

PERKEMBANGAN PERSPEKTIF DALAM TEORI KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG BERKELANJUTAN

Ngatno

Jurusan Administrasi Bisnis FISIP Universitas Diponegoro

Email: ngatno_fisip@yahoo.co.id

Abstract

There are various perspectives on management related to sustainable competitive advantages. Each perspective has a different emphasis and tries to improve the previous perspectives. Industry Organization View uses external forces (competitors, suppliers, customers) as a starting point for the development of the strategy. Resource-based View perspective uses internal forces (organization, competencies). Knowledge-based View and Intellectual Capital are further specification of the resource-based view. Intellectual capital as the newest competitive advantage approach has three parts: human resources, organizational resources and relational resources. Monitoring the intellectual capital is based on three taxonomies. The concept of intellectual capital can be applied at the national, industry and enterprise level.

Terdapat berbagai pandangan atau perspektif manajemen dalam kaitannya dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Setiap perspektif mempunyai penekanan yang berbeda-beda dan berusaha untuk memperbaiki perspektif sebelumnya. Pada perspektif Industry organization View menggunakan kekuatan eksternal (pesaing, pemasok, pelanggan) sebagai titik awal untuk pengembangan strategi. Perspektif Resource-based View menggunakan kekuatan internal (organisasi, kompetensi), Perspektif Knowledge-based View dan Intellectual Capital harus dilihat sebagai spesifikasi lebih lanjut dari pandangan berbasis sumber daya. Modal Intelektual sebagai pendekatan keunggulan kompetitif yang terbaru terdiri tiga: sumberdaya manusia, sumberdaya organisasi dan sumberdaya relasional. Memonitor modal intelektual ini didasarkan pada tiga taksonomi. Konsep modal intelektual dapat diterapkan pada tingkat nasional, industri dan tingkat perusahaan.

Abstract

Industry Organization-Based View, Resource-Based View, Knowledge-Based View, Intellectual Capital-Based View

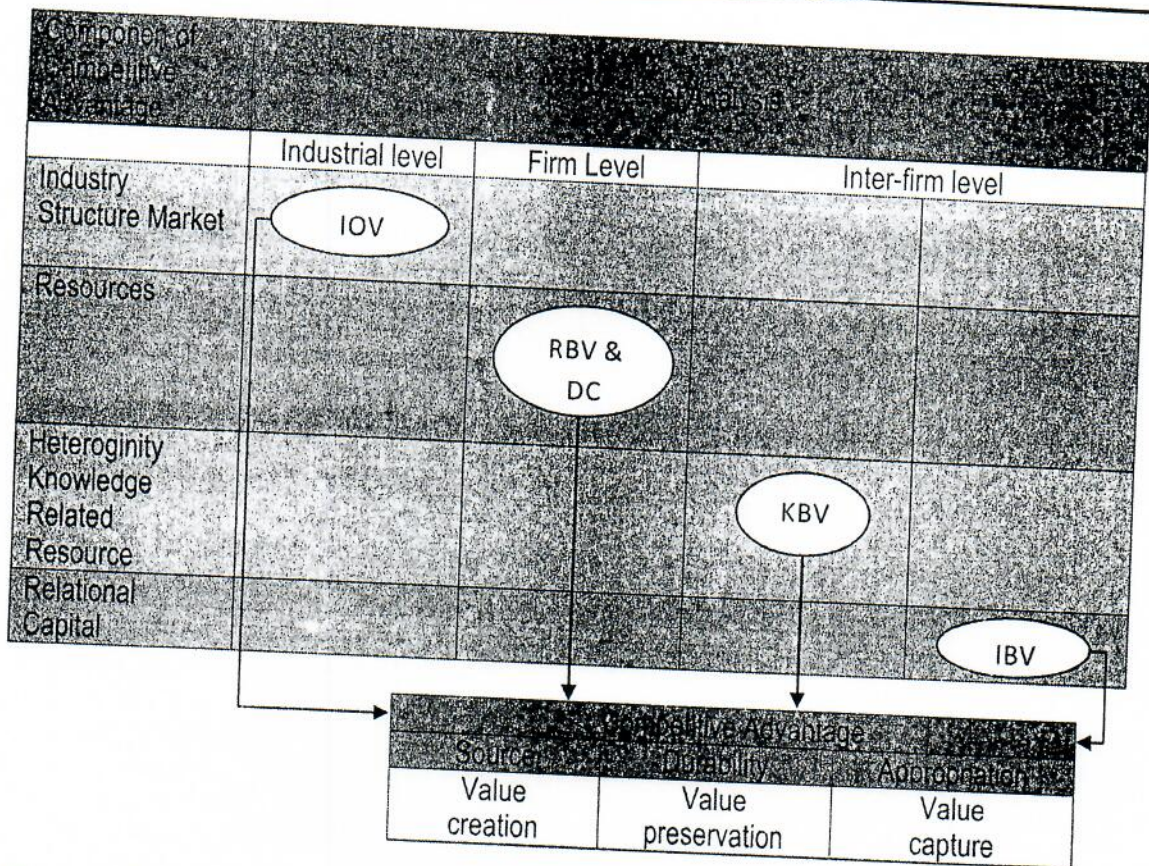
Pandangan Berbasis Pasar/Industri, Pandangan Berbasis Sumberdaya, Pandangan Berbasis Pengetahuan, Pandangan Berbasis Modal Intelektual

