

PENDEKATAN METODE *VALUE CHAIN* DAN MODEL *RBV* (*RESOURCE BASED VIEW*) UNTUK MENGEVALUASI STRATEGI BERSAING

Oleh :

Haryadi Sarjono dan Synthia Atas Sari
Fakultas Ekonomi - Universitas Bina Nusantara
Email : haryadisarjono@yahoo.com
Email : synthia@binus.edu

Abstract

Due to the tight competition of oil and gas retail business makes oil company to expand the right strategy in order to compete against the market flow. We like to make a research about optimizing the company strategy competition using analytical approach value chain method which consist of primary activities , secondary activities and also RBV (Resource Based View) model to make the resources valuable and hard to be imitated. This research shows that by using Value Chain Method, Inbound Logistic (28,2%) is the highest dimention value for employee perception to their main achivities, while to their support is technology developing (26,6%). Arcording to RBV Model, the distribution line and economie deterance as the valuable resources and hard to be imitated and also as an optimum resources

Keywords: *Value chain, RBV (Resource Based View), Strategic*

I. PENDAHULUAN.

Dewasa ini, banyak perusahaan yang terus mencoba menghasilkan produk yang berkualitas. Akan tetapi karena hal tersebut, maka mengakibatkan timbulnya persaingan antar perusahaan. Dengan adanya persaingan tersebut, maka perusahaan harus mampu mempertahankan keberadaannya dalam lingkungan masyarakat, selain itu perkembangan dunia yang begitu cepat di bidang Pengetahuan dan teknologi juga menuntut perusahaan untuk dapat berjalan dengan cepat dan tepat mengikuti perubahan yang terjadi.

Perusahaan dengan strategi bisnis yang tepat dan cerdas akan mampu bertahan dan unggul dari perusahaan lainnya. Oleh karena itu perencanaan strategi bersaing yang tepat merupakan suatu hal yang penting yang harus diperhatikan perusahaan untuk melindungi posisi perusahaan dari tekanan pesaing

Dahulu, di era kejayaannya PERTAMINA, merupakan badan usaha yang memonopoli pengelolaan perusahaan Minyak dan Gas Bumi Negara serta hasil-hasilnya. UU No.8 Tahun 1971. Namun seiring dengan perkembangan jaman, Indonesia pun mulai memasuki era globalisasi, dimana perusahaan-perusahaan asing ikut meramaikan jalur industri di segala bidang dan aspek. Pertamina dituntut untuk mampu bersaing dengan pesaing-pesaing yang sebelumnya juga telah diakui dinegara didunia, contohnya seperti Shell (Amerika) dan Petronas (Malaysia)

Tolak ukur keberhasilan pertamina bukan lagi kepada volume, tetapi pada keuntungan tingkat tertentu. Pengabdian Pertamina tidak lagi melalui PSO (*Public Service Obligation*), pajak yang melebihi BUMN lainnya dan berbagai kontribusi positif lainnya. Pengabdian Pertamina ke depan dalam bentuk profesionalitas sebagai *pure bisnis entity* yang akan memberikan *dividen* yang besar kepada negara. Kondisi demikian menjadi tantangan yang tidak ringan bagi Pertamina.

Dasar yang menjadi masalah ini dipengaruhi oleh Analisis rantai nilai yang dijelaskan oleh dua kategori yang berbeda dalam analisis rantai nilai. Pertama, lima aktivitas utama, yang meliputi *logistic inbound*, operasi, *logistic outbound*, pemasaran dan penjualan, pelayanan, yang memberikan kontribusi pada penciptaan fisik dari produk dan jasa, penjualan dan pengirimannya kepada pembeli dan pelayanan setelah penjualan. Kedua, aktivitas pendukung yang meliputi pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan, sebagai proses menambah nilai baik oleh Pertamina sendiri atau menambah nilai dengan membuat hubungan antara aktivitas utama dan pendukung. Strategi bersaing ini juga dipengaruhi oleh model RBV (*Resource Based View*) yang pengembangan atau perolehan sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing.

