yang mendasari keunggulan kompetitif, dan membuat keunggulan kompetitif dapat beroperasi. Sebagai contoh, reputasi merek merupakan keunggulan kompetitif tipikal diidentifikasi oleh para manajer. Pertanyaannya adalah, mengapa reputasi merek dapat menjadi keunggulan kompetitif? Jawabannya adalah *timing* yang tepat, misalnya dalam advertensi. Konsep *drivers*, dapat digunakan pula pada konteks kompetisi global.

Dari beberapa model strategi yang dianalisis oleh Porter, hanya model pandangan berbasis sumber daya (*the recourse-based view*) yang dianggap paling *instrospective* dan fokus pada perusahaan. Alasannya adalah bahwa asal-muasal keunggulan kompetitif adalah penilaian terhadap sumber daya atau kompetensi yang dimiliki perusahaan. Misalnya, aset tidak berwujud seperti keterampilan, reputasi, dan sejenisnya. Sumber daya semacam ini relatif tak bergerak dan merupakan kekuatan yang harus dibina dan diarahkan untuk pilihan strategi.

Tetapi, keunggulan kompetitif lebih dari sekedar sumberdaya. Hubungan antara sumber daya dan aktivitas-aktivitas merupakan peristiwa yang lebih mendasar. Sebab, sumber daya merepresentasikan secara inheren posisi intermediasi di dalam rantai kausalitas. Sumberdaya mengkombinasikan aktivitas-aktivitas kinerja yang

merefleksikan pilihan-pilihan manajerial. Dengan kata lain, sumber daya merupakan intermediasi antara aktivitas atau kegiatan dan keunggulan.

Kecuali itu, sumber daya merupakan aset eksternal sebagaimana reputasi dan relasi. Pengakuan sumber daya sebagai aset dan pandangannya tentang deferensiasi biaya aktivitas/kegiatan merupakan kontribusi dari model ini (*the recourse-based view*). Model ini memiliki pendekatan yang paling signifikan terhadap lingkungan bisnis yang terus berubah. Nilai terbesar dari model berbasis-sumber daya ini, menurut Porter, adalah pandangannya mengenai difersifikasi aktivitas/kegiatan yang terintegrasi.

Mengkritisi perkembangan teori strategi, menurut Porter, paling tidak terdapat empat masalah penting yang harus dijelaskan. Keempat masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sebuah teori (strategi) harus secara simultan mampu menjelaskan keterkaitan antara perusahaan pada dirinya dengan lingkungan yang lebih luas di mana ia beroperasi. Sebab, kendala dan pengaruh lingkungan berhubungan dengan *outcomes*.
2. Sebuah teori (strategi) harus memungkinkan tindakan secara terpusat terhadap perubahan eksogen di berbagai bidang, seperti kebutuhan pembeli, teknologi dan pasar input. Pilihan strategi adalah seri permainan yang berubah. Contoh kasus, sebuah produk dapat sukses memimpin pasar dalam suatu waktu, tetapi gagal di lain waktu.
3. Sebuah teori (strategi) harus menyediakan ruang kepada perusahaan untuk tidak hanya memilih di antara pilihan yang jelas, melainkan juga untuk membuat sesuatu yang baru. Dengan kata lain, terbuka terhadap kreativitas dan inovasi untuk melahirkan strategi alternatif.
4. Terakhir, persoalan sejarah keberuntungan yang mempengaruhi *outcomes* kompetitif. Beberapa ahli ekonomi sering menyederhanakan persoalan bahwa hal tersebut merupakan pilihan strategi yang baik. Atau, merefleksikannya lebih jauh sebagai aspek-aspek lingkungan yang tidak dapat diukur. Poin pentingnya adalah, bahwa keberuntungan berpengaruh penting terhadap bagaimana mengembangkan sebuah teori strategi.

Untuk itu, Porter mengusulkan pendekatan baru dalam teori strategi, yang ia sebut sebagai teori strategi dinamis (*dynamic theory of strategy*). Menurut Porter, aspek lingkungan merupakan dasar dari sistem dinamis. Karakteristik lingkungan adalah sentral pada proses-proses perusahaan untuk meraih keunggulan. Pengaruh yang menentukan bergantung pada keberadaan perusahaan tersebut dihadapkan pada yang lain. Kehadirannya secara canggih dan permintaan para pembeli, sebagai contoh, bukanlah merupakan hasil yang diinginkan. Melainkan terutama adalah bagian dari proses keunggulan yang berkelanjutan.

