

Menjaga Keunggulan Kompetitif Melalui Pandangan Berbasis Sumber Daya yang Dinamis

Zaidani Faza Banura Putra^{1*}, Moh Ainul Yaqin^{2*}

^{1*}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

^{2*}Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

[1*zaidanifaza4@gmail.com](mailto:zaidanifaza4@gmail.com), [2*Mohainuly1@gmail.com](mailto:Mohainuly1@gmail.com)

Abstract

This study examines the theoretical evolution from Resource-Based View (RBV) to Dynamic Resource-Based View (DRBV) to explain how companies maintain competitive advantage in a rapidly changing environment. This study aims to identify the limitations of RBV, clarify the role of dynamic capabilities, and propose an integrated model for contemporary strategic formulation. Using a structured conceptual methodology, this study synthesizes literature from strategic management, organizational theory, and innovation studies. The analysis shows that RBV's emphasis on VRIN resources is inadequate in a volatile context due to its static assumptions. DRBV expands this foundation by incorporating the dynamic capabilities of detecting, exploiting, and adapting, which facilitate resource renewal and strategic adaptation. The results show that environmental dynamics accelerate resource obsolescence, reinforcing the need for capability-driven renewal. The integrated RBV–DRBV model reveals that competitive advantage arises from the interaction between resource heterogeneity and capability agility, which shape strategic formulation and performance outcomes. This study concludes that DRBV provides a more comprehensive framework for understanding advantage in volatile conditions and offers practical guidance for designing adaptive strategies in digital and high-speed industries. These findings highlight the importance of continuous renewal and capability development for maintaining long-term competitive advantage.

Keywords: *Dynamic Capabilities; Resource-Based View; Competitive Advantage, Strategic Formulation; DRBV Framework; VRIN Resources.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji evolusi teoretis dari *Resource-Based View (RBV)* ke *Dynamic Resource-Based View (DRBV)* untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterbatasan *RBV*, mengklarifikasi peran kemampuan dinamis, dan mengusulkan model terintegrasi untuk formulasi strategis kontemporer. Dengan menggunakan metodologi konseptual terstruktur, studi ini mensintesis literatur dari manajemen strategis, teori organisasi, dan studi inovasi. Analisis menunjukkan bahwa penekanan *RBV* pada sumber daya *VRIN* tidak memadai dalam konteks yang bergejolak karena asumsi statisnya. *DRBV* memperluas landasan ini dengan memasukkan kemampuan dinamis mendeteksi, memanfaatkan, dan menyesuaikan yang memfasilitasi pembaruan sumber daya dan adaptasi strategis. Hasil menunjukkan bahwa dinamika lingkungan mempercepat obsolesensi sumber daya, memperkuat kebutuhan akan pembaruan yang didorong oleh kemampuan. Model terintegrasi *RBV–DRBV*

Article info

Received 11 Desember 2025

Revised 17 Desember 2025

Accepted 22 Desember 2025

zaidanifaza4@gmail.com

Copyright©2025. Published by Jurnal Prima Manajemen – AI -Afif

mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif muncul dari interaksi antara heterogenitas sumber daya dan kelincahan kemampuan, yang membentuk formulasi strategis dan hasil kinerja. Studi ini menyimpulkan bahwa *DRBV* menyediakan kerangka kerja yang lebih komprehensif untuk memahami keunggulan dalam kondisi volatilitas dan memberikan panduan praktis untuk merancang strategi adaptif di industri digital dan berkecepatan tinggi. Temuan ini menyoroti pentingnya pembaruan berkelanjutan dan pengembangan kemampuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Kata Kunci: Kemampuan Dinamis; Pandangan Berbasis Sumber Daya; Keunggulan Kompetitif; Formulasi Strategis; Kerangka Kerja *DRBV*; Sumber Daya *VRIN*.

1. PENDAHULUAN

Bidang manajemen strategis telah lama menempatkan sumber daya perusahaan tertentu sebagai landasan utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, berdasarkan pandangan klasik *Resource-Based View (RBV)*. Karya-karya fundamental berargumen bahwa perusahaan unggul dibandingkan pesaingnya ketika mereka memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan, yang secara kolektif dikenal sebagai atribut *VRIN*. Perspektif ini menekankan heterogenitas dan ketidak mobilitas sumber daya sebagai mekanisme penjelas fundamental di balik perbedaan kinerja perusahaan. Selama puluhan tahun, *RBV* telah membentuk pemikiran strategis di industri yang relatif stabil, di mana aset internal dapat dimanfaatkan untuk posisi kompetitif jangka panjang. Namun, lanskap bisnis kontemporer telah mengalami transformasi mendalam akibat digitalisasi, kemajuan teknologi yang cepat, dan persaingan global yang semakin intens, yang telah mendefinisikan ulang cara perusahaan menciptakan dan mempertahankan nilai (Abel *et al.*, 2025; Madhani, 2009). Seiring percepatan perubahan ini, asumsi tradisional yang mendasari *RBV* semakin mendapat sorotan kritis.

Debat akademis terbaru menyoroti bahwa orientasi statis *RBV* membuatnya tidak memadai untuk menjelaskan keunggulan kompetitif di lingkungan yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, dan kecepatan tinggi. Studi menunjukkan bahwa *RBV* secara implisit mengasumsikan stabilitas dan kontinuitas sumber daya, sehingga kurang efektif dalam kondisi di mana siklus teknologi singkat, preferensi pelanggan berubah dengan cepat, dan gangguan digital mengubah struktur kompetitif (Iliyas & Barca, 2025; Putri *et al.*, 2025; rio sundari, dian venita sary, khairul rohman, 2021; Sun *et al.*, 2024). Dalam konteks ini, perusahaan tidak hanya perlu memiliki sumber daya unik tetapi juga secara terus-menerus memperbarui, menyesuaikan, dan merestrukturisasi sumber daya tersebut sebagai respon terhadap perubahan lingkungan. Pengakuan ini telah mendorong pemahaman yang lebih luas tentang mekanisme yang mempertahankan keunggulan kompetitif, mendorong akademisi untuk melampaui batasan statis kepemilikan sumber daya menuju konseptualisasi yang lebih dinamis tentang pengembangan kemampuan strategis. Akibatnya, lanskap teoritis secara bertahap berkembang menuju kerangka kerja integratif baru yang mengatasi keterbatasan *RBV* sambil mempertahankan prinsip-prinsip dasarnya (Abel *et al.*, 2025; Jasim, 2025; Wanyama *et al.*, 2024).

