

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka Dalam melakukan suatu penelitian penulis akan memamarkan apa yang diteliti hal ini akan dapat memudahkan dalam menjelaskan lebih rinci tentang variabel yang akan diteliti.

2.2 Resource Based Theory

Sebuah perusahaan bukan sekedar unit administratif; perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya produksi. Pertumbuhan usaha memerlukan penyerapan tenaga kerja, pengetahuan dan pengalaman baru. Lembaga usaha secara langsung berhubungan dengan sumber daya yang dikuasai dan kerangka administratif yang dipergunakan untuk menelaraskan penggunaan sumber daya. Secara garis besar sumber daya dibedakan menjadi sumber daya tangible dan sumber daya intangible. Sumber daya yang bersifat tangible meliputi seluruh aset keuangan seperti kas dan aset fisik seperti bangunan dan tanah. Sumber daya intangible meliputi aset intelektual seperti paten dan merk dagang, aset organisasional seperti budaya dan struktur organisasi, aset reputasional seperti reputasi perusahaan, serta kapabilitas dan kompetensi yang terdiri dari ketrampilan dan kebiasaan.

Para pencetus RBT membuktikan bahwa tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif

walaupun perusahaan memiliki sumber daya yang beragam. (Barney, 2001: 42) mengatakan bahwa sebagai sumber keunggulan kompetitif sumber daya harus bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak memiliki pengganti. Sumber daya yang bernilai menciptakan atau menerapkan strategi yang efisien dan efektif (Barney, 2001: 42), sehingga pelanggan memperoleh kepuasan yang lebih baik dan biaya yang lebih rendah. Sumber daya bersifat langka apabila dimiliki oleh sejumlah kecil perusahaan atau idealnya dimiliki oleh satu perusahaan saja. Kelangkaan merupakan fungsi jumlah dari perusahaan dalam lingkungan kompetisi yang memiliki sumber daya yang sama. Apabila sebagian besar perusahaan dalam lingkungan kompetisi memiliki sumber daya yang sama, maka kemampuan sumber daya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan akan hilang. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh sumber daya bergantung pada ketersediaan sumber daya tersebut. Sumber daya seperti bangunan, peralatan dan ketrampilan standar secara umum tersedia dan mudah di beli dan bahkan dipindahkan dari satu perusahaan ke perusahaan lain. (Pateraf, 1993: 180) menyatakan bahwa dalam rangka memperoleh keunggulan kompetitif harus ada *ex ante limits* dalam persaingan. *Ex ante limits* di definisikan sebagai keadaan yang terjadi saat perusahaan belum memiliki sumber daya yang unggul, timbul persaingan dengan kompetitor untuk mendapatkan sumber daya tersebut. Supaya perusahaan dapat mempertahankan rent maka *ex post limit* dalam persaingan harus ada. *Ex post limit* berarti kekuatan yang membatasi persaingan untuk meraih sumber

daya yang sama oleh kompetitor setelah mencapai keunggulan kompetitif dan mendapat keuntungan di atas rata-rata (Pateraf,1993:180).

Hal- hal yang sudah disebutkan di atas dan asumsi- asumsi yang muncul membentuk premis dari resource based theory yaitu:

- a) Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keunggulan kompetitif (Barney, 2001: 43)
- b) Terdapat perbedaan sistematis di antara perusahaan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara strategis (Barney, 2001: 43).
- c) Perbedaan ini dapat terjadi sepanjang waktu (Barney, 2001: 43); (Pateraf,1993:181)
- d) Perbedaan ini menciptakan lingkungan di mana sumber daya tidak dapat dipindahkan dari perusahaan ke perusahaan lain tanpa mengeluarkan biaya (Pateraf,1993:181)
- e) Perbedaan dalam pengelolaan sumber daya ini menerangkan variasi performa perusahaan (Barney, 2001: 43)
- f) Dalam menentukan sumber daya sumber daya intangible lebih diperhatikan daripada sumber daya tangible (Barney, 2001: 43)

2.2.1. Resource Dependence Theory

Resource-Dependence Theory dikemukakan oleh Pfeffer dan Salancik (1978:32). Teori ini memfokuskan terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Suatu

perusahaan merespon dan menjadi tergantung terhadap pelaku, organisasi atau perusahaan lain dimana pengendalian sumber daya secara kritis ditujukan ke operasi, dan dimana perusahaan telah membatasi pengendaliannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar survive. Banyak perubahan organisasi yang dibentuk 16 dari sumber daya kritis yang tersedia bagi perusahaan (Pfeffer dan Salancik, 1978; 32).

Lebih lanjut Pfeffer dan Salancik (1978:32) mengemukakan bahwa agar dapat memperoleh sumber daya tersebut, organisasi berinteraksi dengan entitas organisasi lain dalam lingkungannya yang mengendalikan sumber daya. Meskipun organisasi tergantung pada sumber daya eksternal, organisasi dapat secara strategis mengalokasikan sumber daya dan sebaliknya mengelolanya sehubungan dengan proses dalam organisasi. Kondisi-kondisi tersebut, suatu perusahaan didorong untuk melakukan tindakan memperkecil kerugian potensial dalam kaitannya dengan kepercayaan orang lain terhadap sumber daya. Ketergantungan sumber daya organisasi menempatkan pengendalian organisasi dalam posisi kuat (Pfeffer dan Salancik, 1978:33). Sehubungan dengan ketergantungan tersebut, organisasi berusaha untuk mengelola lingkungannya dan merencanakan reaksi untuk ketidakpastiannya berusaha untuk menjadi dekat dan menghindari ketergantungan terhadap pasar dan kesempatan yang bersifat serba mesin.