PENDAHULUAN

Ada beberapa teori terkait dengan keunggulan kompetitif antara lain: *Industry Organization-Based View* atau IOV (Pandangan berbasis pasar/industri), *resources-based view* atau RBV (pandangan berbasis sumberdaya), *knowledge-based view* atau KBV (pandangan berbasis pengetahuan) dan *intellectual capital-based view* atau IBV (pandangan berbasis Modal Intelektual) (Zegveld and Hartigh, 2000). Acedo *et al.*, (2006), menganalisis dan mengidentifikasi tiga paradigma dalam manajemen strategi: pandangan berbasis sumberdaya (*Resource-Based View*), termasuk perspektif kemampuan dinamis (*Dinamic Capability Approach*), dan pandangan berbasis pengetahuan (*Knowledge Based View*). Perbedaan utama antara teori-teori ini terletak pada apa yang disebut titik referensi strategis". Teori pertama menggunakan kekuatan eksternal (pesaing, pemasok, pelanggan) sebagai titik awal

untuk pengembangan strategi, teori kedua menggunakan kekuatan internal (organisasi, kompetensi) sebagai titik awal. Pandangan berbasis pengetahuan dan modal intelektual harus dilihat sebagai spesifikasi lebih lanjut dari pandangan berbasis sumberdaya.

Keterkaitan antara evolusi perspektif strategi dalam keunggulan kompetitif dengan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat divisualisasikan pada Gambar 1. Dari gambar tersebut menunjukkan evolusi perspektif perusahaan untuk memperoleh SCA (*sustainable Competitive Advantage*), sumber SCA yang disumbangkan dari masing-masing perspektif. Perspektif Organisasi-Industri (IOV) berkembang pada tahun 1980-an, Perspektif Sumberdaya (RBV) dan Kemampuan Dinamis (DC) berkembang tahun 1990-an, Perspektif Pengetahuan dan perspektif Modal Intelektual berkembang tahun 2000-an.

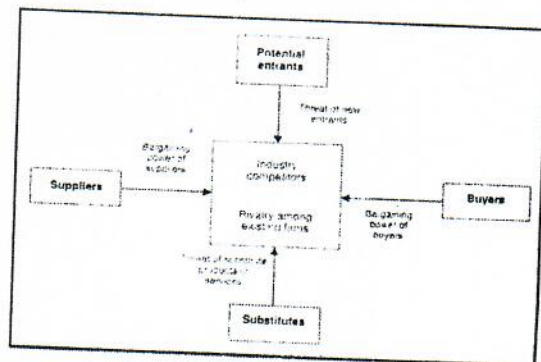


Gambar 1. Evolusi Perspektif Manajemen Strategi dan Sumber Keunggulan Kompetitif

Sumber: Dikembangkan dalam makalah ini

Paradigma yang dominan dalam bidang manajemen strategis selama tahun 1980 dan 1990-an adalah IBV atau pendekatan berbasis kekuatan kompetitif (Porter, 1985). Pendekatan kompetitif menekankan tindakan tegas dapat dilakukan untuk mendapatkan keunggulan dengan menciptakan pasar istimewa atau posisi industri sebagai kekuatan kompetitif. Keunggulan kompetitif bergantung pada posisi-posisi strategis di pasar yang kompetitif dan tujuannya untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor lingkungan eksternal mempengaruhi manfaat suatu perusahaan (Sheng and Ming, 2009). Kekuatan-kekuatan faktor eksternal meliputi pelanggan, pemasok dan pesaing. Pesaing terdiri dari pesaing yang ada saat ini, pesaing potensial atau pendatang baru, pesaing barang substitusi (Porter, 1985). IOV merupakan sebuah perspektif "outside-in" (luar ke dalam). Perspektif ini menekankan bahwa kekuatan pasar eksternal seperti ketidakpastian permintaan, turbulensi

teknologi, dan intensitas kompetitif, mendorong keunggulan kompetitif (Porter, 1980; Porter 1985). Dengan demikian pandangan ini menekankan bahwa kekuatan pasar merupakan sumber utama dari keunggulan kompetitif.