Dalam konteks ini, pertanyaan penelitian utama berkaitan dengan sejauh mana *RBV* dapat menjelaskan kesuksesan korporat di bawah kondisi dinamis dan tidak dapat diprediksi. Meskipun *RBV* tetap menjadi lensa yang kuat untuk memahami asal-usul keunggulan kompetitif, daya penjelasannya berkurang ketika diterapkan pada lingkungan di mana kecepatan perubahan melebihi kemampuan perusahaan untuk mengandalkan cadangan sumber daya saja. Kelemahan utama terletak pada perhatian *RBV* yang terbatas terhadap proses pembaruan, rekombinasi, dan transformasi sumber daya faktor-faktor yang semakin krusial dalam manajemen strategis kontemporer (Daly, 2020; Wilkens *et al.*, 2004). Akibatnya, pertanyaan muncul: Bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif ketika sumber daya berharga dengan cepat

depresiasi atau menjadi usang akibat pergeseran teknologi atau pasar? Menangani kesenjangan ini memerlukan mekanisme teoritis yang melengkapi *RBV* dengan memasukkan responsivitas, adaptabilitas, dan pembelajaran.

Kemunculan *Dynamic Resource-Based View (DRBV)* menawarkan respon sistematis terhadap keterbatasan inheren *RBV*. *DRBV* didasarkan pada argumen bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari apa yang dimiliki perusahaan, tetapi juga dari apa yang dapat dilakukannya untuk meningkatkan, memperluas, dan memperbarui basis sumber dayanya seiring waktu. Berakar pada kerangka kerja kemampuan dinamis, *DRBV* menyoroti proses organisasi seperti mendeteksi, memanfaatkan, dan menyesuaikan kembali sebagai dasar adaptabilitas perusahaan (Collis & Anand, 2019; Serafini, 2022).

Proses-proses ini memungkinkan organisasi untuk mendeteksi peluang dan ancaman yang muncul, mengalokasikan sumber daya ke inisiatif strategis, dan menyesuaikan kembali basis asetnya sebagai respon terhadap kondisi lingkungan yang berubah. Dengan demikian, fokus *DRBV* pada pembaruan yang didorong oleh kemampuan dapat menjelaskan bagaimana perusahaan tetap relevan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, melampaui sekadar terus memiliki sumber daya (Gomes & Romão, 2025; Munir *et al.*, 2023; Muñoz-Cisternas *et al.*, 2024).

Dalam menguraikan argumen untuk *DRBV*, sejumlah aliran literatur telah menawarkan mekanisme langsung untuk mengatasi kelemahan *RBV*. Konseptualisasi awal tentang kemampuan dinamis menekankan rutinitas organisasi yang berulang dan dapat ditiru untuk mendukung penyesuaian strategis di pasar yang bergerak cepat. Berdasarkan pekerjaan di atas, studi-studi selanjutnya mengusulkan bahwa bahkan kemampuan dinamis memerlukan pembaruan berkelanjutan (dipahami sebagai pembaruan, rekombinasi, atau perancangan ulang arsitektur) untuk tetap efektif seiring waktu. Bersama-sama, studi-studi ini menegaskan bahwa kemampuan untuk terus menyesuaikan sumber daya internal merupakan sumber peningkatan kinerja, terutama di industri yang ditandai oleh inovasi, digitalisasi, dan globalisasi. Selain itu, juga ditemukan bahwa perusahaan dengan kemampuan dinamis yang lebih besar *outperform* pesaingnya dalam lingkungan yang bergejolak melalui reaksi strategis yang lebih cepat dan efisien (Gomes & Romão, 2025; Rani *et al.*, 2024; Sadraei *et al.*, 2025).

Dalam konteks ini, para akademisi beralih ke kerangka kerja integratif yang memanfaatkan kekuatan *RBV* dan fleksibilitas yang ditawarkan oleh kemampuan dinamis sebagai landasan untuk *DRBV*. Penelitian tentang orkestrasi sumber daya menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari interaksi antara *endowment* sumber daya dengan kemampuan untuk menggerakkan dan merestrukturisasi sumber daya tersebut. Pandangan ini memandang *DRBV* sebagai perkembangan daripada pengganti *RBV*. Ia mengakui bahwa meskipun sumber daya unik vital, dinamika yang mengatur cara sumber daya tersebut digunakan dan diperbarui menentukan apakah perusahaan dapat mempertahankan keunggulan strategisnya seiring waktu. Penelitian empiris dan teoritis terbaru juga mendukung perspektif gabungan ini, menggambarkan bagaimana perusahaan di industri digital, teknologi, dan berkecepatan tinggi bergantung pada portofolio sumber daya yang kuat dan sistem kemampuan dinamis untuk memastikan kelincahan strategis (Ahmed *et al.*, 2022; Kafoe, 2024).

Literatur yang erat terkait dengan model integratif ini mengajukan beberapa klaim terpisah yang secara keseluruhan menunjukkan kekurangan teoritis yang signifikan. Pertama, *RBV* menjawab mengapa perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif, sementara *DRBV* mengatur bagaimana keunggulan tersebut dipertahankan dihadapan perubahan lingkungan. Kedua, perubahan teknologi dan pasar mendorong *BRUPLE* untuk beralih dari *RBV* ke *DRBV*. Ketiga, kemampuan dinamis merupakan proses mediasi yang menghubungkan kualitas sumber daya dengan dampak kinerja pada perusahaan. Keempat, proses pembuatan strategi kontemporer untuk bisnis semakin menuntut

pengaitan yang eksplisit antara sumber daya *VRIN* dengan munculnya kemampuan dinamis. Meskipun demikian, upaya semacam itu belum sepenuhnya mengintegrasikan komponen-komponen ini ke dalam sistem yang koheren dan kaya konsep untuk mengarahkan pengambilan keputusan strategis di berbagai sektor industri. Ketidaksiharian ini memberikan motivasi kuat untuk penyelidikan teoritis tambahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan garis evolusi teoritis dari *RBV* ke *DRBV*, menggambarkan kontribusi kemampuan dinamis dalam mengatasi keterbatasan *RBV*, dan mengusulkan model terintegrasi untuk formulasi strategis berbasis *DRBV*. Melalui pengaitan literatur yang terindeks *Scopus* di bidang manajemen strategis, studi inovasi, dan teori organisasi, kami bermaksud menunjukkan bagaimana *DRBV* memberikan penjelasan yang lebih mendalam tentang keunggulan kompetitif dalam konteks kontemporer. Keunikan penelitian ini terletak pada penggabungan heterogenitas sumber daya, dinamika kemampuan, dan kecepatan lingkungan ke dalam model teoritis yang terpadu, sehingga menambah kedalaman penjelasan kami. Kedua, artikel ini menguraikan batas dan ruang lingkup *DRBV* serta mengembangkan proposisi dan perspektif teoritis yang dapat dieksplorasi dalam penelitian empiris selanjutnya. Oleh karena itu, penelitian ini menambah kontribusi pada karya ilmiah yang ada yang bertujuan mengembangkan teori strategis dalam lingkungan perubahan yang luas dan berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORI

