levyda

Edisi Ketiga April 2007 ISSN 1858-2796

JURNAL ILMIAH
UNIVERSITAS SAHID JAKARTA

ANALISIS STRUKTUR MODEL HUBUNGAN SERTA PENGARUHNYA ANTARA DIMENSI SIKAP DENGAN DIMENSI KUALITAS KETERHUBUNGAN
(Studi Kasus Universitas Sahid Jakarta)
Apriyanto

IMPLEMENTASI PEMANFAATAN HAK JAWAB ATAS PEMBERITAAN PERS BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NO 40 TAHUN 1999 TENTANG PERS
Dessy Sunarsi

PENGETAHUAN (INTELLECTUAL CAPITAL), KEUNGGULAN KOMPETITIF DI ERA EKONOMI PENGETAHUAN
Levyda

PERANCANGAN ULANG TATA LETAK GUDANG EFP UNTUK MENINGKATKAN KAPASITAS STUDI KASUS PT "X".
Ekaterina Setyawati

PRODUKSI LOVASTATIN OLEH ISOLAT LOKAL Aspergillus terreus
(PRODUCTION OF LOVASTIN BY LOCAL STRAIN Aspergillus terreus)
Iman Basriman

SIMULASI SISTEM TRANSPORTASI KERETA REL LISTRIK JALUR BOGOR- JAKARTA PT. KERETA API (PERSERO)
Kohar Sulistiadi

SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PARIWISATA
(Analisis Bidang Studi dan Sarana Profesional)
M. Yuwana Mardjuka

TAHAPAN PENYELESAIAN PERSELISIHANPERBURUHAN
(Dari sudut pandang UU No. 2/2004)
Farah Liza Adnan

UJI PERFORMANSI ALAT PENGERING MEKANIS TIPE KABINET PADA PENGERINGAN CABE MERAH
Siti Chairiyah Batubara

DAFTAR ISI

Prakata iii

Daftar Isi iv

1. **ANALISIS STRUKTUR MODEL HUBUNGAN SERTA PENGARUHNYA ANTARA DIMENSI SIKAP DENGAN DIMENSI KUALITAS KETERHUBUNGAN** 1
   (*Studi Kasus Universitas Sahid Jakarta*)

2. **IMPLEMENTASI PEMANFAATAN HAK JAWAB ATAS PEMBERITAAN PERS BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NO 40 TAHUN 1999 TENTANG PERS** 19

3. **PENGETAHUAN (*INTELLECTUAL CAPITAL*), KEUNGGULAN KOMPETITIF DI ERA EKONOMI PENGETAHUAN** 41

4. **PERANCANGAN ULANG TATA LETAK GUDANG EFP UNTUK MENINGKATKAN KAPASITAS STUDI KASUS PT "X"** 51

5. **PRODUKSI LOVASTATIN OLEH ISOLAT LOKAL Aspergillus terreus (PRODUCTION OF LOVASTIN BY LOCAL STRAIN Aspergillus terreus)** 59

6. **SIMULASI SISTEM TRANSPORTASI KERETA REL LISTRIK JALUR BOGOR– JAKARTA PT. KERETA API (PERSERO)** 71

7. **SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PARIWISATA** 81
   (Analisis Bidang Studi dan Sarana Profesional)

8. **TAHAPAN PENYELESAIAN PERSELISIHAN PERBURUHAN**
   (Dari sudut pandang UU No. 2/2004) 91

9. **UJI PERFORMANSI ALAT PENGERING MEKANIS TIPE KABINET PADA PENGERINGAN CABE MERAH** 99

10. **BIODATA PENULIS** 113

11. **PEDOMAN PENULISAN NASKAH MAJALAH ILMIAH ILMU DAN WISATA** 114

PENGETAHUAN (*INTELLECTUAL CAPITAL*), KEUNGGULAN KOMPETITIF DI ERA EKONOMI PENGETAHUAN

Levyda

ABSTRAK

Teori Management sedikit demi sedikit menerima bahwa "aset tersembunyi" mempunyai peran yang sangat besar dalam usaha meningkatkan keunggulan kompetitif dan mampertahankan eksistensi perusahan. Keunggulan kompetitif Indonesia termasuk rendah bila dibandingkan dengan beberapa negara di Asia. Menurut Porter (1980) untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan perlu memusatkan perhatian pada lingkungan (struktur industri). Kerena sumber daya yang dimiliki setiap perusahaan berbeda, maka untuk memperoleh keunggulan kompetitif menurut Barney perusahaan perlu memusatkan perhatian pada masalah internal. Faktor internal yang memenuhi syarat untuk meningkatkan dan mempertahankan keuanggulan kompetitif adalah sumberdaya yang bersifat *intangible* yang kemudian dikenal dengan *intellectual capital.* Tulisan ini adalah hasil riset pustaka tentang bagaimana *intellectual capital* memciptakan keunggulan kompetitif.