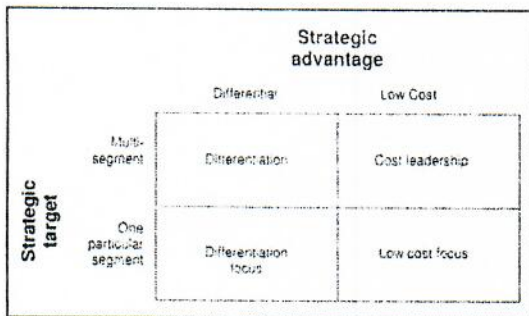
Gambar 2. Lima Kekuatan yang Mendorong Persaingan Industri

Sumber: Porter (1980).

IOV mengambil pandangan dari pergerakan asimetri kekuatan dan pengembangan kekuatan pasar (Makhija, 2003), yaitu untuk meminimalkan dampak dari tekanan rivalry Industry (industri yang sedang bersaing), meminimalkan dampak produk

pengganti, mengurangi kemungkinan masuknya pendatang baru dan memaksimalkan manfaat relatif terhadap pemasok; termasuk karyawan dan memaksimalkan manfaat relatif terhadap pembeli/pelanggan. Pandangan IOV berpendapat bahwa kekuatan pasar menyediakan posisi berharga yang dapat dipertahankan terhadap kekuatan industri.

Selain ini, Porter (1980) mengembangkan model preskriptif yang menyediakan serangkaian strategi generik untuk mengikuti tergantung pada posisi produk perusahaan pada matriks. Jawaban atas dua pertanyaan menyediakan sumbu untuk matriks: (a) Apakah perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan dengan biaya rendah atau diferensiasi?; (b) Apakah perusahaan berusaha untuk melayani sejumlah segmen atau untuk fokus pada satu segmen?



Gambar 3. Strategi Bersaing Generik

Sumber: Porter (1980).

Menurut Porter (1980) kita dapat membedakan tiga "strategi generik", yaitu: (a) Kepemimpinan biaya bertujuan menjadi produsen biaya terendah dengan menekankan kebutuhan untuk kedua pengendalian biaya yang ketat dan pencarian terus menerus untuk pengurangan biaya; (b) Diferensiasi bertujuan untuk menciptakan nilai tambah tambahan melalui investasi dalam pengembangan produk; (c) Strategi fokus tidak hanya bertujuan murah atau nilai-tambah, tetapi juga pada satu atau beberapa segmen tertentu dalam industri. Selain ketiga strategi generik, ada strategi keempat: *Terjebak-in-the-middle* (antara biaya rendah dan diferensiasi). Menurut Porter (1980) perusahaan harus memilih antara satu atau yang lain dan ia menolak kemungkinan memilih keduanya. Namun, banyak produk dan jasa yang dibeli tidak hanya pada harga. Sering kali konsumen dalam membeli produk banyak faktor yang mempengaruhinya.

Oleh karena itu, perbedaan mutlak antara biaya rendah dan diferensiasi merupakan pendekatan tidak memadai lagi.

Keterbatasan pendekatan *Five Forces Model* (Lima Model Kekuatan) Porter (1980) adalah bahwa lingkungan ditandai dengan perubahan yang cepat, sistemik dan radikal membutuhkan lebih fleksibilitas, pendekatan dinamis atau muncul untuk perumusan strategi (seperti inovasi). Keterbatasan lain yang penting dari Lima Model Kekuatan Porter (1980) adalah mudah mengarahkan pada sikap meremehkan kekuatan organisasi. Oleh karena itu *Resource-Based View* (Pandangan Berbasis Sumber Daya) dapat dilihat sebagai jawaban atas keterbatasan ini.

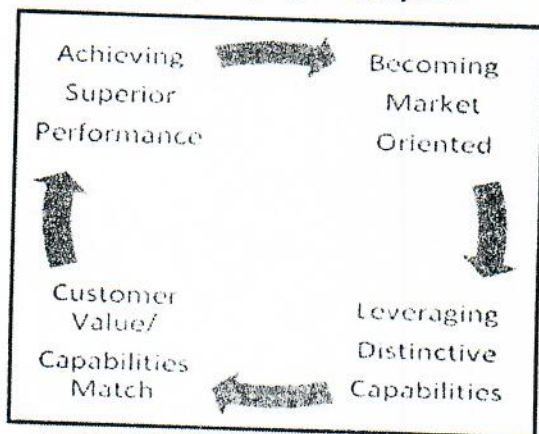
Pandangan berbasis sumberdaya atau yang kita sebut sebagai *Resource-Based View* atau KBV berkembang pada tahun 1980 (Wernerfelt, 1984) dan intensif dikembangkan pada 1990-an. Pandangan ini menekankan bahwa sumberdaya dan kemampuan yang bersifat istimewa, heterogenitas dan tidak mudah ditiru adalah sumber penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau SCA. Oleh karena itu, RBV menunjukkan bahwa perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan sumberdaya dan kemampuan mereka sendiri yang unik sebagai sumber untuk merumuskan strategi (Aaker, 1995, Prahalad dan Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1996; Sheng and Ming, 2009). Namun, RBV tidak menekankan pada salah satu analisis internal perusahaan atau lingkungan eksternal perusahaan, melainkan menggabungkan keduanya (Collis dan Montgomery dalam Sheng and Ming, 2009).