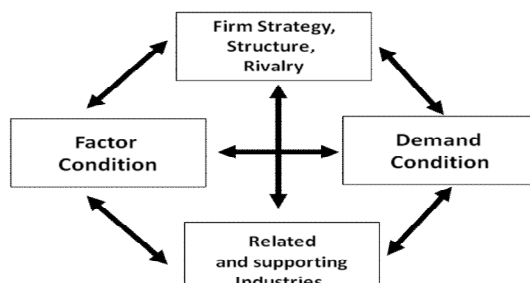
Bagian lain dari *the diamond* yang digagas oleh Porter ini (lihat, Gambar 3), adalah juga upaya saling menguatkan kembali (*mutually reinforcing*). Pengembangan industri terspesialisasi, sebagai contoh, cenderung untuk menaikkan penawaran faktor-faktor yang terspesialisasikan tersebut. Para pesaing domestik terdorong untuk melakukan hal yang sama.

Mengutip hasil penelitian Universitas California pada industri lokal, Porter mengemukakan bahwa, Para pesaing lokal juga secara aktif melakukan *upgrade* permintaan rumah tangga melalui pendidikan pembeli dan penyediaan pilihan, dan formasi promosi industri pendukung. Lingkungan nasional dan lokal untuk bersaing dalam industri tertentu itu sendiri berkembang dalam proses dinamis. Lingkungan



dibuat dari waktu ke waktu melalui penguatan yang saling menentukan. Penguatan faktor penentu mencerminkan sebagian tindakan perusahaan dalam membangun lingkungan dari waktu ke waktu.

**Determinants of National Competitive Advantage  
(M. E. Porter, 1990, 1991)**



Gambar 3. *Determinants of national competitive advantage.*

*The Diamond* yang dikembangkan oleh Porter, juga membicarakan tentang faktor pergerakan individu yang memiliki gagasan (ide) dan berketerampilan tinggi dalam kompetisi global. Faktor-faktor pergerakan (*mobile factors*) menggambarkan lokasi di mana mereka dapat mencapai produktivitas terbaik, dan keuntungan/pendapatan yang terbaik pula. Teori *diamond* Porter ini berfokus pada penentu produktivitas, juga menjelaskan daya tarik faktor-faktor pergerakan (*mobile*) tersebut. Jadi, lingkungan diciptakan melalui usaha saling penguatan kembali (*mutual reinforcement*) terhadap faktor-faktor yang menentukan.

Untuk menghindari kekaburan konsep *diamond*, sebagaimana tampak pada Gambar 3 di atas, Porter menyodorkan hasil penelitiannya mengenai pengelompokan industri (*clusters*) dalam satu lokasi. Menurutnya, cara ini akan meningkatkan keunggulan kompetitif karena akan mendorong industri lain untuk melakukan cara yang sama. Cara pengelompokan industri dalam satu lokasi, akan memunculkan industri pemasok, industri pelanggan, dan industri lainnya untuk berkompetisi. *Clusters* memiliki karakteristik *advanced* dalam perekonomian. Misalnya di AS (industri hiburan), Jerman (industri farmasi), Jepang (industri elektronik), dan Indonesia (?).

Implikasi lain dari teori ini adalah perlunya mempertimbangkan aspek geografis (konsentrasi geografis), khususnya untuk pengembangan wilayah dan perkotaan. Dalam tataran nasional, pengelompokan industri akan menjadi daya tarik interaksi yang menentukan. Poin pentingnya adalah, bagaimanapun perusahaan kadang kala dapat gagal bukan disebabkan oleh faktor lingkungan, melainkan terutama oleh faktor internal manajerial yang tidak adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Maijoor dan Witteloostuijn (1996), mengkaji strategi berdasarkan teori berbasis sumber daya (*resource-based theory*) pada industri pengauditan di Belanda. Penelitian ini memberikan dua kontribusi pada teori strategi berbasis sumber daya. Pertama, kajian ini mengembangkan teori berbasis sumber daya pada tingkat perusahaan, grup, dan industri. Pada semua level analisis, baik faktor maupun produk pasar menjadi tidak sempurna jika sumber daya digunakan untuk memproduksi secara berkelanjutan. Kedua, penelitian ini melaporkan bahwa hasil pengujian secara empirik teori berbasis sumber daya pada jangka panjang (longitudinal) pasar audit. Ditemukan bahwa pada level grup dan industri, teori berbasis sumberdaya, memperoleh konfirmasi kesesuaian.