Pandangan dan Hasil Penelitian Para Ahli

Dua futurolog terkenal yaitu Alvin Toffler dan Peter Drucker memprediksi bahwa , sewaktu akan terjadi pergantian abad yakni abad ke 20 ke abad 21, ekonomi dunia juga terjadi pergantian dari era ekonomi berbasis industri ke era ekonomi berbasis pengetahuan.

Futurolog Alvin Toffler adalah orang pertama yang meramalkan lewat bukunya "The Future Shock "- yang terbit tahun 1980-an-bahwa kegiatan ekonomi dan bisnis dunia di paruh pertama abad ke 21 akan didominasi oleh kekuatan gelombang ekonomi ketiga (disebut era jasa) dimana pada sektor jasa (*service*), informasi, kecepatan jaringan bisnis (*networking*), teknologi informasi dan komputer akan memainkan peranan yang sangat penting. Toffler mengasosiasikan gelombang ekonomi pertama dengan era pertanian sedangkan gelombang ekonomi kedua dengan era industri manufaktur. Kehadiran gelombang ketiga atau era jasa diramalkan akan berangsur-angsur menggeser dominasi peran ekonomi dan bisnis yang mendasarkan operasinya pada kekuatan gelombang kedua yakni sistem pabrik Pekerjaan yang sebelumnya banyak menggunakan "otot" seperti yang terjadi pada gelombang pertama dan kedua akan digantikan oleh kekuatan "otak" pada ekonomi gelombang ke tiga. Ketrampilan SDM dan orientasi manajemen juga terjadi pergeseran dari "*know how to produce*" menjadi "*know how to sell*" dan "*know how to serve*".

Tahun 1990 Peter Drukker dalam bukunya "The New Realities" menyatakan bahwa dalam tahap era jasa akan muncul; faktor produksi "baru" yakni "pengetahuan" (*knowledge*) yang diprediksi akan menggeser dominasi faktor-faktor produksi konvensional yang berwujud dan bersifat fisik seperti- tanah, pabrik, mesin, properti, SDM ketrampilan manual, *inventory* – yang sama selama era industri manufaktur telah memegang kedudukan dominan dalam kegiatan ekonomi dan bisnis.. Drucker

memprediksi pengetahuan akan menjadi primadona dan berperan sebagai penggerak "baru" dalam pengembangan organisasi modern.

Pakar Manajemen Pengetahuan Jepang yakni Ikujiro Nonaka dan Hitorika Takeuchi, menyebut perusahaan yang landasan operasinya lebih banyak dengan pengetahuan sebagi *knowledge based* atau *creating compenies*. Menurut Ikujiro Nonaka dan Hitorika Takeucchi motor penggerak perusahaan berbasis pengetahuan adalah kelompok pekerja pengetahuan. Berdasarkan talenta, kompetensi, dan ketrampilan unik yang dimilikinya maka kelompok pekerja pengetahuan akan menjadi "pekerja bintang" yang banyak dibutuhkan dan diincar baik oleh organisasi pemerintah dan bisnis. Diperkirakan dalam waktu tidak terlalu lama jumlah pekerja pengetahuan akan meningkat seiring dengan terjadinya proses difusi pengetahuan yang terjadi diberbagai bisnis modern. Proses difusi pengetahuan yang disertai dengan kemajuan teknologi informasi dan komputer akan mendorong pertambahan pangsa pasar faktor pengetahuan dalam berbagai produk (barang, jasa dan solusi) yang dihasilkan organisasi modern.