Pendekatan RBV menekankan pengembangan keunggulan kompetitif melalui efisiensi perusahaan. Dalam dekade terakhir, RBV mendapat perhatian yang lebih dan pembahasan yang cukup luas di bidang manajemen strategis, ekonomi dan teori organisasi (Galbreath dalam Sheng and Ming, 2009). Ada beberapa alasan mengapa RBV menarik perhatian bagi manajemen antara lain: (a) kemampuan sumberdaya dalam perusahaan menawarkan arah strategis yang tepat; (b) sumberdaya dan kemampuan dalam suatu perusahaan merupakan sumber utama keunggulan suatu perusahaan (Grant, 1996). Dengan mengidentifikasi dan menilai sumberdaya dan kemampuan maka perusahaan dapat membangun pondasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV

menunjukkan bahwa perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan sumberdaya dan kemampuan mereka sendiri yang unik untuk merumuskan strategi mereka (Aaker, 1985, Prahalad dan Hamel, 1990; Grant, 1996; Barney, 1991; Javidan dalam Sheng and Ming, 2009). Dengan kata lain, RBV menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai diferensiasi dan memperoleh SCA.

Perusahaan-perusahaan yang memberikan nilai pelanggan yang unggul akan diikuti dengan kinerja yang unggul. Oleh karena itu gagasan nilai pelanggan memperluas *Resources Based Theory* (teori berbasis sumberdaya atau RBT) dengan mengambil perspektif *out wardlooking* (dari luar) yaitu Orientasi Pasar sebagai salah satu cara dimana keunggulan kompetitif dapat dicapai dan berkelanjutan.

Craven (2001) menjelaskan terdapat rangkaian hubungan antara budaya perusahaan yang berorientasi pasar, peningkatan kapabilitas perusahaan dan nilai pelanggan terhadap upaya untuk mendapatkan *superior performance* (kinerja unggul). Craven (2001) menekankan pentingnya *value creation* (penciptaan nilai) sebagai upaya perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggan yang bisa berujung pada loyalitas pelanggan dan itu bisa menjadi komponen keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



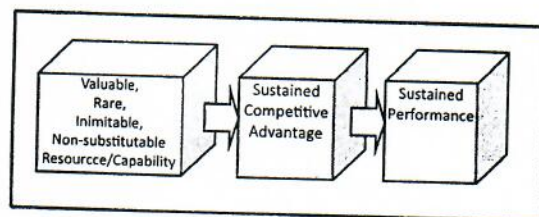
Gambar 4. Characteristics of Market-Driven Strategies

Sumber: Craven (2001)

Menurut Wernerfelt (1984) dan Hollensen (2010) bahwa dalam pandangan berbasis sumberdaya menggunakan perspektif *inside-out* (dalam-keluar), menunjukkan bahwa perusahaan harus mulai memfokuskan pada sumberdaya dan

kemampuan mereka dan kemudian pada lingkungan. Sebaliknya dengan pandangan berbasis-industri/pasar menggunakan perspektif *outside-in* (luar-ke dalam). Dengan demikian, pandangan berbasis sumberdaya berfokus pada sumberdaya perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan. Perspektif ini menunjukkan bahwa sumberdaya perusahaan adalah penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Barney (1991) mendefinisikan sumberdaya sebagai "semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan lain sebagainya yang dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas". Oleh karena itu sumberdaya harus berharga, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan untuk mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Bharadwaj, Varadarajan and Fahy (1993) dan Hunt and Morgan (1995) menyatakan bahwa kinerja yang unggul dicapai melalui sumberdaya yang khas dan pesaing tidak dapat mereproduksi. Oleh karena sumberdaya perusahaan harus memiliki empat ciri: (a) sumberdaya itu harus berharga, dalam arti bahwa sumberdaya tersebut dapat mengeksploitasi kesempatan dan atau menetralkan ancaman dalam lingkungan perusahaan; (b) harus langka di antara potensi persaingan suatu perusahaan saat ini; (c) harus *unimitable* (sempurna tidak mudah ditiru); dan (d) tidak mungkin ada pengganti yang setara dengan sumberdaya ini. Gagasan ini ditunjukkan pada Gambar 5.

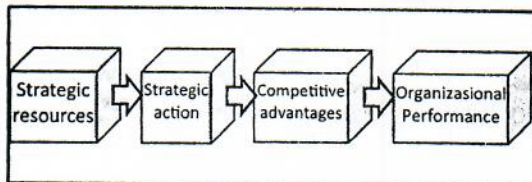


Gambar 5. Kaitan Antara Sumberdaya, Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dan Kinerja Unggul

Sumber: Barney (1991, 2007)

Ketchen *et al.*, (2007) menyatakan bahwa sumberdaya strategis memiliki nilai potensial, dan potensi ini memerlukan tindakan strategis. Studi terbaru diarahkan untuk menguji keterkaitan langsung sumberdaya terhadap kinerja dan

berusaha untuk menangkap pandangan berbasis sumberdaya dengan menilai komponen tindakan dari kerangka yang mendasarinya. Untuk menjelaskan hal ini pengembangan teoritis, orientasi pelanggan responsif dan proaktif serta orientasi pesaing responsif dan proaktif tidak secara langsung terkait dengan kinerja yang unggul. Melainkan seluruh rantai pandangan berbasis sumberdaya akan dipertimbangkan.