Manajemen strategis adalah topik akademik yang telah dijelaskan sebagai proses menetapkan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan rencana tersebut. Pada tingkat fundamental, inti dari manajemen strategis adalah keunggulan kompetitif, dan perusahaan harus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan tersebut agar dapat bersaing secara sukses. Keunggulan kompetitif terjadi ketika suatu perusahaan menghasilkan nilai lebih besar daripada pesaingnya dan melakukannya dengan strategi yang sulit ditiru atau diduplikasi (Stumpf, 2022; Wanyama *et al.*, 2024).

Salah satu pandangan utama dalam menjelaskan asal-usul keunggulan kompetitif adalah *RBV*. *RBV* memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya yang unik, tidak dapat diubah, dan berharga yang sulit ditransfer antar perusahaan. Berdasarkan perspektif ini, variasi kinerja perusahaan terutama didasarkan pada variasi sumber daya dan penggunaan strategisnya. *RBV* berargumen bahwa sebuah perusahaan dianggap mampu memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dan hanya jika sumber dayanya bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Aset-aset ini dapat berupa *tangible* dan *intangible*, seperti keahlian, reputasi, keterampilan manajemen, dan budaya korporat (Miller, 2019; Paauwe, 2024).

Meskipun *RBV* telah memperkaya teori manajemen strategis, teori ini juga mendapat kritik. Salah satu kelemahan *RBV* adalah asumsinya tentang lingkungan yang relatif stabil. *RBV* memandang sumber daya sebagai hal yang relatif statis, dan berorientasi pada kepemilikan sumber daya daripada bagaimana sumber daya tersebut diubah atau diperbarui. Mengingat gangguan teknologi, perubahan selera konsumen, dan persaingan global yang meningkat dalam lingkungan bisnis, sifat statis *RBV* dianggap kurang memadai untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam jangka panjang.

Keterbatasan ini telah menghasilkan konsep kemampuan dinamis sebagai pelengkap *RBV*. Kemampuan dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan (atau firma) untuk secara sistematis menciptakan, memperluas, atau memodifikasi sumber dayanya serta mengatasi kelemahannya guna memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman baik di lingkungan maupun di dalam perusahaan itu sendiri (binti Samsudin & Ismail, 2019; Collis & Anand, 2021). Landasan filosofis perspektif ini

adalah bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada kualitas sumber daya perusahaan, tetapi lebih pada kemampuan perusahaan untuk secara terus-menerus merekreasi dan menggabungkan kembali sumber dayanya.

Perpaduan antara *RBV* dan kemampuan dinamis telah menghasilkan pengembangan *DRBV*. Menurut *DRBV*, keunggulan kompetitif diciptakan melalui interaksi dinamis antara sumber daya yang lebih baik dan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola perubahan. Dari perspektif ini, sumber daya tidak lagi dianggap sebagai hal yang bernilai permanen, melainkan sebagai entitas yang bernilai sementara dan hanya dapat diperbarui melalui pembelajaran, inovasi, dan adaptasi strategis. *DRBV* merupakan perluasan konseptual *RBV* menuju dinamika, waktu, dan ketidakpastian lingkungan.

Perbedaan antara *RBV* dan *DRBV* semakin menonjol ketika kita mempertimbangkan strategi. Proses strategi sebagai kesesuaian antara sumber daya internal yang tinggi dan peluang lingkungan eksternal untuk mengembangkan posisi kompetitif yang unik. Strategi dalam arti tersebut bersifat eksploitatif, atau berkaitan dengan memaksimalkan penerapan sumber daya yang ada. Namun, *DRBV* memandang bahwa pembuatan strategi adalah proses adaptif dan berkelanjutan dalam memperbarui strategi sebagai respon terhadap perubahan. Pengambilan keputusan strategis tidak hanya tentang memaksimalkan aset yang dimiliki, tetapi juga tentang membangun kemampuan untuk mengelola ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan dan menciptakan peluang baru.

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari penciptaan dan implementasi strategi yang sukses. Dalam literatur manajemen strategis, kinerja sering dievaluasi melalui indikator keuangan dan non-keuangan yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai dan memperoleh keunggulan kompetitif. Bukti dari literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menggabungkan sumber daya yang lebih baik bersama dengan kemampuan dinamis mencapai kinerja yang superior, terutama dalam lingkungan yang lebih dinamis dan tidak pasti. Hal ini menyarankan bahwa *DRBV* merupakan lensa teoritis yang lebih tepat untuk menafsirkan hubungan antara sumber daya, strategi, dan kinerja dalam bisnis kontemporer.

Berdasarkan deskripsi ini, artikel ini menemukan bahwa *DRBV* mewakili langkah strategis yang signifikan dalam pemikiran manajemen strategis dan melengkapi kelemahan *RBV*. Dengan menggabungkan sumber daya dengan kemampuan dinamis, *DRBV* dapat memberikan penjelasan yang lebih luas tentang bagaimana perusahaan mengembangkan strategi dan mencapai keberlanjutan keunggulan kompetitif dalam kondisi bisnis yang dinamis.

3. METODE PENELITIAN

Metode ini dikembangkan untuk menganalisis secara kritis perkembangan teoritis dari *Resource Based View (RBV)* ke *Dynamic Resource-Based View (DRBV)* dengan mengandalkan tinjauan terintegrasi atas literatur yang telah direview oleh rekan sejawat dan model-model teoritis. Karena analisis ini tidak bersifat empiris, metodologi difokuskan pada integrasi analitis, perbandingan teori, dan sintesis interpretatif. Hal ini sejalan dengan tujuan studi yang bertujuan untuk memahami bagaimana *RBV* berubah menjadi *DRBV* dan peran skema kemampuan dinamis sebagai konstruk mediasi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang tidak stabil dan perubahan teknologi yang cepat. Dalam *RBV* klasik, keunggulan kompetitif berasal dari kepemilikan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan studi lain menyarankan bahwa pasar yang berubah dapat membatasi daya penjas *RBV* karena penekanannya pada ketidakubahannya sumber daya. Untuk mengatasi kekurangan ini, perspektif kemampuan dinamis menyediakan kerangka teoritis untuk *DRBV* yang menyoroti pentingnya proses penginderaan, pemanfaatan, dan

rekonfigurasi dalam mempertahankan kesesuaian strategis. Artikel ini mengkaji pendekatan ini secara ketat dan sistematis.