Peter Druker (1990) juga menyatakan bahwa dalam era pengetahuaan atau jasa akan muncul kelompok SDM yang mahir mencari dan mengolah data (*raw material*) menjadi informasi yang akurat dan kemudian mentransformasikan informasi tersebut menjadi pengetahuan yang pada gilirannya akan dipakai sebagai landasan strategi dan oparsi bisnis untuk menghasilkan barang dan jasa yang memiliki nilai dan manfaat yang ditunjang kemajuan teknologi informasi komunikasi dan komputer maka SDM tersebut mampu menambah nilai (*add value*) terhadap produk.

Kelompok SDM yang mahir dan bersahabat dalam mengelola kombinasi faktor pengetahuan , informasi dan teknologi informasi serta komputer disebut sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) yang keberadaannya diperkirakan akan menggeser dominasi peranan tenaga kerja kerah putih (*white collar worker*) dan krah biru (*blue collar worker*).

Quinn (1992) sependapat dengan Drucker dan Toffer, bahwa kekuatan ekonomi dan produksi di perusahaan modern terletak pada kapabilitas intelektual dan pelayanan perusahan tersebut. Quinn juga menyataan bahwa nilai dari suatu barang atau jasa tergantung pada aset intangible yang berbasis pengetahuan (*knowledge based intangible*). Quinn lebih jauh juga menyatakan bahwa kapabilita manager yang paling penting pada era ini adalah kemampuan mengelola pengetahuan yang ada diorganisasi.

Sebuah artikel di News Week (1993), juga menyampaikan pesan yang sama dengan Quinn, Drucker dan Toffer. Artikel tersebut berjudul "Knowledge is Power" , secara ringkas dinyatakan bahwa orang akan lebih banyak memakai otaknya daripada tangannya. Artikel tsb memberikan contoh bagaimana negara-negara Korea Selatan dan Singapura mendidik pekerja mereka sesuai dengan standar paling tinggi dan bagaimana pengetahuan untuk mengahadapi persaingan internasional. Masa depan mereka tergantung pada pengetahuan mereka yang maju.

Era pengetahuan memiliki karakteristik yang berbeda dengan era industri. Jeremy Hope Tony Hope (1997) menyatakan lanskap ekonomi, bisnis dan teknologi mengalami perubahan dan transformasi yang cepat, drastis dan *fundamental* yang menimbulkan berbagai implikasi dan konsekuensi besar yang sulit ditebak arah perkembanganya dilihat dari kepentingan dari sudut pandang organisasi pemerintah, bisnis, dan rumah tangga . Situasi dan

kondisi semacam itu sangat berbeda dengan tatanan dunia yang bersifat relatif stabil yang berlangsung selama zaman emas era industri (*manufactur*)-periode 19920-90. Dalam zaman emas tsb prospek pertumbuhan ekonomi, lapangan kerja, pendidikan dan stabilitas sosial relatif mudah diantisipasi dan diprediksi arah perkembanganya.

Era ekonomi pengetahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Grant, 2000) yaitu (1) lebih fokus pada intangible reasources dari pada *tangible resources*, (2) jenis persaingan pada era ini adalah *hypercompetitive*, (3) *digital*, (4) maya, dan (4) *network*. Hal ini sejalan dengan ahli manajemen strategis dari Jepang, Kenichi Ohmae dalam bukunya "Bordless World" – terbit tahun 19981- menyatakan bahwa kehadiran interet dan teknologi penunjangnya memecah dunia menjadi dua bagian yakni yang bersifat visisbel (nyata) dan dunia yang invisible (maya). Perusahaan yang berhubungan dengan dunia invisible akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih besar dibandingkan dengan perusahan yang hanya berkutat didunia yang visible. Sebagai contoh perusahaan yang berhubungan dengan dunia *invisible* adalah Microsoft dan Intel. Dua perusahaan itu memiliki kapitalisasi pasar yang jau lebih besar dibandingkan dengan General Motor.