Gambar 6. Core Concepts Resources Based View

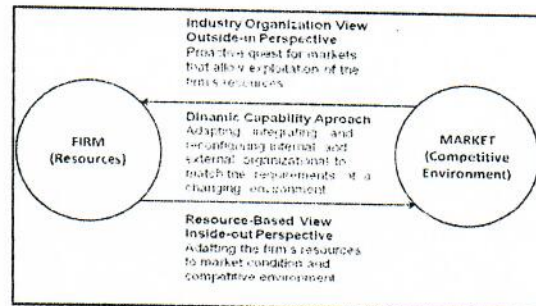
Sumber: Ketchen, et al. (2007)

Menurut Teece et al., (1997) pasar untuk sumberdaya tidak sempurna, dipengaruhi oleh kompleksitas bisnis dan keterbatasan kapasitas untuk mengembangkan dan memperdagangkan sumberdaya. Perusahaan dalam suatu industri kemungkinan dapat heterogen sehubungan dengan sumberdaya strategis yang dapat mereka kontrol, sumberdaya mungkin tidak sempurna dan dapat berpindah-pindah antar perusahaan.

Pandangan berbasis sumberdaya atau RBV menafsirkan organisasi sebagai kumpulan keterampilan yang didukung oleh aset organisasi (Barney, 1991). Pandangan berbasis sumberdaya mengemukakan bahwa sumberdaya perusahaan merupakan sumber keunggulan kompetitif. Ketika lingkungan tumbuh tak terduga, kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya internal menjadi relatif lebih penting. Sumberdaya internal dan kemampuan dalam suatu industri menentukan arah strategi masa depan, dan dapat berfungsi sebagai sumber manfaat utama bagi industri (Chien, 2010).

Dua perspektif teoritis *Industrial Organization View* (IOV) dan *Resource-Based View* (RBV) tersebut di atas berpotensi menimbulkan konflik. Oleh karena itu dua perspektif ini perlu diselaraskan dengan pendekatan *Dinamic Capability Approach* atau DC seperti pada Gambar 7. IOV menganjurkan keunggulan dari wawasan *outward-looking responsiveness* dalam beradaptasi dengan kondisi pasar, sementara RBV pada *inward-looking* yang menekankan produktifitas, kemampuan dan

pengembangan sumberdaya perusahaan. Dari sudut pandang pemasaran jika strategi terlalu menekankan pada kemampuan perusahaan, maka akan berisiko karena mengabaikan tuntutan perubahan dan lingkungan pemasaran yang dinamis.



Gambar 7. The Market Orientation, Resource-Based View and Dinamic Capability Approach

Sumber: Hollensen (2010)

Sebaliknya dari perspektif RBV, pemasaran strategies yang tidak mengeksploitasi kompetensi khas perusahaan cenderung tidak efektif dan tidak menguntungkan. Disamping itu RBV telah dikritik karena bersifat statis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak mungkin dicapai pada pasar yang dinamis (Eisenhardt dan Martin, 2000). RBV gagal untuk menentukan mekanisme yang menjelaskan bagaimana sumberdaya ditransformasikan menjadi keunggulan kompetitif (Wang and Ahmed, 2007). Oleh karena itu DC sebagai pendekatan untuk menyelaraskan kedua perspektif tersebut.

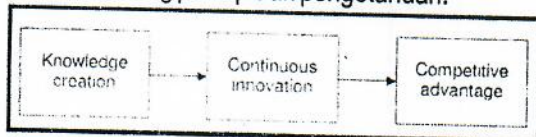
Pendekatan kemampuan dinamis menekankan perusahaan untuk menghasilkan informasi pasar, dan menyesuaikan diri secara tepat waktu melalui fleksibilitas dan penyesuaian sumberdaya dan kemampuan dengan perubahan lingkungan (Teece et al., 1997; Wang and Ahmed, 2007). Oleh karena itu, fokus pendekatan kemampuan dinamis adalah untuk menyelaraskan faktor internal organisasi dengan faktor lingkungan eksternal. Kemampuan dinamis ini menyoroti pentingnya penggabungan pengetahuan eksternal dan pengetahuan internal. Perilaku mengkonfigurasi ulang informasi, akuisisi dan berbagi sumberdaya informasi tersebut mencerminkan *dynamic capability* (Schlosser and Naughton, 2004).