Perspektif RDT memberitahukan mengenai pekerjaan- pekerjaan entrepreneurship, missal: venture capitalist, regulator, dan konsumen utama yang seringkali digambarkan sebagai pembentuk perusahaan dan outcomes melalui pengendalian dari berbagai sumber daya penting. Sebagai konsekuensinya RDT memandang suatu sumber daya perusahaan sebagai hal yang setidaknya “melekat” yang tidak dapat secara cepat ditambah atau dihilangkan. Sehingga setidaknya dalam jangka pendek perusahaan harus beroperasi dan memanfaatkan sumber daya tersebut.

2.2.2. Knowledge Based Theory

Pandangan berbasis pengetahuan perusahaan/Knowledge Based Theory (KBT) adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan/Resource-Based Theory (RBT) dari perusahaan dan memberikan teoritis yang kuat dalam mendukung Modal intelektual . KBT berasal dari RBT dan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya bagi perusahaan. Teori berbasis pengetahuan perusahaan menguraikan karakteristik khas sebagai berikut :

- a) Pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan.
- b) Kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan.
- c) Individu-individu dalam organisasi tersebut yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan.

Knowledge-Based Theory mengidentifikasi dalam pengetahuan, yang ditandai oleh kelangkaan dan sulit untuk mentransfer dan mereplikasi, merupakan sebuah sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan dan informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan berkelanjutan dalam jangka panjang (Bontis, 2002:63).

2.3 Modal Intelektual (intellectual capital)

Pemahaman terhadap modal intelektual dalam strategi pengelolaan modal intelektual sangat penting mengingat modal intelektual merupakan aset utama yang akan membangun perusahaan dan membangun daya saing perusahaan.

2.2.1. Pengertian Modal Intelektual

Pengertian Modal Intelektual menurut beberapa ahli dapat dijelaskan sebagai berikut:

Menurut Marr dan Schiuma dalam penelitian Wahyu Widarjo berpendapat bahwa:

“Modal intelektual adalah sekelompok aset pengetahuan yang merupakan atribut organisasi dan berkontribusi signifikan untuk meningkatkan posisi persaingan dengan menambahkan nilai bagi pihak-pihak yang berkepentingan.”

Menurut Bontis dalam penelitian Meilla Widya Pangestika definisi modal intelektual adalah :

“Modal intelektual mencakup semua pengetahuan karyawan, organisasi dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai tambah dan menyebabkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Modal intelektual telah diidentifikasi sebagai seperangkat tak berwujud (sumber daya, kemampuan, dan kompetensi) yang menggerakkan kinerja organisasi dan penciptaan nilai.”

Menurut Smedlund dan Poyhonen dalam penelitian Bambang Parto Kusomo, secara ringkas mewacanakan :

“Modal intelektual sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan”.

Sveiby dalam penelitian Tjiptohadi Sawarjuwono menyatakan :

“The invisible intangible part of the balance sheet can be classified as a family of three, individual competence, internal structural, and external structure.” yang dapat diartikan sebagai “Aset tak berwujud pada neraca dapat diidentifikasi menjadi tiga bagian, kompetensi individu, struktur internal, dan struktur eksternal.”

Sedangkan Leif Edvinsson seperti yang dikutip oleh Brinker menyamakan : “Intellectual capital sebagai jumlah dari human capital, dan structural capital (misalnya, hubungan dengan konsumen, jaringan teknologi informasi dan manajemen).

Menurut Stewart (1997) menyatakan bahwa:

“Modal intelektual dapat dipandang sebagai pengetahuan, dalam pembentukan, kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan”.

Menurut Bontis (1998) menyatakan bahwa:

“Modal intelektual mencakup semua pengetahuan karyawan, organisasi dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai tambah dan menyebabkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Modal intelektual diidentifikasi sebagai perangkat tak berwujud (sumber daya, kemampuan dan kompetensi) yang menggerakkan kinerja organisasi dan penciptaan nilai.”

2.2.2. Komponen-komponen Modal Intelektual

Bontis (1998) mengemukakan bahwa terdapat tiga komponen yang membentuk Modal intelektual yaitu : (1) Modal Manusia (*Huma Capital*), Modal struktur (*structural capital*), dan Modal Hubungan (*relational capital*). Intellectual capital memberikan dasar untuk menghasilkan informasi yang diperlukan untuk membuat strategi dan keputusan operasi mengenai kemampuan kunci perusahaann. Secara rinci klasifikasi intellectual capital dapat dilihat di Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Klasifikasi Intellectual Capital

Human Capital	Relational (Customer) Capital	Organizational (Structural) Capital
<ul style="list-style-type: none"> • know-how • pendidikan • vocational qualification • pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan • penilaian psychometric • pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi • semangat enterpreneurial, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah 	<ul style="list-style-type: none"> • brand • konsumen • loyalitas konsumen • nama perusahaan • backlog orders • jaringan distribusi • kolaborasi bisnis • kesepakatan lisensi • kontrak-kontrak yang mendukung • kesepakatan franchise 	<ul style="list-style-type: none"> • Intellectual property • paten • copyrights • design rights • trade secrets • trademarks • service marks • Infrastructure assets • filosofi manajemen • budaya perusahaan • sistem informasi • sistem jaringan • hubungan keuangan