Pergantian era industri manufaktur oleh era pengetahuan tentu tidak segera akan menggeser kebiasaan yang biasa dilakukan di era industri. Kebiasaan mengelola dan mempraktekkan bisnis yang telah tertanam puluhan bahkan ratusan tahun tidak mudah digantikan dengan masyarakat pada umumnya dan perilaku masyarakat di organisasi bisnis yang baru. Meskipun demikian, siap tidak siap, perubahan telah terjadi. Setiap perubahan pasti menimbulkan reaksi untuk melawan perubahan itu. Pakar aset intelektual, Dennis Waitley dalam bukunya "The Knowledge Era" menyatakan bahwa dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin tajam sebaiknya perusahaan menyambut sebagai *rule* bukan sebagai perusahaan. Mereka yang melawan perubahan, kelihatanya takut mereka akan dikuasai atau menjadi korban perubahan, tetapi bagi mereka yang mau berubah, yang biasanya adalah para pendatang baru dan generasi muda, perlu pula memperhatikan pandangan Waitley tersebut. Pada umumnya hambatan perubahan bersumber dari dalam perusahan itu sendiri. Untuk berubah, perusahaan harus adaptif dan memiliki budaya belajar.

Perlu disadari bahwa kehadiran era pengetahuan telah membuat sejumlah paradigma dan pola pikir yang berlaku di era industri menjadi tidak relevan lagi. Di Era industri berlaku sebuah pola pikir bahwa negara yang kaya sumber daya alam akan mudah menjadi pemain ulung dalam persaingan ekonomi dan bisnsi internasional. Bukti empiriknya adalah beberapa negara yang miskin sumber daya alam tetapi memiliki daya saing yang besar adalah Swiss, Jepang, Taiwan, Korea Selatan dan Singapura mempunyai daya saing global yang lebih tinggi dibandingkan Indonesia yang memiliki sumber daya alam yang melimpah. Tabel 1 menjelaskan peringkat daya saing global tahun 2006 dan 2005.

Tabel 1
Peringkat Daya Saing Global
tahun 2006 dan 2005

Negara	Th 2006	Th 2005
Switzerland	1	4
Finland	2	2
Sweden	3	7
Denmark	4	3
Singapura	5	5
Jepang	7	10
Hongkong	11	14
Taiwan	13	8
Korea	24	19
Malaysia	26	25
Thailand	35	33
India	43	45
Indonesia	50	69
Philippines	71	73

Sumber :www.macrofocus.com

Ditingkat mikro ditemukan beberapa perusahaan yang berbasis pengetahuan memiliki kapitaliasi pasar (Tobin's Q) yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan lebih sedikit menggunakan pengetahuan sebagai basis operasinya. Sebagai perbandingkan diambil General Motor (GM) sebagai symbol era manufaktur dan Microsoft mewakili era informasi. Data berikut ini mengungkapkan posisi 2 perusahaan besar di Amerika Serikat di abad 20 menurut survey Majalah Fortune tahun 1996 dan 2000.

Tabel 2
Perbandingan GM & Microsoft

Indikator	1996		2000	
	GM	Microsoft	GM	Microsoft
Aset Fisik	222	10	405	37
Sales	168	9	na	na
Nilai Pasar	50	120	30	361

Sumber: Curly, 2004

Yang menarik dari tabel di atas adalah nilai aset GM tahun 2000 tetapi nilai pasarnya atau Tobin's Q) hanya 1/13 sementara Microsoft nilai pasarnya 10 kali aset fisiknya. Hal ini menunjukkan bahwa pasar tidak menilai perusahaan dari aspek fisik tetapi dari aspek *intangible*, sekaligus sebagai indikasi bahwa pandangan pasar (*investor*) telah berubah investor tidak lagi memberi bobot penilaian yang tinggi pada nilai aset fisik melainkan pada aset intelektual. Perusahaan yang padat pengetahuan (*knowledge intensive*) seperti Microsoft dianggap mampu

memberikan *return on investment* yang lebih tinggi dibandingkan bagi investor dibandingkan perusahaan yang padat aset fisik- seperti GM. Saat ini Securities dan Exchange Commisition di Amerika Serikat mengisyaratkan bahwa intellectual capital ditampilkan dalam laporan keuangan.

Mengingat peran *intellectual capital* terbukti sangat besar dalam meningkatkan daya saing global dan nilai pasar (*market value*) maka perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu mengikuti jejak perusahan-perusahaan yang telah mengakui arti penting *intellectual capital* bagi mereka dan me-*manage intellectual capital* yang mereka miliki secara efektif dan efisien. Penerimaan *intellectual capital* sebagai bagian dari teori management tergolong baru (Roos, 1996). Karena tergolong baru maka tidak heran bila dianggap tidak sepenting *tangible assets*.