Studi ini dimulai dengan menggambarkan konteks di mana evolusi teoritis didorong. *RBV* dikembangkan pada periode di mana industri memiliki struktur kompetitif yang relatif stabil dan perusahaan dapat mengandalkan *endowment* sumber daya statis untuk mencapai kinerja jangka panjang. Namun, dalam dunia digital, global, dan yang bergerak cepat seperti saat ini, asumsi-asumsi tersebut runtuh karena sumber daya dianggap kurang berharga kecuali terus diperbarui. Dalam hal ini, pendekatan komparatif yang diadopsi dalam metodologi membandingkan *RBV* dan *DRBV* secara teoritis dengan mempertimbangkan unsur-unsur yang berkaitan dengan asumsi konseptual, mekanisme pembangkitan nilai, dan pengaruh terhadap pembentukan strategi (Dwianto, 2025).

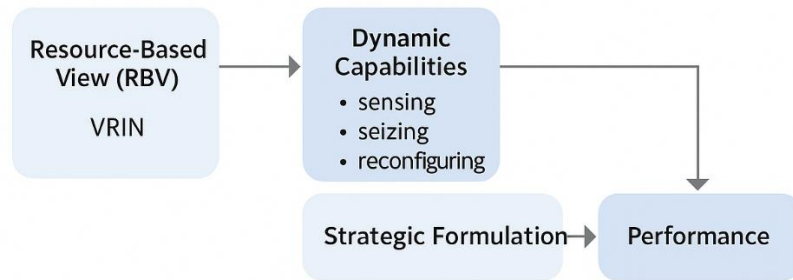
Aspek	Resource-Based View (RBV)	Dynamic Resource-Based View (DRBV)	Implikasi untuk Formulasi Strategi
Fokus Utama	Kepemilikan dan karakteristik sumber daya internal (VRIN).	Kemampuan perusahaan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya ketika lingkungan berubah.	Strategi menekankan analisis sumber daya + mekanisme pembaruan.
Asumsi Lingkungan	Stabil, perubahan rendah hingga moderat.	Turbulen, dinamis, tidak pasti, berkecepatan tinggi.	Strategi harus adaptif, responsif,
Sumber Keunggulan Bersaing	Resource advantage → VRIN.	Capability advantage → dynamic capabilities.	Strategi berbasis kompetensi dinamis menghasilkan keunggulan lebih berkelanjutan.
Mekanisme Penciptaan Nilai	Eksplorasi sumber daya yang sudah dimiliki.	Eksplorasi + eksploitasi, transformasi dan integrasi sumber daya.	
Sifat Sumber Daya	Lebih statis, sulit berubah, fokus pada heterogenitas.	Fleksibel, dapat diperbarui, digabungkan, atau ditingkat-	Manajemen perlu menjadi "orchestrator" sumber daya.
Kelemahan Utama	Tidak menjelaskan bagaimana perusahaan berubah atau beradaptasi.	Mengelola proses sensing, seizing & reconfiguring.	

Gambar 3.1 Tabel Perbandingan *RBV* dan *DRBV*: Asumsi, Mekanisme, dan Implikasi Strategis

Tabel ini diambil dari catatan penelitian, menawarkan perbandingan terstruktur antara *RBV* dan *DRBV* terkait perbedaan dalam asumsi lingkungan, sumber keunggulan kompetitif, proses penciptaan nilai, dan fleksibilitas basis sumber daya. Tabel perbandingan ini memberikan dasar analisis mengenai celah konseptual yang diisi oleh *DRBV* serta implikasi perbedaan ini terhadap penelitian manajemen strategis.

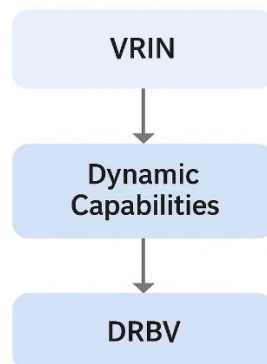
Karena sifat konseptual dari penelitian ini, studi ini mengikuti pendekatan sintesis literatur terstruktur yang merujuk setidaknya sepuluh publikasi yang terindeks di *Scopus*, termasuk artikel dari *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Harvard Business Review*, *California Management Review*, dan jurnal berkualitas lainnya. Literatur yang dipilih relevan dengan tiga konstruksi esensial: heterogenitas sumber daya dan aspek *VRIN* yang terintegrasi dalam *RBV*; proses sensing, seizing, dan reconfiguring, sebagaimana didefinisikan oleh literatur kemampuan dinamis; serta perspektif integratif yang mengintegrasikan dinamika lingkungan dengan adaptasi strategis. Kerangka konseptual ini merupakan landasan teoritis untuk memahami kemunculan *DRBV* dan perannya. Proses ekstraksi, perbandingan, dan integrasi ini bersifat iteratif, mencerminkan tahap-tahap analisis yang mendasari setiap langkah. Identifikasi konvergensi dan divergensi konsep antar studi. Kerangka teoritis yang digunakan untuk mengembangkan sintesis (dan masing-masing dari sepuluh pernyataan tesis dalam daftar

kami) berakar pada literatur, dan karenanya, mewakili klaim teoritis yang menjaga validitas dan keseriusan akun ini.



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual: Evolusi dari *RBV* ke *DRBV*

Metode ini juga mencakup model kognitif visual untuk mengorganisir analisis. Kerangka konseptual yang disederhanakan ditampilkan pada gambar di atas, menyoroti transisi dari konsep *RBV* ke *DRBV* dan peran intermediet kemampuan dinamis sebagai jembatan antara karakteristik sumber daya dan kinerja perusahaan. Ketergantungan konseptual secara intuitif lebih jelas ditampilkan pada Gambar 3.3 [mengapa?] karena secara visual menggambarkan aliran kausal dari sumber daya *VRIN*, ke kemampuan dinamis dan formulasi strategi, dan hingga kinerja.



Gambar 3.3 Sumber Daya *VRIN*, Kapabilitas Dinamis, dan *DRBV*.