Sumber: IFAC (1999) dalam Astuti dan Sabeni (2005)

Pada umumnya, para peneliti terdahulu mengklasifikasikan Intellectual Capital kedalam tiga elemen utama, yaitu:

a. Modal Manusia (*Human Capital*)

Human capital merupakan lifeblood dalam modal intelektual. Disinilah tercipta sumber inovasi dan kemajuan suatu perusahaan, tetapi modal manusia merupakan komponen intellectual capital yang sulit diukur. Human Capital merupakan tempat sumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi, dalam suatu organisasi atau perusahaan. Human Capital merupakan kemampuan perusahaan secara kolektif untuk menghasilkan solusi yang terbaik berdasarkan penguasaan pengetahuan dan teknologi dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Human capital akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Menurut Bontis, et.al, (2000), HC merepresentasikan individual knowledge stock suatu organisasi yang direpresentasikan oleh karyawannya. HC merupakan kombinasi dari genetic inheritance, education, experience, and attitude tentang kehidupan dan bisnis. Human capital ini yang nantinya akan mendukung structural capital dan capital employed (dalam Ulum, 2008).

Selanjutnya menurut Abeysekera (2008) (dalam De Silva et.al, 2014), Human Capital dapat diartikan sebagai kemampuan atau skill yang dimiliki karyawan perusahaan dan dapat meningkatkan penciptaan nilai bagi perusahaan. Kemampuan ini dapat berupa pengetahuan, pengalaman dalam bekerja, dan kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Modal manusia adalah :

“faktor kunci kesuksesan yang menyediakan kemampuan bersaing terhadap perusahaan “

Sedangkan menurut Meritum, 2003 dalam Sangkala (2006:42) menyatakan bahwa modal manusia adalah :

“ Pengetahuan yang karyawan peroleh ketika mereka meninggalkan perusahaan”

Kemampuan manusia merupakan sumber dari inovasi, sumber dari pandangan. Modal manusia merupakan suatu wadah di mana keseluruhan jenjang atau tingkatan dimulai: sumber dari inovasi dan awal pengetahuan.

Sudut pandang kita dalam modal intelektual harus berhubungan dengan organisasi, bukan secara individual. Perusahaan perlu memfokuskan dirinya untuk memperoleh sebanyak mungkin modal intelektual seperti mereka menggunakan laba. Bila tujuan utama kita adalah inovasi, baik produk baru ataupun jasa, atau perbaikan dalam pemrosesan bisnis, maka modal intelektual dibentuk dan disebarakan saat kebanyakan waktu dan bakat orang yang bekerja dalam suatu perusahaan dicurahkan pada aktivitas yang menghasilkan inovasi (Santosa & Setiawan, 2004).

Tugas dan proses modal manusia tergantung pada 3 jenis keterampilan, yaitu:

1. **Commodity Skills:** kemampuan yang tidak spesifik untuk bisnis tertentu, dapat langsung diperoleh, dan lebih kurang sama nilainya bagi setiap bisnis. Misalnya, perawatan AC, administrasi.

2. **Leveraged Skills:** pengetahuan yang meskipun tidak spesifik untuk perusahaan industri, namun relatif berharga bagi suatu perusahaan dari pada perusahaan yang lain. Contohnya: Programmer di suatu perusahaan komputer berbeda nilainya dengan programmer di suatu Bank.
3. **Proprietary Skills:** pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan, yang menjadi sebuah nilai jual dan berharga.

Tidak semua pekerja, adalah aset penting perusahaan. Pekerja penting adalah pekerja yang memiliki modal manusia. Pengertian modal manusia adalah pekerja yang mampu menciptakan kekayaan (manfaat) dan nilai tambah bagi perusahaan. Pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan pengalaman seorang manajer pada umumnya termasuk kategori modal manusia, dengan syarat pengetahuannya memberi manfaat bagi perusahaan. Semakin tinggi posisi atau jabatan seorang manajer semakin besar pula nilai modal manusianya. Dengan kata lain, ketrampilan manajemen (*general management*) termasuk modal manusia dan modal intelektual. Manajemen puncak memiliki mutu modal manusia yang termasuk tinggi. Sedangkan bagi karyawan, keahlian dan pengetahuannya dianggap sebagai modal manusia jikas memenuhi dua kriteria penting, yaitu:

1. Menjadi milik *property* perusahaan dan dilindungi hak atas kekayaan intelektual (HKI), artinya, tidak ada seorangpun yang memiliki keahlian atau pengetahuan yang lebih baik (berharga), dan

2. Memiliki nilai pasar, artinya, keahlian dan pengetahuan mampu menciptakan nilai di mana pelanggan bersedia membeli nilai tersebut.

Modal Manusia adalah sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Modal manusia berperan sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategis bagi perusahaan, peranan modal manusia terdiri atas pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan kemampuan (ability) seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan economic rent. Dengan modal manusia yang baik perusahaan akan mendapatkan inovasi dan pembaharuan strategis bagi perusahaan, dengan modal manusia yang baik pula perusahaan akan mendapatkan inovasi yang baru. Inovasi yang dihasilkan perusahaan akan menjadi sumber peningkatan produktivitas dan efektifitas proses perusahaan yang merupakan sumber keunggulan kompetitif.