Permasalahan

Perubahan era ekonomi, membawa perubahan besar pada praktek bisnis. Pada era ekonomi pengetahuan diperlukan sumberdaya dan kapabilitas yang sesuai dengan era itu agar bisa berkompetisi. Pada era pengetahuan, pengetahuan (yang kemudian disebut intellectual capital) dianggap paling sesuai sebagai keunggulan kompetitif parusahaan.Tulisan ini membahas "bagaiamana pandangan ahli manajemen strategis tentang pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif ".

Perubahan Pandangan Dalam Keunggulan Kompetitif

Persaingan menjadikan strategi lebih rasional. Tanpa persaingan, strategi menjadi kurang penting dan menarik. Inti dari strategi adalah saling ketergantungan dengan pesaing; karena apa yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan akan memancing tindakan dari yang lain. Persaingan terjadi bila perusahaan berebut pasar yang sama. Strategi diperlukan untuk menghadapi persaingan.

Untuk merumuskan strategi diperlukan informasi dari lingkungan eksternal dan internal. Ada perbedaan pendekatan tentang analisa internal yaitu pendekatan industrial/ organization (I/O) dan pendekatan RBV. Perbedaan pendekatan akan menimbulkan implikasi yang luas di organisasi.

Sejak tahun 1960 hingga 1980-an, lingkungan eksternal dipandang sebagai determinan utama dari suatu strategi yang menentukan keberhasilan perusahaan (Hitt, Wan and Yui, 1999). Pendekatan yang menganut pandangan ini adalah pendekatan I/O. Pendekatan organisasi industrial (Industrial Organization – I/O) terhadap keunggulan kompetitif menyatakan bahwa faktor eksternal (industri) lebih penting dari faktor internal dalam perusahaan yang ingin mencapai keunggulan kompetitif. Pengikut pandangan I/O seperti Michael Porter dalam Competitive Strategy (1980) menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kekuatan industri. Kekuatan-kekuatan itu adalah *Bargaining power supplier*, *bargaining power* pemasok, masuknya pendatang baru dalam industri, perasingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri serta ancaman dari produk pengganti. Menurut pandangan pendukung I/O keunggulan kompetitif ditentukan oleh *positioning* kompetitif di dalam industri.

Ahli I/O lebih jauh mengatakan bahwa industri dimana perusahaan memilih untuk bersaing harus memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja perusahaan dibandingkan dengan keputusan fungsional internal yang dibuat *manager* di bagian pemasaran, keuangan, dan sejenisnya. Menurut mereka kinerja perusahaan lebih didasari pada industri, seperti skala ekonomi, hambatan untuk masuk ke pasar, difrensiasi produk, dan tingkat

kompetensi dibandingkan dengan sumber daya, kemampuan, struktur dan operasi internal. Hasil riset Mc Gaham dalam David (2005) membuktikan bahwa kira-kira 20 % *profitabilitas* dapat dijelaskan oleh industri, sementara 36% dari *varian profitabilitas* disebabklan oleh faktor internal. Penelitian Hnderson & W. Mitchell (1997) disimpulkan bahwa ada hubungan timbal balik antara lingkungan dan strategi perusahaan, dimana hubungan itu akan berpengaruh pada kinerja perusahaan yang sumber daya yang benar-benar berbeda.

Pandangan berbasis sumber daya (*resources based value*) popular di tahun 1990-an dan hingga sekarang. Pendekatan RBV tentang keunggulan kompetitif menyatakan bahwa sumber daya internal adalah lebih penting dibandingkan eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendukung pandangan RBV yang dipelopori oleh Jay Barney, menyatakan bahwa kinerja organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sumber daya internal. Beberapa ahli strategi sependapat dengan Jay Barney.

Para ahli dan penyataannya tentang sumber daya dan pengetahuan disajikan berikut ini. Carolis(2003) menyatakan bahwa sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti dapat dicapai sebagai dasar keunggulan competitive. Sumber daya adalah sumber kapabilitas perusahaan. Kapabilitas yang diubah menjadi *core competence* (kompetensi inti) adalah dasar keunggulan kompetitif.

Menurut Bruce Henderson dalam Grant (1996) menyatakan bahwa syarat dasar untuk strategi bersaing adalah: (1) memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan persaingan, (2) kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya, (3) mampu memperkirakan tindakan dan menganalisis konsekuensi dari tindakan tersebut, dan (4) ketersedian sumber daya untuk untuk saat ini dan investasi masa depan.