Kedua, gambar ini menunjukkan ketatnya hubungan ini dengan menempatkan sumber daya *VRIN* sebagai prasyarat untuk kemampuan dinamis dan *DRBV* sebagai sintesis teoritis baru yang dikembangkan (perlu ditekankan bahwa *DRBV* bukanlah alternatif, melainkan perkembangan evolusioner dari *RBV*). Statistik ini membantu menginterpretasikan model teoritis dalam konstruksi dan jalur hubungannya.

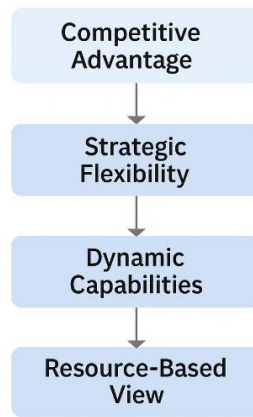
Inti dari pendekatan metodologis ini adalah penempatan hipotesis yang diusulkan dalam logika konseptual yang lebih luas dari *RBV* dan *DRBV*. Hipotesis (Tabel 3.1) didasarkan pada penelitian yang ada: H1 menyarankan bahwa kemampuan sumber daya *VRIN* yang dikembangkan, dikombinasikan dengan DCs, serupa dengan perusahaan yang hanya mengandalkan *RBV*, memang berkinerja lebih baik daripada mereka; H2 memprediksi bahwa dinamika lingkungan meningkatkan relevansi dan kebutuhan *DRBV* dalam proses strategis; dan H3 berargumen bahwa proses *sensing-seizing-reconfiguring* menjadi mediator antara kualitas sumber daya dan kinerja perusahaan. Hipotesis ini didasarkan pada studi sebelumnya seperti Baros-Tóth, Á. (2024) dan Teece (2025) yang menghindari pemisahan antara penalaran teoritis dan hubungan yang diusulkan.

Tabel 3.1 Hipotesis dan Pendekatan Pengukuran Konstruk.

No	Hipotesis	Variabel Independen / Dependen / Mediator / Moderator	Cara Ukur (<i>Measurement Approach</i>)
H1	Perusahaan yang memiliki <i>VRIN resources</i> yang kuat cenderung menunjukkan keunggulan bersaing yang lebih tinggi.	Independen: <i>VRIN Resources</i> Dependen: <i>Competitive Advantage</i>	Skala Likert (1–5) berdasarkan indikator: <i>value, rarity, inimitability, non-substitutability</i> ; diadaptasi dari Barney (1991).
H2	Pengaruh <i>VRIN resources</i> terhadap keunggulan bersaing dimediasi oleh <i>dynamic capabilities</i> .	Independen: <i>VRIN Resources</i> Mediator: <i>Dynamic Capabilities</i> Dependen: <i>Competitive Advantage</i>	Pengukuran <i>dynamic capabilities</i> berdasarkan tiga dimensi: <i>sensing, seizing, reconfiguring</i> (Teece, 2007). Analisis mediasi dengan <i>SEM/PLS-SEM</i> .
H3	Semakin tinggi tingkat <i>environmental dynamism</i> , semakin kuat pengaruh <i>dynamic capabilities</i> terhadap kinerja perusahaan.	Independen: <i>Dynamic Capabilities</i> Moderator: <i>Environmental Dynamism</i> Dependen: <i>Firm Performance</i>	Moderasi diukur menggunakan interaksi $DC \times ED$. <i>Environmental dynamism</i> diukur dengan skala Miller & Friesen (1983).
H4	<i>Dynamic capabilities</i> berpengaruh positif terhadap efektivitas formulasi strategi.	Independen: <i>Dynamic Capabilities</i> Dependen: <i>Strategic Formulation Effectiveness</i>	Pengukuran <i>strategic formulation</i> berdasarkan <i>clarity, adaptability, analytical soundness</i> (Hitt et al.).
H5	Efektivitas formulasi strategi memediasi hubungan antara <i>dynamic capabilities</i> dan kinerja perusahaan.	Independen: <i>Dynamic Capabilities</i> Mediator: <i>Strategic Formulation</i> Dependen: <i>Firm Performance</i>	Formulasi strategi diukur melalui <i>perceived strategic quality</i> ; kinerja perusahaan melalui <i>ROA, growth</i> , atau <i>subjective performance</i> .
H6	Pengaruh <i>VRIN resources</i> terhadap <i>dynamic capabilities</i> diperkuat oleh kapasitas pembelajaran organisasi (<i>organizational learning capacity</i>).	Independen: <i>VRIN Resources</i> Moderator: <i>Learning Capacity</i> Dependen: <i>Dynamic Capabilities</i>	Moderator diukur dengan skala Sinkula et al. (1997). Interaksi diuji menggunakan uji moderasi (<i>PLS-MGA</i> atau <i>ADANCO interaction</i>).

Pengukuran setiap konstruk dijelaskan dalam tabel, termasuk referensi terhadap skala yang sudah ada untuk sumber daya *VRIN* dan operasionalisasi multidimensi dari kemampuan dinamis. Meskipun studi ini tidak menguji pengukuran tersebut secara kuantitatif, tabel ini memberikan panduan tentang bagaimana konstruk-konstruk tersebut umumnya dioperasionalkan, sehingga memungkinkan kejelasan yang lebih besar dalam studi empiris di masa depan.

Untuk memperluas analisis lebih lanjut, prosedur ini memasukkan tinjauan interpretatif terhadap kecepatan lingkungan sebagai faktor kontekstual yang memoderasi relevansi *DRBV*. Bukti menunjukkan bahwa kemampuan dinamis hanya menghasilkan kinerja tertinggi di bawah kondisi yang volatil dan tidak pasti, karena adaptabilitas dan kecepatan belajar sangat penting untuk bertahan hidup di lingkungan ekstrem.



Gambar 3.4 Interaksi antara *RBV*, Kapabilitas Dinamis, dan Dinamika Pasar.

Model ini menggambarkan hubungan antara *RBV*, fleksibilitas strategis, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif - menyoroti fokus metodologis pada penjelasan bagaimana konteks mempengaruhi teorisasi. Dimensi interpretatif ini konsisten dengan penelitian yang mempertanyakan mengapa tekanan kompetitif dan perubahan mengharuskan perusahaan beralih dari strategi sumber daya statis menuju pendekatan berbasis kemampuan dinamis.