1.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah :

- Untuk mengetahui hasil implementasi penerapan metode *Value Chain* dan *RBV (Resource Based View)* PT. Pertamina UPMS III, Jakarta
- Untuk mengetahui bagaimana mengoptimalkan penerapan *Value Chain* dan *RBV (Resource Based View)* untuk meningkatkan keunggulan bersaing PT. Pertamina UPMS III, Jakarta

II. STUDI TERKAIT

2.1. Pengertian MODEL RBV (*Resource Based View*)

Menurut model RBV (*Resource Based View*), *above average returns* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh para pesaing. Pendekatan RBV, perhatian utama sebuah organisasi adalah sumber daya dan kapabilitas. Walaupun pendekatan RBV memfokuskan pada *analisis internal* organisasi perusahaan, namun tidak berarti mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting. Pendekatan ini mengaitkan kapabilitas *internal* perusahaan dengan lingkungan *eksternal* apa yang diminta pasar dan apa yang ditawarkan pesaing.

RBV (*resource based view*) muncul sebagai suatu cara agar kompetensi inti menjadi lebih fokus dan bisa diukur untuk melakukan analisis *internal* yang lebih berarti. Kunci model RBV (*resource based view*) didasarkan atas identifikasi tiga sumber daya dasar yang merupakan fondasi utama dalam menemukan dan mengembangkan kompetensi inti.

Aset yang terlihat (*Tangible Assset*) adalah aset yang paling mudah diidentifikasi dan sering ditemukan pada neraca suatu perusahaan berupa aspek fisik dan finansial yang digunakan perusahaan untuk memberikan nilai kepada para konsumennya.

Aset tak terlihat (*Intagible Assset*) merupakan aset yang tidak bisa dilihat dengan mata telanjang dan disentuh, yang mencakup aset dalam jenis ini misalnya adalah merek, reputasi, moral organisasi, pengetahuan teknis, hak paten, merek dagang dan akumulasi pengalaman dari suatu perusahaan. Walaupun tidak bisa dilihat dan disentuh, aset-aset ini sering memberi sumbangan yang penting.

Kapabilitas Organisasi merupakan *input* yang spesifik sebagaimana aspek terlihat maupun tak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dengan cara mengombinasikan *asset*, manusia, dan proses yang dapat di manfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah *input* menjadi *output*.

2.2. Mengenali Aktivitas Nilai Value Chain

Aktivitas utama

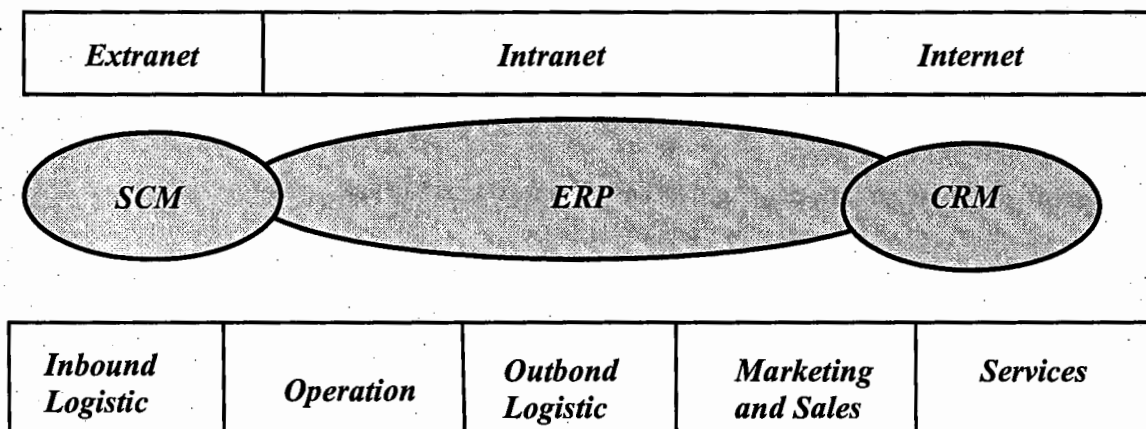
Lima kategori pada kegiatan utama terlihat pada *Inbound Logistic, Operation, Outbound Logistic, Marketing and Sales, Service*.