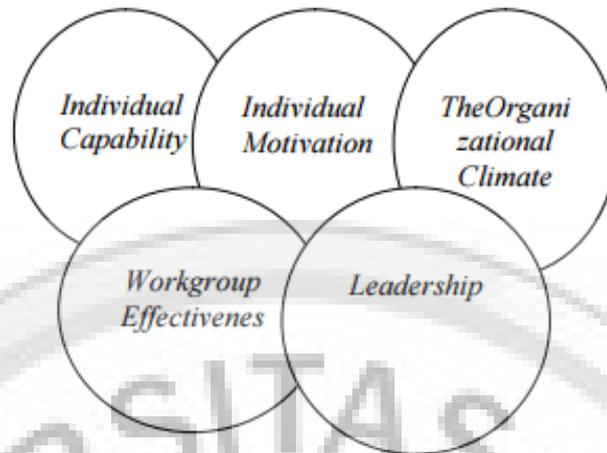
Modal manusia memegang peranan yang sangat penting dan kritical karena kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan sering kali tergantung pada sumber daya manusia. Dan Manusia adalah satu-satunya elemen dasar dalam organisasi yang memiliki kekuatan yang melekat pada dirinya untuk menciptakan value perusahaan.

Komponen – Komponen Human Capital

Menurut Mayo (2000) human capital memiliki lima komponen yaitu individual capability, Individual motivation, leadership, the organizational climate, dan workgroup effectiveness. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan human capital perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan, kelima komponen tersebut meliputi:

- 1) Individual capability. Knowledge/skill/experience/network; ability to achieve results, potential for growth; and what they bring into work from other parts of their life
- 2) individual motivation. Aspirations, ambitions and drive; work motivations; productivity
- 3) leadership. The clarity of vision of top management and their ability to communicate it and behave in a way that is consistent with it
- 4) the organizational climate. The culture of the organization, especially in its freedom to innovate, openness, flexibility and respect for the individual.
- 5) Workgroup Effectiveness. Supportiveness, mutual respect, sharing in common goals and values.

Gambar 2.1 Komponen-komponen Human Capital



Sumber: Mayo (2000)

Menurut Mayo (2000) individual capability meliputi lima kriteria, yaitu:

- 1) Personal capabilities, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dari dalam dirinya sendiri, meliputi penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaannya
- 2) Profesional and technical know-how, yaitu kemampuan untuk bersikap profesional dalam setiap situasi dan kondisi serta adanya kemauan untuk melakukan transfer knowledge dari yang senior ke junior
- 3) Experience, yaitu seseorang yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang sudah cukup lama di bidangnya serta memiliki sikap terbuka terhadap pengalaman
- 4) The network and range of personal contacts, yaitu seseorang dikatakan berkompeten apabila memiliki jaringan atau koneksi yang luas dengan siapa saja terutama orang-orang yang berhubungan dengan profesinya

- 5) The value and attitudes that influence actions, yaitu nilai dan sikap akan mempengaruhi tindakannya di dalam lingkungan kerja seperti memiliki kestabilan emosi, ramah, dapat bersosialisasi, dan tegas.

Menurut Dharma (2004) human capital merupakan akumulasi kapabilitas, kapasitas dan peluang yang dimiliki anggota organisasi. Kapabilitas adalah kemampuan anggota organisasi untuk melakukan sesuatu baik yang bersifat kapasitas maupun peluang guna meraih tujuan yang diinginkan. Kapasitas lebih tertuju pada apa yang dapat dilakukan oleh anggota organisasi, sedangkan peluang lebih pada pilihan yang tersedia bagi anggota organisasi untuk mendapatkan penghargaan-penghargaan personal termasuk gaji, bonus dan sebagainya akibat dari penggunaan kapasitasnya, sehingga kapabilitas diformulasikan sebagai kapasitas x peluang. Apa yang dapat dihasilkan oleh manusia sesungguhnya tidak terlepas dari modal yang dimilikinya seperti pengetahuan, keahlian dan berbagai nilai lainnya yang memungkinkan pergerakan modal finansial dan fisik. Modal-modal tersebut merupakan modal manusia (human capital) yang harus terus dikreasi demi terciptanya inovasi.

b. Structural Capital (Modal Struktural)

Structural Capital merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar, mencakup sistem operasional perusahaan, proses manufaktur, teknologi informasi, sistem operasional perusahaan, hubungan pelanggan,

Research & Development, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk intellectual property yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan kinerja intelektual perusahaan yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan.

Structural capital merupakan infrastruktur pendukung dari human capital sebagai sarana dan prasarana pendukung kinerja karyawan. Sehingga walaupun karyawan memiliki pengetahuan yang tinggi namun bila tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, maka kemampuan karyawan tersebut tidak akan menghasilkan modal intelektual. Seorang individu memiliki intelektualitas yang tinggi, tetapi jika perusahaan memiliki sistem operasi dan prosedur yang buruk maka intellectual capital tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Selain itu Modal struktural merupakan bentuk kekayaan yang nyata bagi perusahaan, selain berfungsi sebagai tempat dimana seluruh hasil aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh modal manusia tersimpan juga berfungsi sebagai infrastruktur atau penunjang bagi modal manusia untuk menjalankan aktivitas penciptaan nilai bagi perusahaan. Banyak perusahaan-perusahaan besar tidak menyadari bahwa mereka mempunyai aset terbesar dalam kemampuan untuk memajukan perusahaan mereka, yaitu dengan modal manusia yang telah mereka miliki. Walaupun mereka menyadari akan hal tersebut, namun masih sedikit perusahaan yang mampu memaksimalkan kegunaan dari modal manusia yang mereka miliki. Seorang

pemimpin perusahaan harus mengetahui dan melaksanakan apa yang harus dilakukan dalam rangka memunculkan suatu kepemilikan bagi perusahaan.