Batasan teoritis dijelaskan secara *eksplisit* untuk menjaga analisis tetap pada jalurnya. Hal ini mencakup (tetapi tidak terbatas pada) latar belakang teoritis *RBV*, *DRBV*, dan kemampuan dinamis tanpa praktik aktual pada tingkat mikro-organisasi atau validasi skala. Batasan ini dimaksudkan untuk menjaga pendekatan tetap berfokus pada integrasi konseptual dan tidak terjerat oleh kompleksitas empiris yang tidak perlu. Studi ini juga mematuhi pedoman bahwa sintesis teoritis harus didasarkan pada bukti yang kokoh dari sumber akademik yang terpercaya. Oleh karena itu, kredibilitas akademik dijaga dengan hanya menyertakan studi yang *direview* oleh rekan sejawat dan berdampak tinggi. Hal ini mendukung saran metodologis bahwa studi konseptual harus didasarkan pada penelitian primer yang kokoh dan sekaligus berkontribusi pada teori.

Terakhir, diargumenkan bahwa triangulasi teoritis menyediakan integrasi kerangka kerja dengan menggabungkan berbagai literatur untuk membangun teori yang terintegrasi dan koheren. Menurut penelitian RHB, alasan dapat ditemukan mengapa perusahaan pada awalnya dapat membangun keunggulan komparatif sebagai hasil dari sejarah sumber daya, sementara literatur kemampuan dinamis menekankan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan tersebut dalam lingkungan yang berubah. *DRBV* menggabungkan penjelasan-penjelasan ini, dan pendekatan ini menggunakan triangulasi untuk menghasilkan model terintegrasi berdasarkan hubungan antara keragaman sumber daya, evolusi kemampuan, dan dinamika lingkungan. Dengan mensintesis pendekatan metodologis ini, model teoritis yang dihasilkan menunjukkan validitas konseptual dan operasional, sehingga memberikan kontribusi signifikan bagi manajemen. Opsi metodologis yang kami bahas disini membuka peta jalan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis, menciptakan konstruksi teoritis yang konsisten, dan mendukung pemahaman akademis tentang bagaimana *RBV* berkembang menjadi *DRBV*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawasan yang dihasilkan dalam jurnal ini juga menawarkan deskripsi konseptual tentang proses transisi dari *RBV* ke *Dynamic Resource-Based View (DRBV)*, serta implikasinya terhadap manajemen strategis kontemporer. Tinjauan ini mengintegrasikan karya dasar dan emerging, dengan tabel dan gambar konseptual yang disajikan, untuk menunjukkan bagaimana sumber daya *VRIN*, kemampuan dinamis, dan dinamika lingkungan saling berinteraksi untuk mempengaruhi pilihan strategis dan kinerja

perusahaan. Bagian berikut melaporkan temuan kunci sesuai dengan catatan penelitian dan menggabungkannya dengan wawasan model konseptual yang relevan, seperti yang ditampilkan dalam Tabel dan Gambar sebelumnya. Mengingat *RBV* asli berakar pada teori CAS dan mengusulkan keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan, temuan studi ini mendukung bahwa logika dasar ini tetap valid sebagai argumen, namun tidak memadai ketika dilihat dalam konteks lingkungan yang berubah dengan cepat (Alamir, 2024). Memperluas kritik yang diajukan oleh (Meacham *et al.*, 2025), hasil penelitian ini menggambarkan bagaimana *DRBV* berkembang dari *RBV* dengan menyoroti kemampuan perusahaan untuk memulihkan, beradaptasi, dan mereformulasi kumpulan sumber daya di tengah perubahan teknologi dan konteks pasar.

Satu set hasil berkaitan dengan pengungkapan batasan *RBV* ketika diterapkan pada lingkungan dinamis, tidak pasti, dan bergejolak. *RBV* klasik mengasumsikan lingkungan yang relatif stabil dengan kecepatan pasar yang terbatas dan perubahan teknologi yang moderat: *endowment* sumber daya Anda akan bertahan lama. Namun, sesuai Pernyataan dalam literatur RCP, konfigurasi stabil *RBV* membatasi aplikasinya di industri yang mengalami perubahan radikal, gangguan digital, atau siklus inovasi yang cepat. Kelemahan ini juga didukung oleh perbandingan dalam Gambar 3.1 dibandingkan dengan *DRBV*, *RBV* lebih fokus pada eksploitasi sumber daya yang ada daripada transformasi, integrasi, dan pembaruan sumber daya tersebut. Selain itu, *RBV* tidak mempertimbangkan penurunan nilai sumber daya dan bagaimana perusahaan secara berulang kali merekonfigurasi kemampuan mereka. Perusahaan yang bergerak maju adalah di mana inersia (konsep yang terkait secara konseptual dengan studi ini) dari perspektif manajemen lebih mungkin muncul dari *mindset* berbasis pengetahuan dan dengan frekuensi, di sektor industri di mana kekuatan lingkungan mengikis posisi kompetitif dengan kecepatan lebih tinggi misalnya, perusahaan asuransi telah berkembang melampaui kepemilikan sumber daya, menuju pembangunan kemampuan.

Sebuah temuan lain menunjukkan bahwa motivasi teoritis dasar di balik *DRBV* merupakan respons terhadap beberapa kritik yang ditujukan kepada *RBV*. Seperti yang dapat dilihat pada Gambar 3.2 dan 3.3, *DRBV* menggabungkan sumber daya *VRIN* dengan kerangka kerja kemampuan dinamis (Modgil R. Kapabilitas dinamis atau rutinitas organisasi yang dirancang untuk mendeteksi peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang, dan merekonfigurasi sumber daya merupakan mekanisme utama bagi perusahaan untuk mempertahankan (atau memperoleh) keunggulan kompetitif dalam konteks ketidakpastian. Hasil ini menyarankan bahwa *DRBV* merekonseptualisasi *RBV* dengan memprioritaskan kembali fokus analisis dari "apa yang dimiliki perusahaan" menjadi "apa yang dapat dilakukan perusahaan" dalam situasi perubahan yang cepat. Perkembangan ini didukung oleh literatur yang menyatakan bahwa: *DRBV* tidak menggantikan *RBV*, tetapi memindahkannya dari pembahasan tentang bagaimana sumber daya dikombinasikan dan dikonstruksi ulang. Temuan juga menunjukkan bahwa *DRBV* dapat memberikan dasar teoritis yang lebih kuat untuk kesuksesan kompetitif di sektor-sektor seperti teknologi digital, manufaktur canggih, dan startup dengan pertumbuhan hiper, di mana kelincahan esensial untuk bertahan hidup.