- *Logistik inbound*
 - Lokasi fasilitas distribusi untuk meminimalkan waktu perkapalan
 - Material yang baik dan sistem kontrol inventaris
- *Operation*
 - Pabrik operasi yang efisien untuk meminimalkan biaya
 - Otomatisasi *manufaktur* pada tingkat level yang tepat
- *Outbound logistik*
 - Proses pengapalan yang efektif agar bisa memberikan pelayanan antar dan meminimalkan kerusakan
 - Proses pergudangan untuk produksi jasa dan efisien
- *Marketing and sales*
 - Armada penjualan yang mempunyai motivasi dan kompetensi yang tinggi
 - Pendekatan yang inovatif untuk periklanan dan promosi produk
- *Service*
 - Kemampuan menyediakan bahan pengganti yang dibutuhkan
 - Manajemen yang efektif untuk bahan dan investaris peralatan

Aktivitas Pendukung :

- *Infrastruktur Perusahaan*
Infrastruktur Perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk manajemen secara umum.
- *Manajemen sumber daya manusia*
Manajemen sumber daya manusia terdiri dari segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perekrutan, mempekerjakan, pelatihan dan kompensasi untuk semua karyawan perusahaan.
- *Pengembangan teknologi*
Pengembangan teknologi yang berhubungan dengan produk dan fitur mendukung keseluruhan proses rantai nilai, sedangkan pengembangan teknologi lain dihubungkan dengan aktivitas utama dan pendukung tertentu.
- *Pengadaan barang*
Pengadaan barang berhubungan dengan fungsi pembelian input yang digunakan pada rantai nilai perusahaan.

2.3. Strategi Bersaing PT.Pertamina saat ini (gambaran kecil).



Sumber: (PT.Pertamina, 2008)

Gambar 3 : The New Strategic Enterprise Model

SCM (Supply Chain Management)

Supply Chain Management atau Manajemen Rantai Suplai (Kalakota, 2000: 198) adalah koordinasi dari bahan, informasi dan arus keuangan antara perusahaan yang berpartisipasi. Manajemen rantai suplai bisa juga berarti seluruh jenis kegiatan komoditas dasar hingga penjualan produk akhir ke konsumen untuk mendaur ulang produk yang sudah dipakai.

ERP (Enterprise Resource Planning)

ERP (*Enterprise Resource Planning*) System adalah sistem informasi yang diperuntukkan bagi perusahaan manufaktur maupun jasa yang berperan mengintegrasikan dan mengotomasikan proses bisnis yang berhubungan dengan aspek operasi, produksi maupun distribusi di perusahaan yang bersangkutan.

CRM (Customer Relation Management)

Customer Relationship Management atau Manajemen Hubungan Pelanggan adalah suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata para pelanggannya.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Operasional Variabel Penelitian

Menurut Nur Indriantoro (2002: 69) Variabel adalah *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variable yang dapat diukur.

Tabel 1 : Operasional Variabel

Aktivitas utama	Suatu aktivitas utama, yang memberikan kontribusi pada penciptaan fisik dari produk dan jasa, penjualan dan pengirimannya kepada pembeli, pelayanan setelah penjualan.		Sistem control Inventaris yang baik Meminimalkan kecacatan produk Lokasi fasilitas distribusi untuk meminimalkan waktu perkapalan Peningkatan efisiensi melalui tata letak dan desain pergudangan.	Ordinal	Skala likert
Logistik kedalam		Efisiensi Efektivitas Relevansi Produktivitas	Memaksimalkan kapasitas pemeliharaan Otomatisasi manufaktur pada tingkat level yang tepat Prosedur Monitoring untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya		
Operasi			Pengapalan yang efektif agar bisa memberikan pelayanan antar dan meminimalkan kerusakan Penanganan material yang berkualitas untuk meningkatkan penyelesaian order Pengapalan produk pada jumlah besar untuk meminimalkan biaya transportasi		
Outbound Logistik			Strategi harga yang efektif Pendekatan yang inovatif untuk periklanan dan promosi		
Pemasaran dan Penjualan			Kesigapan karyawan dalam memberikan pelayanan Penggunaan prosedur yang efektif untuk mendapatkan umpan balik konsumen dan menanganinya		
Pelayanan					
Aktivitas pendukung	Aktivitas pendukung sebagai proses menambah nilai bagi perusahaan	Efisiensi Efektivitas Relevansi Produktivitas	Memaksimalkan kapasitas pemeliharaan Penggunaan infrastruktur	Ordinal	Skala likert
Infrastruktur perusahaan	Meningkatkan Profesionalitas tenaga kerja Sistem penghargaan dan insentif yang mampu memotivasi karyawan				
Manajemen SDM	Menciptakan Teknologi yang memiliki <i>Value</i> Pengembangan aplikasi teknologi baru				
Pengembangan Teknologi	Terpenuhinya kebutuhan material atau barang Pengadaan bahan baku untuk mengoptimalkan kualitas, kecepatan dan meminimalkan biaya yang terkait				
Pengadaan Barang					