Menurut Brinker (2000) dalam Sangkala (2006:51) mengatakan bahwa modal strutural adalah infrastruktur dari modal manusia termasuk kemampuan organisasi untuk mempertemukan persyaratan pasar

Steward (1997) dalam Sangkala (2006:50) mengatakan bahwa modal struktural merupakan penyebaran dan transportasi pengetahuan atau pengungkitan pengetahuan.

Selanjutnya modal strutukral didefinisikan sebagai pendukung atau infrastruktur yang disediakan oleh perusahaan bagi modal kapitalnya, Sullivan (2000) dalam Sangkala (2006:51). Sedangkan Modal strukturan (*Structural Capita*) menurut Riahi-Belkaoui (2003) adalah pengetahuan yang dimiliki organisasi secara keseluruhan, seperti teknologi, struktur organisasi, data, publikasi, prosedur standar, dan budaya perusahaan.

Alasan untuk mengelola modal struktural adalah adanya pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan, untuk mempersingkat waktu suatu pekerjaan, dan untuk memperbanyak manusia yang produktif. Modal struktural yang dimiliki oleh perusahaan terdiri dari sistem informasi dan database, rutinitas, prosedur yang mempertahankan operasi serta kreativitas dan inovasi dan budaya perusahaan.

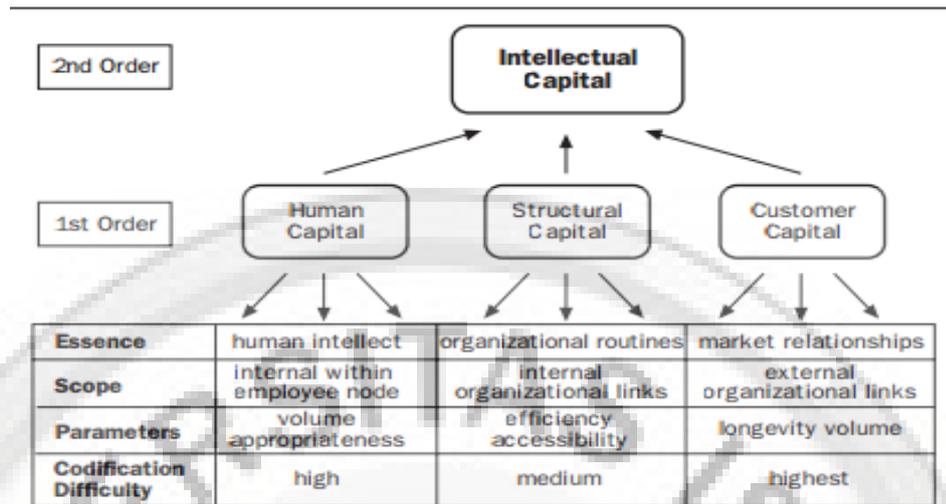
c. Modal Hubungan (*relational capital*)

Elemen ini merupakan komponen intellectual capital yang memberikan nilai nyata bagi perusahaan. Relational capital merupakan hubungan harmonis yang dimiliki oleh perusahaan dengan pihak di luar perusahaan. Baik yang berasal dari para pemasok yang berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan, hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun kerjasama rekan bisnis. Relational capital dapat muncul dari berbagai bagian diluar lingkungan perusahaan dalam meningkatkan kerjasama bisnis yang dapat memberikan keuntungan bagi kedua pihak, sehingga dapat meningkatkan keunggulan perusahaan.

Definisi dari modal ini telah dikembangkan dengan memasukkan relational capital yang merupakan pengetahuan tertanam dalam seluruh hubungan organisasi baik dari pelanggan, kompetisi, pemasok, asosiasi perdagangan atau dari pemerintah (Bontis, 1999 dalam Bontis, dkk, 2000).

Pfeffer (1994) dan Wright dan McMahan (1994) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi sebuah perusahaan. Ini dikarenakan strategi sumberdaya manusia memiliki sifat yang menciptakan nilai, memiliki sifat langka, sulit ditiru dan dapat diorganisasikan (*value, rarenes, imitability,organizational/VRIO*)

Gambar 2.2
Intellectual Capital



Sumber: Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision* Vol. 36 No. 2, pp. 63-76

2.4 Keunggulan Bersaing

Bersaing atau kompetisi merupakan cara atau usaha untuk mengalahkan atau melebihi orang lain dimana satu pihak yang mengalami kesuksesan akan mencapai tujuan dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi. Dewasa ini semakin diyakini bahwa kunci utama dalam memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga bersaing (Tjiptono, 2008). Pesaing biasanya dipandang sebagai ancaman oleh kebanyakan perusahaan, dan perusahaan pada umumnya mencari cara memperbesar pangsa pasar dengan memperkecil pangsa pasar pesaing dan mencari cara mencegah masuknya pesaing baru kedalam pasar. Namun pesaing yang tepat dapat memperkuat bukannya memperlemah posisi bersaing perusahaan.