Satu set temuan ketiga mengacu pada implikasi strategis dari kombinasi *RBV-DRBV*. Gambar 3.2 menunjukkan bahwa sumber daya *VRIN* digunakan sebagai masukan utama, yang dibentuk dan dibentuk ulang oleh kemampuan dinamis. Kemampuan ini pada gilirannya mempengaruhi pengembangan strategi dan, pada akhirnya, kinerja perusahaan. Tabel 3.1 mensintesis dan mengorganisir bagaimana, secara keseluruhan, konstruksi spesifik seperti sumber daya *VRIN*, kemampuan dinamis, formulasi strategi, dan kinerja terkait dalam kerangka kerja terintegrasi. Temuan penelitian mendukung kesimpulan bahwa formulasi strategis didasarkan pada dominasi sumber daya dan keunggulan kemampuan. Sumber daya *VRIN* masih menjadi sumber diferensiasi di satu

sisi; sementara di sisi lain, kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk menangani ketidakpastian dan menyesuaikan kembali sumber dayanya sesuai dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, *DRBV* mengintegrasikan logika berbasis sumber daya dengan proses berbasis kemampuan dan menggambarkan pembentukan strategi sebagai proses iteratif dan adaptif, bukan fungsi perencanaan statis.

Temuan lain juga membahas implikasi manajerial *DRBV* bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan berkecepatan tinggi. Literatur menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan dinamis yang kuat, khususnya yang terkait dengan pencarian dan eksploitasi peluang, lebih unggul daripada yang hanya mengandalkan keunggulan sumber daya statis. Perbedaan dalam pelaksanaan ini berkontribusi lebih besar di antara perusahaan yang mengalami gangguan digital, siklus produk singkat, atau ketidakstabilan pasar. Gambar 3.4 menggambarkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan hasil dari fleksibilitas strategis, yang pada gilirannya bergantung pada kemampuan dinamis dan unsur-unsur *RBV*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa melalui fleksibilitas strategis, perusahaan dapat merekonfigurasi kompleks sumber daya mereka lebih cepat, memperkenalkan sumbu pengembangan baru, dan mengantisipasi perubahan dalam struktur pasar. Bentuk fleksibilitas ini secara fundamental merupakan moderator penting untuk mendukung efektivitas *DRBV* dan pada gilirannya bertindak sebagai pendorong bagi perusahaan untuk memperluas tidak hanya basis sumber daya tetapi juga dinamisme.

Hasil ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana dinamika lingkungan berperan sebagai pendorong dan moderator evolusi RG menjadi *DRBV*. *Soilscape* terus mengalami dinamika yang berkembang di mana sumber daya menjadi usang dan permintaan untuk rekonfigurasi, pembelajaran, dan pembaruan kemampuan semakin kuat. Hal ini konsisten dengan H2 yang menyatakan bahwa *DRBV* menjadi lebih penting ketika dinamika lingkungan semakin kuat. Lingkungan dengan kecepatan tinggi, seperti banyak pasar digital, menuntut perusahaan untuk terus memperbarui sumber daya *VRIN* mereka guna mengadopsi inovasi atau mengakuisisi dan menggabungkan sumber daya lain. Akibatnya, kemampuan dinamis berperan sebagai jembatan antara kondisi lingkungan dan hasil kompetitif, atau dengan kata lain, Hipotesis 3 (H3) terverifikasi. Dalam lingkungan dengan ketidakstabilan rendah, perusahaan mungkin mendapatkan keuntungan dari strategi berbasis *RBV*, tetapi temuan menunjukkan bahwa kesuksesan berkelanjutan akan bergantung pada pembaruan berkelanjutan yang berakar pada kemampuan.

Temuan juga mengungkapkan cara siklus hidup kemampuan mempengaruhi keberlanjutan keunggulan kompetitif. Meskipun *RBV* menekankan heterogenitas dan ketidakmampuan meniru sumber daya, *DRBV* menyoroti bahwa kemampuan korporasi dapat dikembangkan melalui pembelajaran, rekombinasi, dan transformasi. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan yang mempertahankan pengembangan basis kemampuannya berkinerja lebih baik dalam jangka panjang karena mereka tidak menjadi kaku secara strategis dan merespons perubahan di pasar. Perusahaan yang paling berhasil dalam masa sulit ini adalah yang menjadikan pemantauan rutin, investasi dalam kemampuan, dan budaya eksperimen sebagai hal yang biasa. Temuan ini menyarankan bahwa keunggulan kompetitif dalam *DRBV* bersifat dinamis, sehingga membentuk perilaku daripada sekadar hasil.

Terakhir, penelitian ini mendukung beberapa proposisi teoritis penting dari literatur yang membahas bagaimana *RBV* berkembang menjadi *DRBV*. Pertama, *RBV* tetap menjadi kerangka analisis kritis untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif dengan penekanan pada heterogenitas sumber daya dan karakteristik *VRIN*. Kedua, dengan menyoroti proses kepemilikan aset yang dinamis daripada statis, *DRBV* menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif dipertahankan seiring perubahan konteks. Ketiga, *RBV* berkembang menjadi *DRBV* karena kompleksitas lingkungan menjadi faktor utama yang mendorong perusahaan untuk beralih dari strategi berbasis sumber daya statis