Implikasi dari temuan ini adalah menyangkut masalah regulasi pasar pada sisi permintaan dan penawaran. Jadi, regulasi merupakan sumber daya yang penting dalam keunggulan kompetisi berkelanjutan. Sudah barang tentu terdapat alternatif penjelasan terhadap hasil penelitian ini, seperti: (1) skala ekonomi, (2) perubahan biaya, dan (3) reputasi. Tiga kunci ini penting untuk memahami perubahan ukuran dan segmentasi industri pengauditan. Jadi, pendekatan teori berbasis sumber daya, berdasarkan hasil penelitian tersebut, terbukti sesuai dengan praktik strategi.

Spanos dan Lioukas (2001), mengkaji dua pendekatan dalam manajemen strategi. Yang pertama adalah kerangka kerja strategi kompetitif Porter (*Porter framework of competitive strategy*). Yang kedua adalah pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based perspective*). Kerangka kerja strategi kompetitif Porter, melihat dari luar lalu kedalam (*“outside-in”*), bagaimana struktur pasar memengaruhi kinerja perusahaan (*bundle of activities*). Jadi, pandangan ini lebih melihat lingkungan perusahaan sebagai fokus analisis.

Kontras dengan Porter, pendekatan berbasis sumber daya melihat bagaimana sumber daya perusahaan yang merupakan aset dapat dikendalikan sebagai sumber daya yang unik (*bundle of unique resources*). Sumber daya, menurut pandangan ini, bukan hanya yang berwujud (*tangible*) tetapi juga yang tak berwujud (*intangible*). Kemampuan perusahaan untuk mengkombinasikan sumber daya melalui organisasi itulah yang harus menjadi target (Spanos dan Lioukas, 2001). Dengan kata lain, pandangan ini berfokus pada hubungan antara karakteristik internal dan kinerja.

Satu hal penting baik pendekatan Porter maupun pendekatan sumber daya (RBV) adalah perlunya memperhatikan bahwa strategi merupakan sesuatu yang krusial bagi perusahaan. Membandingkan keduanya perlu, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana melihat kedua pendekatan yang secara logika berbeda ini dapat saling melengkapi dalam menjelaskan strategi keunggulan bersaing. Melihat secara internal maupun eksternal sama-sama penting.

Penelitian Spanos dan Lioukas (2001) menyimpulkan bahwa ternyata profitabilitas dipengaruhi oleh struktur industri, baik langsung maupun tidak langsung (kekuatan pemasok dan pasar). Di samping juga dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki. Dengan kata lain, hasil ini mendukung pandangan bahwa kinerja pasar adalah kunci untuk profitabilitas. Kedua penulis ini menyimpulkan bahwa aktivitas strategi baik berdasarkan industri maupun aset berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Jadi, baik pendekatan sumber daya (*resource-based view*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) keduanya masih relevan dalam kajian strategi. Dengan kata lain, kedua teori ini saling melengkapi.

Barney dan Zajac (1994), mengkaji hubungan antara kompetensi dan kompetisi perilaku organisasional. Maksud kajian tersebut adalah untuk mengembangkan teori strategi berbasis organisasi. Menurut kedua penulis artikel ini, baik kompetisi maupun kompetensi merupakan masalah penting dalam penelitian perilaku organisasional. Ada dua hal di sini: Pertama bagaimana menelaah pengaruh lingkungan persaingan perusahaan pada pengembangan dan perubahan kompetensi. Jadi, bagaimana mengembangkan potensi sumber daya dan kapasitas guna meraih keunggulan bersaing.

Beberapa kajian sebelumnya, sebagaimana dikutip oleh Barney dan Zajac (1994), menunjukkan bahwa kompetisi atau persaingan mengarah pada kompetensi. Kompetisi memperjelas pengaruhnya terhadap pengembangan kompetensi, baik secara teori ekonomi maupun secara organisasi. Dengan kata lain, terdapat kaitan antara kompetisi dan kompetensi.

Kajian ini menyisakan tiga pertanyaan penting: Pertama, bagaimana kompetisi memengaruhi pengembangan dan evolusi kompetensi perusahaan? Kedua, bagaimana kompetensi perusahaan berkaitan satu dengan yang lain? Ketiga, apa implikasi kompetitif pada kompetensi perusahaan?