Pada abad 21, pengetahuan adalah sumber daya yang kritis dan dapat dipakai sebagi keunggulan bersaing (Hitt & Jackson, 2003). Konsekuensinya banyak perusahan berlomba-lomba menterjemahkan kumpulan pengetahuan pada individu organisasi kedalam aset perusahaan. Alasannya adalah peranan *intangible assets* termasuk *knowledge* dalam meningkatkan *sharehorder value* semakin tinggi (Evily & Chakravarty, 2002). Probabilitas untuk meraih keunggulan strategis di abad 21 yang memungkinkan perusahaan dapat *survive* tergantung kemampuan untuk menangakap secara pengetahuan dan memanfaatkannya dalam kehidupan sehari-hari cerdas (King & Zeithaml, 2003). Oleh karena itu perusahaan harus mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan dan menjadikannya bagian dari perusahaan untuk menciptakan kapabilitas dan kemudian menerapkannya agar memperoleh keunggulan kompetitif (Hitt dan Ireland, 1996).

Sumber daya dapat dibedakan menjadi sumberdaya berwujud (*tangible assets*) dan sumber daya yang tidak berwujud (*intangible/invisible/ hidden assets*). *Tangible assets* adalah aset yang dapat dilihat dan dikuantitatifkan. Yang termasuk *tangible asset* adalah peralatan produksi, pabrik, struktur pelaporan formal. *Intangible assets* adalah hal-hal yang berakar lebih dalam dan berakumulasi. *Intangible assets* lebih *superior* dan lebih memiliki kemampuan sebagai *core competene* (kompetensi inti), menurut Hitt & Ireland (2002). Sebagai buktinya adalah perusahaan yang mampu bersaing secara global adalah perusahaan yang lebih banyak menggunakan *intellectual assets* dan system kapabilitas daripada

aset fisiknya. Lebih lanjut kemampuan mengelola kecerdasan manusia dan memakainya untuk menghasilkan barang dan jasa menjadi keahlian yang menentukan bagi para eksekutif (Quinn, P Anderson & Finkelstein, 1996).

Walaupun sulit untuk mengukur nilai *intangible assets* seperti pengetahuan (King & Zeithaml (2003) tetapi ada suatu bukti bahwa nilai *tangible assets* tumbuh lebih cepat dibandingkan dengan *tangible assets*. Ahli ekonomi John Kendrick mengemukakan kontribusi *intangible assets & tangible assets* di Amerika Serikat berubah dari tahun 1920-an dan 1990. Pada tahun 1927 perbandingan *tangible assets* terhadap *intangible assets* adalah 70 : 30, pada tahun 1990 berubah menjadi 70 : 30.

Lebih jauh Barney menyatakan ada 4 kriteria untuk menentukan apakah sumberdaya yang dimiliki perusahan dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Kriteria-kriteria tersebut adalah(1) sumber daya tersebut mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, (2) langka (3) terlalu mahal untuk ditiru dan (4) tidak dapat digantikan. Satu-satunya sumberdaya yang memenuhi kriteria-kriteria tersebut adalah pengetahuan (*knowledge*) yang sering disebut dengan berbagai istilah seperti *invisible assets, absorved capacity, core competence, strategic assets, core capabilities, intangible resources, organizational memory* dan istilah lain yang sepadan (Roos, 1996).

Itami dan Rorhl (1987) menyatakan bahwa *invisible assets* dianggap sumber daya yang terpenting dalam proses produksi di perusahaan. Aset ini berbentuk inforamsi. Yang termasuk dalam aset ini adalah *brand loyality, technical skill, dan internal goodwill*.

Prahalad dan Hamel (1990) menambahkan *well known* dan aplikasi konsep kempetensi inti secara luas adalah sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mengidentifikasi apakah suatu aset termasuk kompetensi inti atau bukan, Prahalad dan Hamel (1994) mengajukan 3 alat untuk men-test kompetensi inti yaitu (1) kompetensi inti harus dapat diterapkan diberbagai pasar, (2) sumber tersebut harus dapat memberikan kontribusi nyata pada nilai pelanggan, (3) sulit bagi pesaing bila ingin meniru.