Selama dekade terakhir (awal tahun 2000-an) pandangan berbasis pengetahuan perusahaan muncul. *Knowledge-Based View* (KBV) atau pandangan berbasis pengetahuan ini

didasarkan pada asumsi bahwa pengetahuan-spesifik perusahaan telah menjadi sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Alchian dan Demsetz (1972) mengamati bahwa produksi yang efisien dengan sumber daya heterogen bukan hasil dari sumber daya yang lebih baik, tetapi pengetahuan akan sumberdaya tersebut, sehingga melahirkan *Knowledge-Based View* (pandangan berbasis pengetahuan). Pendekatan ini menganggap bahwa perusahaan sebagai lembaga yang menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan (Miller, 2002). Kemampuan untuk menciptakan nilai tidak didasarkan pada banyak sumber daya fisik atau keuangan tetapi pada *intangible knowledge-based capability* (kemampuan berbasis pengetahuan yang tidak berwujud). Berdasarkan pendekatan KBV keberhasilan dalam persaingan diatur oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan aset baru berbasis pengetahuan yang menciptakan kompetensi inti (Prahalad and Hamel, 1990). Asumsi yang mendasari KBV bahwa input penting dan sumber utama dalam keunggulan kompetitif adalah nilai pengetahuan (Grant, 1996).

Perbedaan yang paling penting dan mendasar adalah bahwa pandangan berbasis sumberdaya hanya secara implisit mengacu pada pengetahuan, sedangkan pandangan berbasis pengetahuan memberikan elaborasi yang luas tentang sifat dan definisi pengetahuan dan cara mengelolanya. Kontribusi paling berpengaruh ke pandangan berbasis pengetahuan berasal dari Nonaka dan Takeuchi (1994).

Renko (2006) menjelaskan bahwa KBV merupakan perpanjangan dari teori berbasis sumberdaya (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) dan pendekatan kemampuan dinamis (Teece, *et al.*, 1997). Seperti dalam pendekatan kemampuan dinamis, pandangan berbasis pengetahuan menekankan pembelajaran organisasi dan inovasi. Sesuai dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi (1994) bahwa konten KBV adalah teori mereka tentang penciptaan pengetahuan.



Gambar 8. Knowledge creation as source of competitive advantage

Sumber: Nonaka and Takeuchi (1994)

Pengetahuan adalah kombinasi dari pengetahuan yang berhubungan manusia atau *tacit knowledge* dan pengetahuan yang tidak terkait manusia atau *explicit knowledge* (Nonaka & Takeuchi, 1994). Pertama mengacu pada segala sesuatu yang berhubungan, dikendalikan dan tergantung pada orang-orang dalam organisasi. Terakhir ini mengacu pada segala sesuatu yang berhubungan dengan organisasi dan dikendalikan oleh organisasi dan tidak tergantung pada orang. Kedua unsur tersebut diperlukan tetapi tidak cukup. Pengetahuan tacit membutuhkan pengetahuan eksplisit dan sumber daya manusia perlu non-sumberdaya manusia untuk menciptakan nilai bagi perusahaan.

Penciptaan pengetahuan berdasarkan perbedaan antara pengetahuan tacit dan eksplisit, Nonaka dan Takeuchi mengembangkan penciptaan pengetahuan disebut spiral, yang merupakan hasil dari proses yang berkelanjutan dari interaksi dinamis antara kedua jenis pengetahuan. Dalam proses, yang membuat perbedaan antara lain: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Dalam rangka membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi harus membangun aset pengetahuan khusus dengan mengelola proses pengetahuan yang relevan.

Konsep Modal Intelektual berasal dari pandangan berbasis sumberdaya (RBV). RBV menekankan pengumpulan sumberdaya dan pengumpulan kemampuan yang berhubungan dengan bisnis (Chien, 2010). Modal Intelektual merupakan semua sumberdaya tidak berwujud yang tersedia untuk sebuah organisasi, yang memberikan keuntungan relatif, dan dalam kombinasi mampu menghasilkan manfaat di masa depan. Modal Intelektual secara operasional sebagai bahan intelektual yang telah diformalkan, ditangkap dan dimanfaatkan untuk menghasilkan aset yang bernilai lebih tinggi (Klein and Prusak dalam Ticha, 2008).

Istilah *Knowledge-Based View* ini sering dipertukarkan dengan *intangible-based view*, *knowledge capital*, *intellectual assets* atau *Intangible assets*. Meskipun terkait erat, makna pengetahuan dalam pengertian ini secara fundamental berbeda dari definisi pengetahuan dalam pandangan berbasis pengetahuan. Modal Intelektual, aset intelektual, aset tidak berwujud, aset pengetahuan, modal pengetahuan yang digunakan dalam pergeseran ini, mengacu pada

sumber-sumber penciptaan nilai yang tersembunyi yaitu pengetahuan.