Sumber : (Diolah Penulis, 2008)

3.2. Metode Analisis Data

Pengukuran *Value Chain* sebagai proses kuantifikasi dalam penelitian ini merupakan pengukuran sikap yang berupa *psychological construct*. Metode yang digunakan dalam pengukuran ini adalah metode LSR (*Likert's Summated Ratings*) yaitu metode pengukuran sikap terhadap topik yaitu proses aktivitas utama (*Logistik Inbound, Operation, Outbound Logistic, Marketing and Sales, Service*) yang akan diukur melalui lima dimensi, aktivitas pendukung (*Infrastruktur Perusahaan, Manajemen SDM, Pengembangan Teknologi, Pengadaan Barang*) yang diukur melalui empat dimensi. Pengukuran dari total dimensi yang diukur dengan skala likert antara 5 (Sangat Setuju) dan 1 (Sangat Tidak Setuju) sebagai pengukuran tingkat kepentingan. Seluruh data ordinal disetiap dimensi diwakili oleh persepsi pegawai.

Metode Pengukuran sikap dari LSR diajukan dengan Transformasi Data Ordinal Menjadi Interval melalui metode pengukuran MSI (*Method Of Succesive Intervals*). MSI merupakan perangkat lunak (*software*) yang dipergunakan pada proses data dalam pengukuran sikap dan untuk menaikkan tingkat pengukuran melalui skala ordinal ke skala interval. Selanjutnya dalam penelitian ini mengacu pada pola perhitungan dari setiap dimensi yang dirata-ratakan, untuk mengetahui urutan peringkat dari dimensi terbesar hingga dimensi terkecil, yang nantinya nilai ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai persentase dari setiap dimensi dan juga mengetahui nilai terbaik yang menunjang setiap kegiatan dan juga nilai terkecil yang kurang *mensupports* kegiatan dalam perusahaan.

Model RBV (*Resource Based View*) di analisis melalui metode deskriptif kualitatif, yakni analisis terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan, yang jauh lebih penting daripada struktur industri.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