Porter (2008:13) mengatakan persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyumbang kinerja perusahaan seperti inovasi, budaya kohesif atau implementasi yang baik.

Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih daripada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Penawaran tersebut disebut juga dengan keunggulan bersaing (Kotler, 2010), dimana perusahaan memiliki keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. Perusahaan perlu memahami pesaing sekaligus pelanggan melalui analisis untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut. Menurut Lancaster (2004), keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industri.

Tujuan perusahaan adalah untuk memenuhi harapan konsumen yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Menurut Zeithaml (2003), perusahaan dengan pelayanan jasa yang berada dibawah harapan konsumen jelas 10 mengalami kerugian bersaing, di mana konsumen akan beralih dan mencari alternatif lain. Apabila perusahaan ingin mendapatkan sebuah keunggulan bersaing, maka perusahaan harus berada di atas harapan konsumen. Pelayanan jasa yang baik dapat meningkatkan loyalitas konsumen ke titik di

mana konsumen akan bertahan dan tidak melirik adanya pilihan alternatif dari perusahaan lain.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

Menurut Dubé & Renaghan (dalam Petzer, 2008), keunggulan bersaing juga dapat dilihat sebagai nilai yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk mendiferensiasikan dirinya dari para pesaingnya. Nilai yang diciptakan tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen untuk layanan jasa yang diberikan. Jika konsumen melihat jasa tersebut dapat menghasilkan keuntungan yang diharapkan, maka konsumen akan membeli dan melakukan pembelian ulang.

2.3.1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Setiap perusahaan harus memiliki keunikan dan perbedaan dengan perusahaan lainnya sehingga dapat memenangkan persaingan. Pengertian

Competitive advantage atau keunggulan bersaing dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya:

Michael E. Porter (2008) Kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif.

Menurut Kotler (2005), pengertian keunggulan bersaing yaitu: 'keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi'.

Noe et al (2003), keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing

Selanjutnya Sampurno (2010:154) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah

” Kemampuan, asset, skill, kapabilitas dan lainnya yang menampukan perusahaan untuk bersaing secara efektif di dalam industri”

Indikator Keunggulan Bersaing

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing suatu perusahaan. Li et al. (2006) mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan indikator; harga, kualitas, delivery dependability, inovasi produk, dan time to market.

1. Harga Harga merupakan suatu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk berkompetisi melawan kompetitor dengan menerapkan harga yang rendah (Koufteros 1995, Rondeau et al. 2000). Li et al (2006) juga menyebutkan bahwa perusahaan dapat melawan kompetitor dengan menetapkan harga yang lebih murah, atau menekan biaya serendah mungkin. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).
2. Kualitas Berasal dari bahasa latin 'qualis', kualitas memiliki arti 'what it is like' yang juga dapat diartikan 'sebagaimana kenyataannya' (Latdict, 2013). Kualitas didefinisikan sebagai kesesuaian penggunaan dan termasuk di dalamnya adalah performa produk, keandalan, dan durabilitas (Tracey, Vonderembse, and Lim, 1999). Menurut Deming (1982), Kualitas produk adalah kesesuaian produk dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar – benar memahami apa

yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing (Awwad, 2011).

3. Delivery Dependability Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake & Leong, 1994). Selain waktu pengiriman, dalam dimensi delivery dependability ini juga mengukur tentang ketepatan jadwal pengiriman, dan sesuai perjanjian dengan konsumen (Evans, 1993).
4. Inovasi Produk Thompson (1965) dalam Hurley and Hult (1998) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Sedangkan Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.
5. Time to Market Time to market adalah waktu yang dibutuhkan sejak produk/jasa pertama kali digagaskan, hingga produk/jasa telah siap untuk diluncurkan ke pasar (Vesey, 1991 dalam Abriyani Sulistyawan no. 3). Time to market merupakan dimensi yang penting dari

keunggulan bersaing (Holweg, 2005). Kecepatan untuk meluncurkan produk ke pasar menciptakan kesempatan bagi perusahaan untuk mencapai pangsa pasar, kepemimpinan pasar, dan laba. Time to market adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru lebih cepat dari pesaingnya. (Vesey, 1991; Li, et al., 2006).

2.3.2. Strategi Generik Porter

Strategi bersaing generik menyebutkan bahwa perusahaan selalu menempatkan diri pada salah satu aspek utama, yaitu : Strategi keunggulan biaya menyeluruh atau strategi diferensiasi. Dan jika target yang dituju relative sempit maka strategi akan berkembang menjadi strategi focus.

Gambar 2.3
Staregi Generik Porter

Target \ Keunggulan	Keunggulan	Posisi Biaya Rendah	Kekhasan yang dirasakan konsumen
Seluruh Industri		Keunggulan Biaya Menyeluruh	Diferensiasi
Segmen Tertentu			Fokus

Strategi Bersaing Generik (Porter, Competitive Advantage)

Strategi generic ini dibedakan sesuai dengan keunggulan bersaing yang dimiliki dan target pasar yang dituju, yaitu :

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Strategi ini membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi,

perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (Umar, 1999.)

2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. (Lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985). Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi

ini ; bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi **bidang organisasi**, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999)

3. Strategi Fokus (*focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam

suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk — barang atau jasa — tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery*.