Apakah ketidakpastian lingkungan, bagi para manager organisasi, memengaruhi formulasi strategi dan implementasi pada level bisnis? Menurut Parnell *et al* (2000), formulasi strategi merupakan respons terhadap ketidakpastian faktor-faktor strategik. Oleh karena itu, baik formulasi maupun implementasinya, suatu strategi harus fit dengan karakteristik dan hambatan psikologis para manager. Hal inilah mengapa reaksi manajer operasi dengan manajer pemasaran misalnya, berbeda ketika menghadapi perubahan lingkungan. Jadi, latar belakang para manager akan memengaruhi pilihan strategi.

Penelitian ini mengemukakan bahwa ketidakpastian memengaruhi pengembangan strategi. Dan, bagi peneliti, mereka sebenarnya hanya tahu sedikit mengenai bagaimana proses para manager merespons ketidakpastian dalam memformulasikan strategi. Biasanya untuk mengurangi ketidakpastian, sebuah organisasi cenderung meningkatkan pemahamannya dalam membaca ketidakpastian yang semakin meningkat.

Dalam konteks kompetisi global, menurut Palich dan Gomez-Mejia (1999), perusahaan multinasional dapat mengambil keunggulan pasar secara efisien. Pemahaman terhadap keanekaragaman budaya akan melahirkan strategi diversifikasi dan manajemen antarbudaya, khususnya terhadap konsep relativitas untuk diaplikasikan pada perusahaan global. Aktivitas produksi, marketing, dan riset-pengembangan dapat dilakukan secara efisien.

Pengaruh keanekaragaman budaya pada perusahaan global bisa positif bisa pula negatif. Misalnya beberapa perusahaan melakukan seleksi untuk meminimalisasikan keanekaragaman budaya dalam tenaga kerja. Sebenarnya ini hanyalah masalah manajemen antarbudaya. Oleh karena itu perlu pemahaman dan dukungan pandangan mengenai nilai dalam keanekaragaman ("*value-in-diversity*"). Maka, kajian mengenai hubungan antara keanekaragaman budaya dan kinerja perusahaan menjadi penting mengingat globalisasi merupakan realitas abad ini.

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi di abad 21 ini bukan hanya masalah-masalah domestik, tetapi terutama adalah masalah-masalah global. Seperti perluasan dan pencarian pasar baru, teknologi baru, dan keunggulan lainnya. Itu semua bukan tanpa biaya. Di sinilah konsep relativitas budaya menjadi penting untuk memahami kecenderungan global. Diperlukan adaptasi managerial yang berbeda, tidak sebagaimana menghadapi budaya nasional. Tetapi sebuah pemahaman dinamis, integratif, koordinatif dengan upaya strategi global. Khususnya bukan hanya pada pengaruh langsung seperti produksi dan teknokogi, tetapi juga pada pengaruh tidak langsung seperti keuntungan berbasis pengetahuan.

Perkembangan strategi global saat ini mengarah pada standarisasi permintaan pasar di antara banyak negara, biaya transportasi dan komunikasi. Globalisasi cenderung menciptakan keseragaman yang dibutuhkan para pembeli dan juga praktisi. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa strategi global ternyata lebih baik daripada alternatif lainnya.

Strategi global lebih banyak membutuhkan koordinasi dan perluasan operasi secara integratif. Di sini diversifikasi budaya merupakan faktor yang harus diperhatikan dalam merawat operasi perusahaan. Perusahaan multinasional harus banyak belajar mengenai koordinasi dalam menghadapi perbedaan cara kerja, jaringan perusahaan, dan perbedaan lingkungan. Secara historis, mengutip Barlett dan Ghoshal, dikemukakan

bahwa strategi global awalnya merupakan domain perusahaan-perusahaan Jepang, seperti Toyota, Canon, Komatsu, dan Matsushita. Sukses mereka itulah yang kemudian memotivasi perusahaan-perusahaan Amerika untuk mengikutinya. Ketika itu perusahaan-perusahaan Amerika masih berkuat pada strategi-strategi regional.

Jadi, kajian tentang hubungan antara strategi diversifikasi dan kinerja dalam konteks global telah menarik perhatian para peneliti. Pada saat yang sama literatur keanekaragaman budaya secara umum masih fokus pada model-model domestik. Padahal tantangannya sudah masuk pada budaya multinasional. Maka, konsep relativitas budaya menjadi relevan untuk menelaah teori diversifikasi internasional.