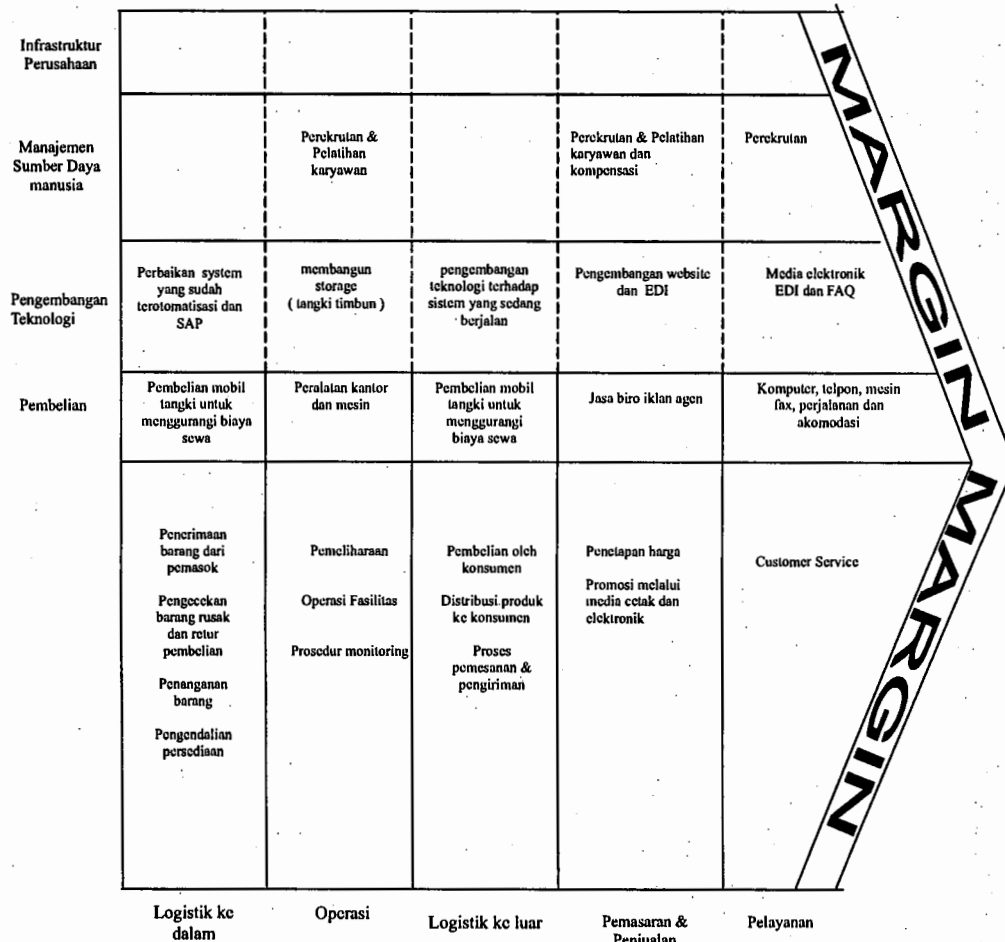
Tabel 2 : Analisis *Value Chain*

Kegiatan Utama	Faktor-Faktor yang diukur	Ukuran Keberhasilan	Catatan
Logistik kedalam	Penyimpanan	Meminimalkan kecacatan produk	Perencanaan/penyiapan/pengembangan ruang-ruang penyimpanan
Operasional	Proses	Memaksimalkan kapasitas pemeliharaan	Keandalan operasi
Logistik keluar	pengembangan	Indeks kepuasan pelanggan dan stakeholder	Manajemen logistik keluar
Pemasaran dan penjualan	Keuangan	Tercapai <i>revenue</i> maksimal dan efisiensi	Mengembangkan teknologi baru
Pelayanan	Kepuasan Pelanggan	Pertumbuhan jumlah pengguna depo	Mengurangi keluhan pelanggan

Kegiatan Penunjang	Faktor-Faktor yang diukur	Ukuran Keberhasilan	Catatan
Infrastruktur Perusahaan	Asset Perusahaan	Memaksimalkan kapasitas pemeliharaan	Penggunaan seoptimal mungkin untuk mendukung kinerja perusahaan
Manajemen Sumber Daya Manusia	pembinaan kualitas SDM	Meningkatkan Profesionalitas tenaga kerja	Mekanisme Perekrutan, Pelatihan, Pengembangan dan mempertahankan karyawan yang produktif
Pengembangan Teknologi	Menciptakan Teknologi yang memiliki Value	Pengembangan aplikasi teknologi baru sesuai dengan tuntutan perkembangan masalah BBM	Pengembangan secara bertahap
Pengadaan barang	Terpenuhinya kebutuhan material atau barang	Tepat spesifikasi dan tepat tujuan	Biaya yang dikeluarkan seekonomis mungkin

Sumber : (PT.Pertamina, 2008)

Selanjutnya hasil tabel diatas ini diimplemetasikan kedalam kegiatan aktivitas Rantai Nilai (gambar 5).



Gambar 5 : Kegiatan aktivitas Rantai Nilai

4.1. Penilaian Kemampuan Aktivitas Rantai Nilai Menurut Pegawai

Sesuai dengan gambar 5, persepsi pegawai terhadap aktivitas rantai nilai diharapkan merupakan representasi dari ekspektasi. Berdasarkan data yang diolah dengan perangkat lunak MSI (*Method Of Successive Intervals*) dan diukur melalui LSR (*likert's summated ratings*). Hasil peringkat ternyata dimensi yang memiliki kinerja tertinggi ke terendah adalah D1, D3, D2, D4, dan D5

Tabel 3 : Urutan Peringkat Menurut Aktivitas Utama

No	Dimensi dan Keterangan	Main Activity Value	Persentase
1	D1 : <i>Inbound Logistic</i>	2.2016	28.2%
2	D3 : <i>Outbound Logistic</i>	1.7423	22.3 %
3	D2 : Operasi	1.4161	18.1%
4	D4 : Pemasaran dan penjualan	1.3040	16.7%
5	D5 : Pelayanan	1.1417	14.6%
			100%

Sumber : (Hasil Penelitian Penulis, 2007)