Pandangan berbasis modal intelektual dapat dicirikan sebagai kombinasi dari pandangan berbasis sumberdaya dan pandangan berbasis pengetahuan (*Resource-based view + knowledge-based view = intangible-based view*). Modal Intelektual terkait erat dengan pandangan berbasis sumberdaya, karena mempunyai perspektif yang sama pada sumberdaya organisasi dan terkait erat dengan pandangan berbasis pengetahuan karena kedua pandangan tersebut membedakan antara *human-related resource* (sumberdaya yang terkait manusia) dan *non-human related resource* (sumberdaya tidak terkait manusia). Modal Intelektual terkait erat dengan pandangan berbasis sumberdaya akan tetapi Modal Intelektual secara eksplisit berfokus pada sumberdaya tidak berwujud. Seperti pandangan berbasis pengetahuan, Modal Intelektual memberikan konten dengan konsep *core competence* (kompetensi inti) dan mengurangi fokus pada *resource* (sumber daya) yang dianggap paling penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hal tersebut di atas, Modal Intelektual merupakan semua sumberdaya tidak berwujud yang tersedia untuk sebuah organisasi, yang memberikan keuntungan relatif, dan dalam kombinasi mampu menghasilkan manfaat di masa depan.

Modal Intelektual terkait erat dengan pandangan berbasis sumberdaya. Tentu saja masih benar, namun, perbedaan utama dan membedakan adalah bahwa Modal Intelektual eksplisit berfokus pada sumberdaya tak berwujud. Seperti pandangan berbasis pengetahuan, Modal Intelektual memberikan konten dengan konsep kompetensi inti dan menyempit fokus pada sumberdaya yang dianggap paling penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

	Resource-based view	Knowledge-based view
Topic:	Core Competences	Intellectual Capital
Strategic focus:	All strategic resources	Intangible resources
	wide resource focus	narrow

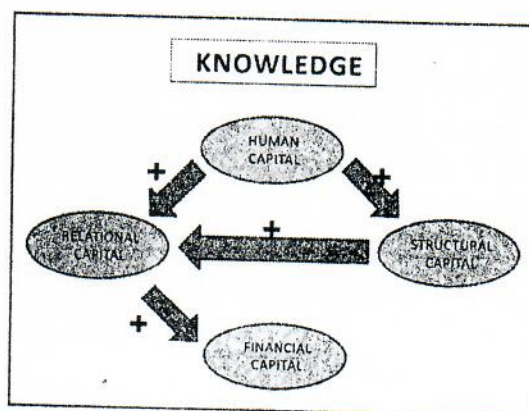
Gambar 9. Strategic focus of different management topics

Sumber: Stam (2006)

Manajemen Modal Intelektual lebih luas dari manajemen pengetahuan. Ini melibatkan

identifikasi tidak berwujud terkait dengan nilai sekarang dan masa depan perusahaan, pengukuran mereka dan pelaksanaan kegiatan tidak berwujud dengan tujuan tunggal mengembangkan keunggulan kompetitif (Sanchez et al., 2000). Pandangan berbasis modal intelektual perusahaan mengilhami gerakan untuk lebih menguraikan sifat sumberdaya tidak berwujud dan cara mengukur dan dikelola dalam rangka menciptakan kesadaran strategis tentang sumber penciptaan nilai.

Modal Intelektual sebagai "kelompok aset pengetahuan yang dikaitkan dengan organisasi dan paling signifikan berkontribusi terhadap posisi kompetitif dengan memberikan nilai tambah kepada para *stakeholder* tertentu" (Marr dan Schiuma dalam Marr et al., 2003). Modal Intelektual mencakup: modal manusia, modal struktural dan modal relasional (Bontis, 2001; Kok, 2007; Maria R.C. and Bontis N, 2008; Abdulai et al., 2012). Modal manusia sebagai sumber inovasi dan pembaharuan, modal struktural mengemas modal manusia dan memungkinkan untuk digunakan lagi dan lagi, modal relasional adalah nilai hubungan organisasi dengan orang-orang dengan siapa saja dalam melakukan bisnis. Hasil akhir dari proses ini adalah modal finansial. Kerangka Modal Intelektual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10. Saint Onge's Knowledge Capital Framework

Sumber: Stam (2006)

Sebagaimana digambarkan pada Gambar 10, Saint-Onge bukanlah pencetus perbedaan antara modal struktural dan pelanggan. Konsep Saint-Onge ini modal relasional sangat mirip dengan konsep struktur eksternal. Sedangkan Saint-Onge mendefinisikan sebagai "kedalaman

(penetrasi), lebar (coverage) dan lampiran (loyalitas)". Sveiby (1997) mendefinisikan konsep struktur eksternal sebagai hubungan, merek dan reputasi. Keduanya tampaknya memberikan ekspresi terhadap kualitas hubungan dengan pelanggan. Kontribusi utama Saint-Onge ini bahwa modal pelanggan/relasional membuat konsep yang lebih kuat dan lebih baik untuk memahami, yang sangat penting untuk menciptakan penerimaan.