Mengutip Rumelt, unit bisnis sebagai sesuatu yang berkaitan dengan keterampilan umum, sumber daya, pasar, dan maksud penggunaannya dari masing-masing unit tersebut. Dengan kata lain, tingkat relativitas unit bisnis bergantung pada tingkat sumber daya perusahaan. Intinya adalah unit-unit bisnis internasional dapat dikelola lebih efisien. Yakni, ketika bisnis tersebut telah mapan di suatu negara dan memahami budaya di mana bisnis tersebut berada.

Dalam konteks global, menurut Rugman (1985), keputusan strategik paling penting adalah membuat pilihan pasar asing. Sebab, kompetisi global lebih kompleks daripada kompetisi di pasar domestik. Strategi diperlukan untuk meraih sukses dalam menghadapi perubahan lingkungan internasional seperti risiko politik, risiko nilai tukar mata uang, perubahan kebijakan pemerintah, dan lainnya. Sukses perusahaan multinasional bergantung pada ketersediaan informasi dan sistem perencanaan, yang mampu memprediksi secara ilmiah terhadap perubahan faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi operasi perusahaan.

Menurut Slater dan Olson (2000), kerangka kerja strategi bisnis mendominasi dalam dua bidang, yakni dalam manajemen strategik dan marketing strategik. Beberapa ahli, misalnya Miles dan Snow, telah mengembangkan kerangka kerja yang utuh sebagai alternatif memahami masalah kewirausahaan. Porter melihat masalah kewirausahaan adalah mengenai bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan bagaimana mendefinisikan hal tersebut dalam konteks pasar.

Walker dan Ruckert misalnya, mengembangkan teori tentang bagaimana kebijakan marketing dan aktivitasnya memberikan kontribusi pada implementasi strategi bisnis secara efektif. Sedangkan Viswanathan dan Olson membuat model konseptual mengenai tugas dan fungsi manajemen penjualan.

Penting dikemukakan di sini, sebagaimana Porter, Slater dan Olson menyimpulkan bahwa marketing tidak beroperasi di tempat vakum. Keputusan marketing dipengaruhi oleh level pasar dan kekuatan organisasi. Pencapaian kekuatan ini akan menjadikan keunggulan bersaing. Di sinilah maka marketing memberi kontribusi pada pemahaman mengenai strategi termasuk implementasi strategi bisnis. Slater dan Olson, mengikuti penulis sebelumnya, mengemukakan tipe-tipe strategi berdasarkan pengembangan pada karakteristik organisasi, yakni *prospector*, *analyzers*, *low cost defenders*, *defferentiated defenders*, dan *reactors*.

Terkait dengan hal tersebut di atas, Porter (1991) mengemukakan pentingnya kerangka kerja untuk menilai daya saing suatu industri. Lima Kekuatan Porter tersebut adalah: (1) Pemain baru potensial; (2) Pesaing dalam industri; (3) Pembeli; (4) Pemasok; dan (5) Substitusi. Sedangkan strategi yang diajukan Porter, sebagaimana dikutip oleh Miller dan Dess (1980), adalah: (1) Deferensiasi; (2) Biaya rendah; dan (3) Fokus.

Penelitian strategi pada negara-negara *emerging economies* dilakukan oleh Hoskisson *et al* (2000). Penelitian ini menggunakan tiga teori sekaligus: teori berbasis

sumber daya (*resource-based view*), teori kelembagaan (*institutional theory*), dan teori ekonomi biaya transaksi (*transaction cost economics*). Jadi, kajian ketiga teori tersebut dilakukan dalam konteks atau dalam perspektif perekonomian yang sedang bangkit/muncul (*emerging economies*).

Menurut Hoskisson *et al* (2000), teori kelembagaan (*institutional theory*), merupakan teori yang paling tepat dalam menjelaskan kemunculan suatu perekonomian. Sebab, menurut para peneliti ini, kekuatan pemerintah dan masyarakat sangat berpengaruh dalam munculnya perekonomian tersebut. Tetapi untuk pasar yang sudah mapan (*markets mature*), teori transaksi dan teori berbasis sumber daya lebih mampu menjelaskan.