Tabel 4 : Urutan Peringkat Menurut Aktivitas Pendukung

No	Dimensi dan Keterangan	Support Activity Value	Persentase
1	D2 : Pengembangan Teknologi	1.7530	26.6 %
2	D3 : Manajemen SDM	1.6822	25.5 %
3	D4 : Pengadaan barang	1.6128	24.4 %
4	D1 : Infrastruktur perusahaan	1.5508	23.5 %
			100%

Sumber : (Hasil Penelitian Penulis, 2007)

4.2. Analisis Model RBV (*Resource Based View*)

Indikator atau Karakteristik RBV (*Resource Based View*) mekanisme isolasi, yang membuat sumber daya menjadi berharga:

1. Superioritas kompetitif: Sumber daya yang ada pada PT. Pertamina dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaingnya. Hal ini dapat dilihat dari produk dengan pilihan dan harga yang setara dengan pesaing, bahkan dapat dikatakan harga BBM Pertamina lebih murah di banding pesaing, selain itu SPBU milik Pertamina, memiliki lokasi yang strategis yang tentunya mudah dijangkau oleh konsumen yang berada disekitar lokasi tersebut, kemampuan perusahaan dalam menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.
2. Kelangkaan sumber daya : Pasokan sumber daya terbatas, tetapi hal ini hanya berapa persen dari total keseluruhan BBM yang diproduksi Pertamina.
3. Sukar ditiru : Selama semuanya berbentuk materi dan teknologi hal tersebut dapat saja ditiru, namun beberapa hal yang dimiliki Pertamina yang tidak dimiliki pesaing, yakni berupa Kilang dan depo yang merupakan sumber daya alam yang besar, yang proses pemenuhannya langsung diolah dari alam, guna dapat menghasilkan variasi produk yang beragam. Model RBV mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat sumber daya sulit ditiru, yaitu:

- Keunikan fisik : Sumber daya alternatif yang ramah lingkungan, contohnya Biodiesel sebagai salah satu jenis bahan bakar hayati non fosil (*biofuel*). Bahan bakar ini secara bertahap akan mengurangi peran solar, harga yang sama untuk semua daerah.
 - Jalur (*path*) : mengingat Pertamina pernah memonopoli Industri BBM, maka keunggulan strategi distribusi melalui Kilang dan Depo.
 - Ambiguitas kausal : situasi sulit dipahami oleh para pesaing secara tepat tentang bagaimana Pertamina menciptakan keuntungan yang telah dimilikinya.
 - *Economic Deterrence* : butuh investasi yang besar untuk meniru karena dalam hal ini Pertamina merupakan market leader di dalam negeri.
 - Loyalitas merek
 - Kepuasan pekerja
4. *Appropriability* : Sumber daya dikembangkan dan dikendalikan oleh Pertamina, tanpa dibeli ataupun dipindah tangankan dari pesaing lain dan ke pesaing lain.
 5. Daya tahan : seberapa cepat sumber daya akan menyusut.
 6. Dapat digantikan : tersedia alternatif lain selain sumber daya yang dimiliki.

Tabel 5 : Urutan Peringkat Menurut *Resource Based View* (RBV)

N0	Dimensi dan Keterangan	RBV Value	Persentase
1	D6 : Sumber daya yang sukar ditiru	0.8016	14.90%
2	D2 : Asset yang tidak terlihat berupa pengalaman berupa akumulasi pengalaman dan merek dagang	0.7877	14.70%
3	D3 : Kapabilitas organisasi berupa pelayanan pelanggan dan inovasi produk	0.7522	14.00%
4	D4 : Superioritas kompetitif berupa pemenuhan kebutuhan pelanggan dan kemampuan penggunaan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan	0.7211	13.40%
5	D1 : Asset yang terlihat berupa aspek fisik dan financial	0.6889	12.80%
6	D9 : Pemanfaatan kondisi eksternal	0.4177	7.79%
7	D5 : Kelangkaan sumber daya	0.4022	7.50%
8	D8 : Tidak dapat ditiru berupa asset khusus	0.4021	7.50%
9	D7 : <i>Appropriability</i> berupa pemenuhan sumber daya	0.3904	7.28%

Sumber : (Hasil Penelitian Penulis, 2007)