Para ahli berusaha mempelajari sifat pengetahuan dan membuat penggolongan pengetahuan (*knowledge*). Walupun banyak katagori pengetahuan seperti *embodied knowledge, encoded knowledge, embrained knowledge, procedural knowledge*, tetapi penggolongan yang terbaru adalah *tacic vs explicit knowledge*. Perbedaan ini disarankan oleh Polanyi tahun 1966 dalam Roos (1996) yang kemudian dibahas lebih dalam oleh penulis manajemen strategis Jepang yaitu Nonaka dan Takeuci (1995).

Nonaka dan Takeuci dalam bukunya yang berjudul "Knowledge Creating Company" tahun 1995 menyatakan bahwa perusahaan Jepang memiliki perbedaan pemahaman tentang *knowledge*. Orang Jepang lebih menekankan pengembangkan *tacic knowledge*. *Tacic knowledge* adalah sesuatu yang tidak terlihat dan tidak dapat diekspresikan. *Tacic knowledge* sangat personal dan sulit diformalkan. *Tacic knowledge* sulit dibagi pada orang lain. *Tacic knowledge* dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu dimensi teknis yang sering disebut dengan istilah *know how* dan dimensi kognitif yang terdiri dari *schemata*, mental model, keyakinan dan persepsi.

Explisit knowledge dapat dengan mudah diproses oleh computer, ditransmisi ke peralat elektronik atau disimpan di *data based*. *Tacic knowledge* tidak mudah dikomunikasikan pada orang lain tetapi harus dirasakan. Untuk memperoleh *tacic knowledge* harus melalui pengalaman

langsung. Perusahan-perusahan Jepang yang berhasil bersaing dipasar global adalah karena mereka mengembangkan pengetahuan khususnya *tacic knowledge.*

Evolusi manajemen strategi dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 3
Evolusi Managemen Strategis

Period	*1950s*	*1960s*	*1970s*	*Late 1970s-& early1980s*	*Late1980s-& early 1990s*
Dominant theme	*Budgetary planning & control*	*Corporate planning*	*Corporate strategy*	*Analisis industri & persaingan*	*Bagaimana memperoleh keunggulan kompetitif*
Main focus	*Financial budgeting, investment planning, project appraising*	*Market forecasting. Diversivication & analysis of strategy*	*Portofolio planning*	*Memilih industri, pasar dan segmen pasar dan positioning*	*Sumber keunggulan kompetitif dan aspek dinamis strategi*
Principal, conceps & techniques	*Financial budgeting, investment planning, kelayakan proyek*	*Marketing forcasting, divesivication & analysis of strategy*	*SBU as unit analysis, portofolio matrics. Analysis of experience curves & return to market share*	*Analysis of industry structure. Competitor analysis PIMS analysis*	*Resource analyisis. Analysisi of organizational competence & capability. Dynamic analyisis of speed, responsiveness & first mover advantage*
Organizational implications	*Financial management as key corporate fuction*	*Development of corporate planning dept. rise of conglomerates. Difution of M-form.*	*Integration of financial & strategic control. Strategic planning as a dialogue between HQ & the division*	*Divestment of unattractive business unit. Active asset management*	*Corporate restructuring and business process reengineering. Building capabilities through MIS, HRM, strategic alliances and new organizational form*

Sumber: Grant, 1996

Intellectual Capital

Bila tidak ada keraguan tentang peran pengetahuan dalam meningkatkan dan mempertahankan keuggulan kompetitif maka muncul pertanyaan "apa komponen-komponen *intellectual capital*". Sebelum membahas komponen, perlu diawali dengan difinisi *intellectual capital*. Pada Sweart (1997) mendifinisikan *intellectual capital* sebagai meteri intelektual yang terdiri dari pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, dan pengalaman – yang dapat digunakan untuk menciptakan kemakuran. Union Fenosa (1999), sebuah perusahaan Spanyol terkemuka, mendifinisikan *intellectual capital* sebagai seraingkaian nilai *intagible* yang dipakai untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan untuk memperoleh *profit* saat ini dan masa datang.