Teori kelembagaan berfokus pada interaksi kelembagaan dan perusahaan dalam pasar yang tidak sempurna. Teori ini dikembangkan dari teori ekonomi kelembagaan. Hubungan antara kelembagaan dan strategi, mengikuti Oliver (1991), adalah bahwa lembaga dapat memfasilitasi strategi, jika perusahaan dapat beradaptasi dengan hambatan kelembagaan. Penelitian empirik di China misalnya, menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan berpengaruh pada budaya perusahaan.

Teori biaya transaksi fokus pada timbulnya biaya akibat dari pertukaran/kontrak. Biaya bisa muncul dari birokrasi, bisa juga dari pilihan rasional antara biaya transaksi dengan pasar. Bahkan pengawasan yang dilakukan oleh aparat pemerintah juga dapat menimbulkan biaya. Jadi, struktur dan hirarki berkaitan pula dengan biaya. Hal yang sama terjadi pula sebagaimana dijelaskan dalam teori keagenan (*agency theory*), di mana hubungan antara pemilik dan manajer berkaitan dengan biaya. Kasus korupsi di negara kita adalah contoh aktual dan relevan untuk menjelaskan teori biaya transaksi ini.

Sebagaimana telah disinggung di atas, dalam teori berbasis sumber daya, yang menjadi pertanyaan sentralnya adalah mengapa perusahaan-perusahaan berbeda dan bagaimana mereka mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Menurut teori ini, keanekaragaman sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan keunikan dan menjadi inti dari keunggulan bersaing.

Dalam konteks ekonomi yang sedang muncul (*emerging economies*), hasil penelitian di China, India, dan Rusia menunjukkan bahwa ternyata keunggulan merupakan sesuatu yang sulit diciptakan tanpa menjalin hubungan baik dengan pemerintah setempat. Dengan kata lain, pada perekonomian semacam itu, keunggulan bersaing berarti adanya “lisensi” dari pemerintah, dan bukan karena hasil dari kompetisi pasar. Oleh karena itu masuk akal, mengutip penelitian Galvez dan Tybout (1985), bahwa perusahaan-perusahaan semacam itu harus berubah menjadi model bisnis tanpa mengandalkan *lobby* dengan pemerintah.

Penelitian Hoskisson *et al* (2000) ini menyimpulkan bahwa: Pertama, untuk menjelaskan dan memahami strategi pada negara-negara *emerging economies*, teori kelembagaan merupakan teori yang paling relevan, disusul kemudian dengan teori biaya transaksi dan teori berbasis sumber daya. Kedua, pada banyak perusahaan terdapat banyak manajer yang lemah dalam mengimplementasikan strategi.

Ketiga, mengutip Macey dan Miller (1997), terjadi konvergensi pada sistem ekonomi dengan kelembagaan, legal insfranstruktur, dan mekanisme tata kelola perusahaan yang berimplikasi pada strategi perusahaan. Keempat, pengembangan strategi berbasis pasar dipengaruhi oleh waktu dan tempat karena faktor-faktor kelembagaan juga berubah. Dalam konteks *emerging economies*, tantangan bagi peneliti adalah untuk mengidentifikasi bagaimana perusahaan dapat merancang dan mengimplementasikan strategi berbasis pasar (*market-based strategy*) secara sukses.

#### IV. KESIMPULAN

*Pertama*, secara historis manajemen strategik pada mulanya disebut sebagai kebijakan bisnis (*business policy*). Manajemen strategik dirintis oleh sekolah-sekolah bisnis di Amerika Serikat, seperti the Wharton School di Universitas Pennsylvania dan Harvard Business School di Universitas Harvard. Sampai sekitar awal tahun 1970-an, pendekatan yang digunakan dalam kajian manajemen strategik adalah lintas disiplin (Rumelt *et al.* (1994).

*Kedua*, terdapat tujuh teori utama yang digunakan para peneliti/penulis artikel. Ketujuh teori tersebut masing-masing adalah: Pertama, teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Kedua, teori dinamika strategi (*dynamic theory of strategy*). Ketiga, teori berbasis sumber daya (*resource-based view*). Keempat, teori strategi global (*theory of global strategy*). Kelima, teori berbasis organisasi (*organizationally-based theory*). Keenam, teori kelembagaan (*institutional theory*). Ketujuh, teori ekonomi biaya transaksi (*transaction cost economics*).