2.3.3. Strategi Pesaing

Kemampuan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif merupakan aspek penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang kompetitif. Strategi kompetitif ini bisa dicapai melalui “strategic initiative” yaitu kemampuan untuk meraih kontrol strategi perilaku industri dan perusahaan pesaing.

Menurut Day, George S, et al,1997 dalam Sampurno (2010:158-159) mengatakan bahwa :

”Untuk mengembangkan strategi persaingan ada empat kunci yang menjadi tantangan perusahaan yaitu:

- 1) Memahami perubahan lingkungan persaingan,
- 2) Antisipasi aksi kompetitor,
- 3) Memformulasi strategi persaingan dinamis,
- 4) Memilih alternatif strategi bersaing”.

Konsep keunggulan bersaing yang dideskripsikan oleh Porter (1985) dalam Schuller and Susan E Jackson (2006) menyatakan tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi Inovasi (*Innovation strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan atau jasa yang berbeda dengan pesaing, yaitu dengan memperbaiki kualitas SDM terlebih dahulu agar SDM menjadi lebih inovatif. Profil karyawan yang dibutuhkan mencakup: kreativitas tinggi, fokus jangka panjang, perilaku kerjasama dan saling ketergantungan, fokus pada kualitas dan kuantitas, keseimbangan antara proses dan hasil, berani menghadapi resiko, dan memiliki toleransi tinggi ambiguitas dan ketidakpastian (Schuller dan Jackson, 1987) Fokus Utamanya adalah penawaran sesuatu yang baru dan berbeda dan yang terpenting menjadi produsen paling unik, sehingga harus menciptakan kondisikondisi untuk berinovasi.

2. Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enhancement Strategy*)

Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan mutu produk dan jasa. Dalam strategi ini perusahaan melibatkan komitmen para karyawan dalam merubah proses produksi menjadi lebih fleksibel dan lebih membutuhkan keterlibatan karyawan. Profil karyawan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan kualitas dan kelangsungan perbaikan antara lain adalah perilaku yang relatif berulang dan dapat diramalkan, fokus jangka panjang, kerjasama dan saling ketergantungan, perhatian penuh terhadap kualitas dan kuantitas, aktivitas pengambilan resiko yang rendah atau *low risk taking*, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

3. Strategi Penurunan Biaya (*Cost Reduction Strategy*)

Fokus utama pada strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yaitu biaya output per orang yang bisa berarti pengurangan jumlah karyawan dan atau pengurangan tingkat gaji. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan yang memiliki struktur biaya paling rendah. Pengurangan biaya juga dapat dicapai melalui peningkatan penggunaan paruh waktu, sub kontraktor, penyederhanaan kerja dan prosedur-prosedur pengukuran, otomatisasi, perubahan-perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan kerja Strategi diaplikasikan melalui kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya overhead, dan upaya untuk mencapai skala ekonomis.

2.3.4. Meningkatkan keunggulan bersaing

Adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. Mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. Menurut Michael Porter (2008:261) yaitu sebagai berikut :

1) Meredam fluktuasi Permintaan

Pesaing dapat meredam fluktuasi yang timbul karena adanya pola siklus, pola musiman atau sebab lainnya. Oleh karena itu mempunyai pesaing merupakan jalan untuk mengendalikan penentu biaya pemanfaatan kapasitas. Perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kapasitas menyeluruh untuk melayani para pembeli utama bukan pembeli baru dan bahwa perusahaan memiliki kapasitas untuk mengendalikan harga dalam industri jika produk itu merupakan komoditi

2) Meningkatkan Kemampuan Diferensiasi

Pesaing dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan untuk deferensiasi yaitu menjadi tolok ukur perbandingan.. Manfaat adanya tolok ukur perbandingan memiliki arti paling penting dalam industri dimana standar mutu produk dan pelayanan kentara, dimana kompromi antara biaya dan mutu dalam skala besar mungkin dilakukan dan dimana pembeli cenderung peka terhadap harga jika mereka tidak melihat perbedaan. Dengan demikian jika tidak ada pesaing sebai tolok

ukur tekanan dari pembeli untuk meningkatkan produk dan pelayanan secara terus menerus dapat memaksa turunnya profitabilitas perusahaan.

3) Melayani Segmen yang kurang menarik

Para pesaing sebuah perusahaan barangkali akan gembira melayani segmen industri yang oleh perusahaan itu sendiri dirasa kurang menarik seandainya tidak ada pesaing terpaksa harus dilayani supaya ia dapat masuk ke segmen yang diinginkan atau mempertahankan diri. Segmen yang kurang menarik misalnya segmen yang mengharuskan perusahaan mengeluarkan biaya tinggi melayaninya atau segmen dimana posisi perusahaan bersangkutan sulit dipertahankan atau segmen yang jika dilayani akan merongrong posisi perusahaan dalam segmen lain yang menarik.

4) Menjadi Pelindung Biaya Cost (Cost Umbrella)

Pesaing biaya tinggi kadang-kadang dapat menjadi pelindung biaya yang bisa meningkatkan profitabilitas perusahaan biaya rendah. Pemimpin pangsa pasar merupakan pelindung bagi perusahaan berpangsa pasar kecil misalnya pesaing biaya tinggi menetapkan harga yang merupakan atau menekati harga pokok maka pesaing biaya rendah bisa memperoleh margin yang cukup besar jika harga yang ditetapkan sebanding dengan harga yang ditetapkan pesaing.

- 5) Meningkatkan Posisi Tawar Tenaga kerja dan Pembuat Undang-undangan.