KESIMPULAN

Dari pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (a) Pandangan berbasis sumberdaya didasarkan pada asumsi bahwa perusahaan mempunyai kompetensi spesifik yang telah menjadi sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori berbasis pengetahuan perusahaan dapat dilihat sebagai spesifikasi lebih lanjut dari pandangan berbasis sumber daya; (b) Modal intelektual sebagai: semua sumberdaya tidak berwujud yang tersedia untuk sebuah organisasi, yang memberikan keuntungan relatif, dan yang dalam kombinasinya mampu menghasilkan manfaat di masa depan; (c) Modal Intelektual sebagai pendekatan keunggulan kompetitive yang terbaru terdiri tiga: sumberdaya manusia, sumberdaya organisasi dan sumberdaya relasional. Memonitor modal intelektual ini didasarkan pada tiga taksonomi tersebut. Konsep modal intelektual dapat diterapkan pada tingkat nasional, industri dan tingkat perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, D.A. 1995. **Strategic Marketing Management**. New York: John Willey
- Abdulai, MS, Kwon Y, and Moon J. 2012. Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Software Firms in West Africa. *The African Journal of Information Systems*, Volume 4, 2012.
- Acedo F.C, Barroso C. and Galan J.L. 2006. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27: 621-636.
- Alchian, A. A. and H. Demsetz. 1972. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.
- Bharadwaj SG, Varadarajan PR, and Fahy J. 1993. Sustainable Competitive Advantage In Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal Of Marketing*, Volume 57, 83-99.
- Bontis, N. 2001. *Assessing Knowledge Assets A Review Of The Models Used To Measure Intellectual Capital*. nbontis@mcmaster.ca.
- Chien Shu-Hua. 2010. Market Orientation and New Product Success: A Mediator Model Based on Intellectual Capital. *Asia Pacific Management Review*, 15(3), pp. 377-390.
- Craven, David. 2001. Market Driven Strategies For Competitive Advantage. *Business Horizon*, Januari-Februari, 1991.
- Eisenhardt, K. M., & J. A. Martin. 2000. Dynamic capabilities: What are they ?. *Strategic Management Journal*, 21.
- Grant, Robert M. 1996. Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 109-122 (1996).
- Hollensen, Svend. 2010. *Marketing Management: A Relationship Approach*, Second Edition. Prentice Hall Pearson Education Limited.
- Hunt, Shelby D., and Robert M. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 1995.
- Ketchen, DJ JR, Hult TGM, and Slater SF. 2007. Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28 (9): 961-964.
- Kok, A. 2007. Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at

- Institutions of Higher Learning. **The Electronic Journal of Knowledge Management** Volume 5 Issue 2, pp. 181-192.
- Makhija, Mona. 2003. Market-based View of The Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization. **Strategic Management Journal**, 24: 433–451 (2003).
- Maria, R.C. and N. Bontis. 2008. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. **International Journal Technology Management**, Vol. 43, Nos. 1-3, 2008.
- Marr B., Dina Gray and Andy Neely. 2003. Why do firms measure their intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 4 No. 4, 2003. pp. 441-464.
- Miller, D. 2002. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. **Strategic Management Journal**, 23 (8): 689-706.
- Nonaka, I. and Takeuchi. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Vol. 5, 14-37.
- Porter, M.E. 1980. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1985. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K and Gary Hamel. 1990. **Core Competence of Corporation**. Harvard Business Review, 72 (May-June), 1990.
- Renko, Meija. 2006. **Market Orientation in Market For Technology-Evidence From Biotechnology Ventures**. <http://ssrn.com/abstractH344724>
- Sanchez, P., C.Chaminade, & M. Olea. 2000. Management of intangibles. An attempt to build a theory. **Journal of Intellectual Capital**, 1(4), 312-327.
- Schlosser, Francine K. and Rod B. Mc Naughton. 2004. Building Competitive Advantage Upon Market Orientation: Constructive Criticisms And A Strategic Solution. **ASAC**, 2004.
- Sheng, Tun Li and Ming-Hong Tsai. 2009. A Dynamic Taxonomy For Managing Knowledge Assets. **Technovation**, 29 (2009) 284-298.
- Stam. Christiaan. 2006. **The Intellectual Capital Perspective, Sustainable Program on Intellectual Capital Education**, INHOLLAND University of Professional Education.
- Teece D.J., G. Pisano, and G. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, 509-533.
- Ticha. 2008. Intellectual capital reporting. **Agriculture Economic - czech**, 54, 2008 (2): 57-62
- Wang, C.L and P.K. Ahmed. 2007. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. **The International Journal of Management Reviews**, 9(1), pp. 31-51.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of Firm. **Strategic Management Journal**, 5 (2).
- Zegveld M.A. and Hartigh E. 2000. **Competing with dual innovation strategies innovation, and sustainability**. m.a.zegveld@tbn.tudelft.nl.