*Ketiga*, berdasarkan pengujian empirik terhadap perkembangan teori strategi, teori berbasis sumber daya (*resource-based view*) merupakan teori yang paling handal dalam menjelaskan kekuatan internal perusahaan. Sedangkan teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*), lebih mampu menjelaskan perusahaan dalam konteks lingkungan yang berubah. Penelitian Spanos dan Lioukas (2001) menyimpulkan bahwa ternyata profitabilitas dipengaruhi oleh struktur industri, baik langsung maupun tidak langsung (kekuatan pemasok dan pasar). Di samping juga dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki.

Jadi, baik pendekatan sumber daya (*resource-based view*) maupun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) keduanya masih relevan, bahkan saling melengkapi dalam penelitian/kajian strategi. Tetapi dalam konteks *emerging economies*, teori kelembagaan merupakan teori yang paling relevan, disusul kemudian dengan teori biaya transaksi dan teori berbasis sumber daya (Hoskisson *et al.*, 2000).

*Keempat*, bagaimanapun aspek lingkungan merupakan dasar dari sistem dinamis. Karakteristik lingkungan adalah sentral pada proses-proses perusahaan untuk meraih keunggulan. Pengaruh yang menentukan bergantung pada keberadaan perusahaan tersebut dihadapkan pada yang lain (Porter, 1991). Karena itu, formulasi strategi merupakan respons terhadap ketidakpastian faktor-faktor strategik. Baik formulasi maupun implementasinya, suatu strategi harus fit dengan karakteristik dan hambatan psikologis para manager. Jadi, latar belakang para manajer akan memengaruhi juga pilihan strategi (Parnell *et al.*, 2000).

*Kelima*, hasil penelitian mengenai hubungan antara kompetisi dan kompetensi menunjukkan bahwa ternyata kompetisi atau persaingan mengarah pada kompetensi. Kompetisi memperjelas pengaruhnya terhadap pengembangan kompetensi, baik secara teori ekonomi maupun secara organisasi. Dengan kata lain, terdapat kaitan antara kompetisi dan kompetensi (Barney dan Zajac, 1994).

*Keenam*, strategi global lebih banyak membutuhkan koordinasi dan perluasan operasi secara integratif. Perusahaan multinasional harus banyak belajar mengenai koordinasi dalam menghadapi perbedaan cara kerja, jaringan perusahaan, dan perbedaan lingkungan. Secara historis, strategi global awalnya merupakan domain perusahaan-perusahaan Jepang, seperti Toyota, Canon, Komatsu, dan Matsushita. Sukses mereka itulah yang kemudian memotivasi perusahaan-perusahaan Amerika untuk mengikutinya. Ketika itu perusahaan-perusahaan Amerika masih berkuat pada strategi-strategi regional (Palich dan Gomez-Mejia, 1999).

*Ketujuh*, dalam konteks global, keputusan strategik paling penting adalah membuat pilihan pasar asing. Sebab, kompetisi global lebih kompleks daripada kompetisi di pasar domestik. Strategi diperlukan untuk meraih sukses dalam menghadapi perubahan lingkungan internasional seperti risiko politik, risiko nilai tukar mata uang, perubahan kebijakan pemerintah, dan lainnya. Sukses perusahaan multinasional bergantung pada ketersediaan informasi dan sistem perencanaan (Rugman, 1985).

## DAFTAR PUSTAKA

Barney, Jay B., dan E.J. Zajac. 1994. Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15: 5-9.

Hoskisson, Robert E., L. Eden, C.M. Lau, dan M. Wright. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43 (3): 249-267.

Maijoor, S., dan A.V. Witteloostuijn. 1996. An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal* 17: 549-569.

Miller, A., dan G.G. Dess. 1993. Assessing Porter's (1980) model in term of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies* 30 (4): 553-585.

Palich, Leslie E., dan L.R. Gomez-Mejia. 1999. A theory of global strategy and firm efficiencies: Considering the effects of cultural diversity. *Journal of Management* 25 (4): 587-606.

Parnell, John A., D.L. Lester, dan M.L. Menefee. 2000. Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision* 38 (8): 520-530.

Porter, Michael E., 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12: 95-117.

Rugman, Alan M., 1985. Multinationals and global competitive strategy. *International Studies of Management & Organisation* 15 (2): 8-18.

Rumelt, Ricahard P., D.E. Schendel, dan D.J. Tecee. 1994. *Fundamental Issues in Strategy; A Research Agenda*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Slater, Stanley F., dan E.M. Olson. 2000. Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal* 21: 813-829.

Spanos, Yiannis E., dan S. Lioukas. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal* 22: 907-934.