Pesaing dapat dengan sangat mempermudah perusahaan terkait mengadakan tawar-menawar dengan tenaga kerja dan pembuat undang-undang dalam perlindungan yang melibatkan sebagian atau seluruh kalangan industri. Pemimpin pangsa pasar rawan terhadap tekanan untuk membuat konsesi dalam berbagai perlindungan dengan serikat pekerja atau tekanan untuk mematuhi standar ketat mengenai kualitas produk, pengendalian polusi dan sebagainya. Hadirnya pesaing dapat berdampak memperingan tuntutan jika pesaing mempunyai profitabilitas lebih rendah dengan modal rendah dan berada dalam kedudukan yang lebih penting.

- 6) Memperkecil Risiko Antimonopoli

Kehadiran pesaing yang sehat diperlukan untuk memperkecil resiko penelitian pemerintah atau pihak swasta. Memiliki pangsa pasar yang terlalu besar dapat membuat perusahaan rawan terhadap tuntutan hukum dari kalangan swasta setiap kali perusahaan ini melakukan tindakan yang signifikan seperti meluncurkan produk baru, memberi lisensi teknologi, atau mengubah harga. Resiko adanya tuntutan hukum sering kali membuat perusahaan berpangsa pasar tinggi bersikap sangat hati-hati baik disadari atau tidak sebelum mengambil langkah sehingga

hal ini merugikan keunggulan bersaing. Hadirnya pesaing yang sehat dapat memperbaiki situasi semacam ini.

7) Meningkatkan Motivasi

Pesaing memiliki peran yang tidak boleh diremehkan yaitu peran sebagai motivator. Pesaing yang sehat dapat menjadikan kekuatan penting untuk memotivasi penurunan harga , perbaikan produk dan sikap mengikuti perubahan teknologi. Pesaing berfungsi sebagai musuh bersama yang mempersatukan orang untuk mencapai sasaran bersama. Hadirnya pesaing yang sehat memberikan sejumlah manfaat psikologis penting bagi sebuah organisasi.

2.3.5. Manfaat Strategi Pesaing

Pesaing tidak saja bermanfaat bagi persaingan tetapi dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan tidak akan pernah berpuas diri menghadapi para pesaing atau berhenti berusaha mencari jalan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Menurut Porter (2008: 260) Hadirnya pesaing yang baik dapat membawa berbagai manfaat strategis yang bisa digolongkan ke dalam empat kategori umum , yaitu :

1. meningkatkan keunggulan bersaing,
2. Memperbaiki struktur Industri yang ada,
3. membantu perkembangan pasar,
4. Menghalangi masuknya pesaing baru.

2.5 Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut *Resource-based theory* (RBT) menyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul, makadari itu perusahaan perlu melakukan investasi terhadap pengembangan sumberdaya sehingga sumberdaya yang ada dapat memiliki *skill, knowledge, dan ability* yang selalu *up to date* dan berkembang setiap saat. Karena dengan sumberdaya yang memiliki *skill, knowledge dan ability* yang baik akan menjadi modal intelektual perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Modal intelektual diyakini dapat berperan penting dalam peningkatan nilai perusahaan maupun keunggulan bersaing.

Menurut Heng (2001) dalam Sangkala (2006:36-37) menjelaskan bahwa modal Intelektual sebagai aset berbasis pengetahuan yang berada dan menjadi fondasi kompetensi inti dan mempengaruhi perkembangan daya tahan dan berkelanjutan keunggulan kompetitif perusahaan. Kesuksesan (keunggulan bersaing) perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha-usaha rutin perusahaan untuk memaksimalkan nilai-nilai dari modal intelektual yang dimiliki perusahaan (Horrison dan Sullivan (2000) dalam Elittan lena dan Anatan Lina (2009: 158)

Selanjutnya menurut Amiri et al (2010) menyatakan bahwa *Intellectual capital* dapat digunakan untuk perusahaan dalam mencapai *keunggulan bersaing*. Modal intelektual memiliki tiga dimensi/indikator yaitu modal manusia, modal strutural, modal pelanggan sebagai aset organisasi yang mempengaruhi perkembangan daya tahan dalam

keunggulan kompetitif perusahaan. Human capital dipandang sebagai elemen strategik perusahaan karena pengelolaan dan kinerja sumber daya manusia memberikan kontribusi yang besar bagi penciptaan keunggulan bersaing (competitive advantage). Kemampuan mengelola sumber daya manusia sebagai aset yang penting bagi keberhasilan perusahaan seperti keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku tertentu dari manusia diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing, karena pada intinya manusialah yang akan mengimplementasikan strategi perusahaan. Kunci keunggulan aset manusia menurut Setyanto (2004) juga bersumber dari keunikan nilainya, karena nilai human capital tidak akan mengalami depresiasi, justru nilainya akan mengalami apresiasi apabila selalu dikembangkan dan diperlakukan dengan tepat.

Bersaing atau kompetisi merupakan cara atau usaha untuk mengalahkan atau melebihi orang lain dimana satu pihak yang mengalami kesuksesan akan mencapai tujuan dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi. Dalam memenangkan daya saing perusahaan keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif dan konsep keunggulan bersaing dalam perusahaan terdapat tiga kunci dalam strategi

besraing (three keys competities advantage) adalah perbaikan kualitas, inovasi dan pengurangan biaya.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.