V. PENUTUP

- Penelitian *Value Chain* digunakan untuk mengetahui pemeringkatan kinerja dari setiap aktivitas, sehingga dapat diketahui kegiatan dalam tiap-tiap aktivitas yang memberi *Value* tertinggi dan terendah bagi perusahaan dalam mengoptimalkan strategi.
 - Dari analisis yang sudah dilakukan & hasil yang dikeluarkan dapat dilihat bahwa posisi dimensi terpenting pada kegiatan utama adalah D1 (*inbound Logistic*) dan posisi dimensi terpenting pada kegiatan penunjang adalah D2 (Pengembangan Teknologi). Pada posisi ini menunjukkan posisi (dimensi) pada tingkat optimum.
- Penelitian RBV (*Resource Based View*) digunakan untuk mengetahui sumber daya dan kapabilitas yang tepat dan paling baik untuk usaha dan strategi perusahaan.
 - Sumber daya Pertamina yang berharga berupa superioritas kompetitif melalui lokasi, sumber daya yang sukar ditiru salah satunya melalui jalur yang strategis (keunggulan strategi distribusi

melalui kilang dan depo), *apportibility* (sumber daya dan bahan mentah yang langsung di olah oleh Pertamina), sumber daya yang tidak dapat ditiru berupa hak paten dan penguasaan hak migas dalam negeri, serta kondisi internal dalam Perusahaan yang memperhatikan kondisi eksternal dan perkembangan pesaing baik dari sisi sumber daya maupun kapabilitas.

- Dari analisis yang sudah dilakukan & hasil yang dikeluarkan dapat dilihat bahwa posisi dimensi terpenting pada Model RBV (*Resource Based View*) adalah D6 : Sumber daya yang sukar ditiru berupa jalur dan dari segi *economic deterance*. Pada posisi ini menunjukkan posisi (dimensi) pada tingkat sumber daya yang optimum.

DAFTAR REFERENSI

- David, Fred R., (2004), *Manajemen Strategis : Konsep*, Edisi ketujuh, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Fahy, John, and Smithee, Alan, (1999), "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", *Academy of Marketing Science Review*, Volume 1999, no. 10, diakses dari <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf> pada tanggal 01 November 2007
- Ilyas RM., Banwet DK., Shankar Ravi, (2008), "Value Chain Outsourcing – a solution for flex lean-agile manufacturing", *International Journal of Value Chain Management (IJVCM Volume 2 : 227-268, - Issue 2 – 2008)*, diakses dari http://www.inderscience.com/search/index.php?action=record&rec_id=17744&prevQu
- Madura, Jeff (2001). *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Medcof, John W., (2000), "The resource-based view and transnational technology strategy", *The Journal of High Technology Management Research* Volume 11, Issue 1, Spring 2000, Pages 59-74, diakses dari http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W56-40H08SV-F&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=e0d768e77f417e858ad7ec1da9ee06b4, pada tanggal 10 Desember 2007.
- Mudrajad Kuncoro. (2005). *Strategi*, Cetakan I, Erlangga, Jakarta.
pada tanggal 19 Desember 2007.
- Ridwan dan Engkos Achmad Kuncoro (2006). *Cara Menggunakan dan Memakai analisis jalur (path) analisis*, Alfabeta, Jakarta.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Turban, Efraim, David King, Jae Lee and Dennis Viehland, (2004), *Electronic Commerce : A Managerial Perspective*, Prentice Hall, USA.
- Wheelen, Thomas L., and David Hunger J., (2002), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, USA.
- Ilyas RM., Banwet DK., Shankar Ravi, (2008), "Value Chain Outsourcing – a solution for flex lean-agile manufacturing", *International Journal of Value Chain Management (IJVCM Volume 2 : 227-268, - Issue 2 – 2008)*, diakses dari http://www.inderscience.com/search/index.php?action=record&rec_id=17744&prevQu
pada tanggal 19 Desember 2007.

Fahy, John, and Smithee, Alan, (1999), "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", *Academy of Marketing Science Review*, Volume 1999, no. 10, diakses dari <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf> pada tanggal 01 November 2007

Medcof, John W., (2000), "The resource-based view and transnational technology strategy", *The Journal of High Technology Management Research* Volume 11, Issue 1, Spring 2000, Pages 59-74, diakses dari <http://www.sciencedirect.com/science?ob=ArticleURL&udi=B6W56-40H08SVF&user=10&rdoc=1&fmt=&orig=search&sort=d&view=c&acct=C000050221&version=1&urlVersion=0&userid=10&md5=e0d768e77f417e858ad7ec1da9ee06b4>, pada tanggal 10 Desember 2007.