ke strategi berbasis kemampuan dinamis. Keempat, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.2 dan Gambar 3.3, kemampuan dinamis berperan sebagai mediator dalam hubungan antara sumber daya dan kinerja kompetitif. Kelima, pengembangan strategis di perusahaan kontemporer berjalan optimal ketika aset *VRIN* diintegrasikan dengan sistem kemampuan dinamis, dan kekuatan internal disesuaikan dengan peluang lingkungan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menunjukkan bahwa evolusi dari Pandangan Berbasis Sumber Daya (*RBV*) ke Pandangan Berbasis Sumber Daya Dinamis (*DRBV*) mewakili perkembangan teoritis yang diperlukan untuk memahami bagaimana perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Temuan menunjukkan bahwa meskipun sumber daya *VRIN* tetap menjadi fondasi penting kekuatan kompetitif, sumber daya tersebut tidak cukup tanpa mekanisme adaptif yang disediakan oleh kemampuan dinamis. *DRBV* mengatasi keterbatasan ini dengan menjelaskan bagaimana organisasi memperbarui, menyesuaikan, dan memperluas basis sumber dayanya melalui proses penginderaan, pemanfaatan, dan penyesuaian (Yüceol, 2025).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dinamika lingkungan berfungsi sebagai kekuatan kontekstual kritis yang mempercepat obsolesensi sumber daya dan memperkuat kebutuhan pengembangan kemampuan dinamis. Oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi di pasar dengan kecepatan tinggi paling diuntungkan oleh strategi yang menggabungkan keunggulan sumber daya dengan kelincahan kemampuan. Secara konseptual, studi ini berkontribusi pada bidang manajemen strategis dengan mengintegrasikan heterogenitas sumber daya dan dinamika kemampuan ke dalam model terpadu keunggulan berkelanjutan. Secara praktis, kerangka kerja *DRBV* memberikan panduan yang dapat diterapkan bagi perusahaan yang ingin merancang strategi adaptif yang menyelaraskan kekuatan internal dengan peluang eksternal. Penelitian masa depan dapat memperluas kerja konseptual ini melalui pengujian empiris, menganalisis siklus hidup kemampuan, mengeksplorasi perbedaan antar industri, atau mengevaluasi bagaimana transformasi digital mengubah interaksi antara sumber daya dan kemampuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abel, C. F., Okeke, M. U. C., Kenechukwu, C. G., Ezeah, M., & Yusuf, K. O. (2025). *Is the Resource-Based View Still Strategic? A Critical Reassessment of Its Strengths, Limitations, and Relevance in the Era of Digital Transformation and Dynamic Capabilities*. <https://doi.org/10.20944/preprints202508.1395.v1>
- Ahmed, E., Kilika, J. M., & Gekenia, C. (2022). Strategy-induced organisational resilience through dynamic resource orchestration. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 11(2), 92–103. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1633>
- Alamir, I. (2024). Extended Technology Acceptance Model (TAM) for Evaluating Digital Banking Adoption in Saudi Arabia. *Al-Migalat Al-Ilmyat Li-Gamiat Al-Malik Faisal*, 63–70. <https://doi.org/10.37575/h/mng/240043>
- binti Samsudin, Z., & Ismail, D. (2019). The Concept of Theory of Dynamic Capabilities in Changing Environment. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 1071–1078. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V9-I6/6068>
- Collis, D. J., & Anand, B. N. (2019). The Limitations of Dynamic Capabilities. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3452848
- Collis, D. J., & Anand, B. N. (2021). The Virtues and Limitations of Dynamic Capabilities. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and*

- Practice*, 2(1), 47–78. <https://doi.org/10.1561/111.00000017>
- Daly, N. El. (2020). *Towards an Understanding of the Sources of Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review and Conceptual Framework* (pp. 299–316). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32922-8_30
- Dwianto, A. (2025). Green Innovation and Digital ESG Integration in Enhancing Corporate Financial Value. In *IntechOpen*.
- Gomes, J., & Romão, M. (2025). *Driving Innovation With Dynamic Capabilities and Technological Assets*. 195–226. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9266-9.ch007>
- Iliyas, M., & Barca, M. (2025). A Chronological Review of Resource-Based Theory and Future Research Directions. *Deleted Journal*, 2025(4), 41–53. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.1153>
- Jasim, B. H. (2025). Strategic Management for Sustainable Competitive Advantage: Integrating RBV, Dynamic Capabilities, Digital Transformation, and ESG. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 7(05), 420–423. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2025.v07i05.003>
- Kafoe, A. S. (2024). Holistic Competitive Strategy: Embracing a Holistic Approach to Establishing a Competitive Edge. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 29(4), 550–562. <https://doi.org/10.2478/raft-2024-0057>
- Madhani, P. M. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications. *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504379
- Meacham, H., Ferrer, J., Holland, P., & Kulesza, C. (2025). *From disaster to discovery : How dynamic capabilities can inform human resource management practices in a VUCA environment*. December. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0183>
- Miller, D. (2019). *The Resource-Based View of the Firm*. <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190224851.013.4>
- Munir, N., Cahyono, R. D., & Patricia, M. C. (2023). Strategi Peningkatan Kapabilitas Dinamis Perusahaan Properti. *Inobis*. <https://doi.org/10.31842/journalinobis.v7i1.299>
- Muñoz-Cisternas, V., Geldes, C., & Castillo-Vergara, M. (2024). Recursos y capacidades organizacionales. *Gestión y Tendencias*. <https://doi.org/10.11565/gesten.v6i2.148>
- Paauwe, J. (2024). *Resource based theory* (pp. 231–237). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch29>
- Putri, T. A., Sanjaya, H., Wahyuni, D. P., & Noviyanti, I. (2025). Studi Literatur tentang Evolusi Konsep Keunggulan Bersaing dari Strategi Klasik hingga Era Digital. *Journal Social Society*, 5(1), 387–403. <https://doi.org/10.54065/jss.5.1.2025.708>
- Rani, I. H., Kasali, R., Kusumastuti, R., & Hati, S. R. H. (2024). Unlocking continuous organizational agility: proposing a model through the insight from the Indonesian banking context. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331633>
- rio sundari, dian venita sary, khairul rohman, rendi prayuda. (2021). *IDENTIFICATION OF POTENTIAL AND SOCIAL WELFARE RESOURCES OF COASTAL COMMUNITIES IN THE REGENCY OF MERANTI ISLANDS , RIAU PROVINCE Dian Venita Sary Jl . Kaharuddin Nst No . 113 , Kec . Bukit Raya , Kota Pekanbaru , Riau , Indonesia , 28753 Email : dianvnts*. 7(02).
- Sadraei, R., Sadeghi, V. J., Marvi, R., & Yoruk, E. (2025). Strategic Adaptation in a Dynamic Global Environment: Unleashing the Power of Dynamic Capabilities for International Organizational Performance. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2675>
- Serafini, G. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596. <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>
- Stumpf, S. (2022). *Strategic management*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/b8vfg>

- Sun, W., Chen, K., & Mei, J. (2024). Integrating the resource-based view and dynamic capabilities: a comprehensive framework for sustaining competitive advantage in dynamic markets. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 1–8. <https://doi.org/10.36713/epra18157>
- Wanyama, R., Deya, J., Kariuki, P., & Gachambi, P. (2024). Strategic Sensitivity and Competitive Advantage. *International Journal of Social Science and Humanities Research-MIYR*. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i2.120>
- Wilkens, U., Menzel, D., & Pawlowsky, P. (2004). Inside the Black-box: Analysing the Generation of Core Competencies and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds. An Organisational Learning Perspective. *Management Revue. Socio-Economic Studies*, 15(1), 8–26. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-1-8>