Waluapun ada perbedaan definisi dan konsep *intellectual capital* diantara para pakar *intellectual capital*, perbedaan ini justu akan mempertinggi keragaman konsep *intellectual capital* (Bontis, 2001). Pada umumnya literatur yang membahas *intellectual capital* menyabutkan bahwa ada 3 sub fenomena dalam *intellectual capital* yaitu *human capital, relation capital* dan *organizational capital.*

Garis besar pandangan para pakar intellectual capital dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 4
Garis Besar Pandangan Pakar Intellectual Capital

Annie Brooking (UK)	Goran Roos (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canada)
Human – centred assets : skill, abilities, expertise, problem solving abilities and leadership style	*Human Capital : competence, attitude, and intellectual agility*	*Human Capital: Employee are an organization 's most important assets*	*Human capital: the individual level knowledge that ech employee possesses*
Infrastructure assets; all technologies, processes & methodologies that enable company to fuction	*Organisational capital : all organizational, innovation, processes, intellectualproperty, and cultural assets*	*Structureal capital: knowledge embedded in information technology*	*Structural capital : Non-human assets or organizational capabilities used to meet market requirements*
Intellectual property: know-how, trademark & patents	*Renewal and development capital: new patent and training effort*	*Structural capital: all patents, plans and trademarks*	*Intellectual property: unlike IC, IP is protected assets and has a legal definition*
Market assets: brand, customer, customer loyality, & distribution channel	*Relational capital: relationship which include internal and external stakeholder*	*Customer capital: market information used to capture and retain customer*	*Relational capital : customer capital is only one feature of the knowledge embedded in organizational relationship*

Sumber: Bonttis, Keow, dan Richardson, 2000

Penutup

Penelitian para ahli yang membuktikan bahwa pengetahuan (yang kemudian disebut intellectual capital) "lebih ampuh" dalam menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan aset fisik. Penelitian para ahli sekaligus juga mengubah pandangan ahli strategiyangsemulalebihmemberiperhatian pada lingkungan eksternal (terutama industri) kini lebih menitikberatkan pada lingkungan internal.

Referensi :

A.W. King & C.P. Zeithhaml, 2003, "Measuring organizational knowledge conceptual and methodological framework", Strategic Management Journal.Barney J. 1991, " Types of Competitive and the Theory of Strategy Toward an Intregrative Framework", Academy of Management Review, Vol 11, N0 4 : 791-800.

Bontis, N., Keow, W., & Richardson, S., "Intellectual capital and business performance in Malaysia n industries", Journal of Intellectual Capital, Vol 1 No. 1pp85-100, MCB University Press.

Curly, K.C. and Kivowith, B., "Knowledge Management" Jaico Publishing House, 2004.

David, F., 2005, "Strategic Management: Concept & Cases", Person Education-Prancice Hall, New Jersey

D. Carolis, 2003, "Competencies and imitability in the pharmatical industri", Journal of Management

Drucker, Peter, 1999, " Management Challenges for the 21st century", Harper Business, New York.

Grant, R.M., 1996,"Contemorary Strategy Analysis", Blackwell. Grant. R., 2000, "Shift in the world economy:driver of knowledge management", Knowledge Horizon.

G. Roos & J. Roos, 1997, "Measuring your Company's Intellectual", Performance, Long Range Planning, Vo 30.

Hope, Jeremy & Hope, Tony, 1997, "Competing in the trird Wave", Harvard Business press, Boston.

Itami,H. & T. Roehl,1987, "Bobilizing Invisible Assets". Cambrige, MA. Harvard University Press.

J.B. Quinn, P . Anderson, S. Finkelstein, 1996,"Making the most of the best", Harvard Business Review.

Nonaka, I & H. Takeuchi, 1995, "The Knowledge – Creating Company". New York, Oxford University Press.

Ohmae, K., 1991, "The Borderless World", Harper Business.

Prahlalad, C.K & G. Hamel, 1990, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June.

Polanyi, M , 1966, "The Tacit Dimention", London.

Porter, M. 1980, "Competiive Advantage", New York Free Press. Ohmae, K., 1991, "The Borderless World", Harper Business. Ohmae, K., 1991, "The Borderless World", Harper Business.

R Henderson & W. Mitchell, 1997, "Th interaction of organizational and competitive influence on strategy and performance", Strategic Management Journal

S.K. Mc Evily, & B. Chakravarthy 2002, "The presestence of knowledge-based advantange: an empirical test for product performance and technological knowledge", Strategic Management Journal.