

KEUNGGULAN BERSAING DAN MODAL INTELEKTUAL

Oleh: Ganjar Garibaldi

Abstract

Competitive advantage and intellectual capital are important factors in managing business organizations. This research analyzed correlation between Competitive advantage and intellectual capital. There are two purposes of this research: (1) to analyze the meaning of competitive advantage, and the meaning of intellectual capital, (2) to analyze the correlation between them. This is a literature study. This study founds that: the company should develop their human resources to become more competitive.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing. Melalui pembangunan keunggulan di bidang tertentu, perusahaan dapat menarik *customer* untuk memilih produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif, dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda perusahaan dalam persaingan melalui kemampuannya menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka.

Menghadapi kondisi ketidakpastian dan dinamika perusahaan saat ini, perusahaan perlu berhati-hati mengambil keputusan terhadap proses reengineering organisasi secara parsial. Keputusan melakukan penciutan organisasi yang diikuti dengan pemutusan hubungan kerja tanpa mempertimbangkan pengaruh keputusan tersebut dengan faktor lain yang berkaitan belum tentu menyelesaikan persoalan.

Oleh sebab itu keputusan melakukan reengineering perlu mempertimbangkan dengan matang berbagai faktor produksi yang memberikan kontribusi sangat besar dalam menghasilkan *core competence*. *Core competence* yang menghasilkan *competitive advantage* sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi perubahan. Tiga jenis *core competence* yang biasanya dimiliki perusahaan adalah: sumber daya fisik, sumber daya organisasi dan sumber daya manusia. Di antara ketiga jenis ini, sumber daya manusialah adalah satu-satunya yang menghasilkan *sustainable competitive advantage* yang tinggi.

Oleh karena itu, jika perusahaan memerlukan reengineering organisasi hendaknya mempertimbangkan *core competence* sumber daya manusia karena sumber daya ini memiliki kelangkaan dan keunikan yang sulit ditiru pesaing. Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa suatu organisasi tidak mungkin terlepas dari keterlibatan manusia dan kenyataan bahwa sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, hal tersebut dapat dilihat bahwa sumber daya manusia terutama karyawan menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan untuk memaksimalkan karyawannya dalam mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

PENGETERIAN KEUNGGULAN BERSAING

Pengertian keunggulan bersaing (*competitive advantage*), menurut beberapa penulis (pakar) manajemen sumber daya manusia mendefinisikan dan menyatakan sebagai berikut :

- 1) Dessler (2001:21): "*Competitive advantage is any factor that allow an organization to differentiate its products or service from those of its competitor to increase market share*".
- 2) Bernardin and Russel (1993:36), "*Competitive advantage refers to ability of an organization to formulate strategies to exploit profitable opportunities, thereby maximizing its return on investment. Two major principles, perceived customer value and uniqueness, describe the extent to which a business has a competitive advantage*".
- 3) Hill and Jones (1989), "*Competitive advantage is the ability of an organization to formulate strategies to exploit profitable opportunities, there by maximizing its return on investment*".
- 4) Thompson (1996:42), "*Competitive advantage has become will continue to be a major driving force for most business. To attain competitive advantage, business to add value to customer and offer uniqueness*".
- 5) Kroll (1996:52), "*Competitive advantage is a firm valueable strategies that cannot be fully duplicated by its competitors and that result in high financial returns over a lengthy period of time*".

Dari para pendapat pakar tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa keunggulan bersaing sasaran adalah bagaimana produk dan jasa dapat tetap eksis di pasar dan mampu menghadapi pertempuran dalam persaingan dan tujuan akhir dapat dipastikan mampunya perusahaan untuk mempertahankan hidupnya. Perusahaan yang unggul dalam persaingan berarti perusahaan yang mampu mendeteksi seluruh kelemahan dan kekuatan lingkungan internal dan eksternal kemudian secara terpadu dapat merumuskan startegi yang benar-benar dapat di implementasikan dalam bentuk taktik dalam meningkatkan penjualan produk dan jasanya dengan memenangkan pasarnya dan secara berkesinambungan dilakukan evaluasi serta pengendalian.

MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING

Suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif, (Pfeffer 1995) seperti halnya:

- *Employment security*, untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Hal ini mendorong keterlibatan karyawan, karena karyawan lebih berkeinginan untuk memberikan kontribusi terhadap proses pekerjaan.
- *Selective in recruiting*, merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk kesuksesan bersaing. Berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat dengan cara yang benar. Dalam prakteknya perusahaan melakukan proses *hiring* sangat cermat, didasarkan pada keinginan perusahaan untuk sukses. Di lain sisi banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.
- *High wages*, perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian bayaran yang tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan akan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggungjawab terhadap organisasi. Merupakan hal yang penting bahwa dengan adanya tingkat upah yang tinggi akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.
- *Incentive pay*, sudah merupakan *tendensi* bahwa uang sering digunakan untuk memecahkan sejumlah masalah organisasional. Orang dimotivasi oleh faktor yang melebihi uang melalui adanya pengakuan, jaminan dan perlakuan yang adil, yang semuanya memberikan pengaruh yang besar bagi setiap individu.
- *Employee ownership*, memberikan dua keuntungan, yaitu: karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi dimana mereka bekerja, dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja.
- *Information sharing*, jika sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka jelas bahwa mereka memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang disyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan.
- *Participation and empowerment*, dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang sukses, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan keluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam mengendalikan proses pekerjaan mereka sendiri.

- *Self managed teams*, organisasi yang memiliki suatu *team* yang kuat dan tangguh cenderung memperoleh hasil yang memuaskan.
- *Training and skill development*, suatu bagian integral dari sistem kerja yang paling baru merupakan komitmen yang lebih besar dengan adanya pelatihan dan pengembangan keahlian.
- *Cross utilization and cross training*, dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi perusahaan.
- *Promotion from within*, mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi di dalam perusahaan bagi pekerja.
- *Wage compression*, tugas yang saling ketergantungan dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan.

MODAL INTELEKTUAL

Menurut pendapat para pakar MSDM dan perilaku organisasi mengenai pengertian modal intelektual / *intellectual capital* adalah:

- 1) Modal intelektual dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu modal manusia (*human capital*) dan modal struktural (*struktural capital*). *Human capital* dapat diperoleh dari tiga sumber yaitu: kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan kecerdasan intelektual. Sedangkan *structural capital* dapat diperoleh dari 3 sumber yaitu: hubungan, organisasi, dan pembaharuan serta pengembangan. (Bontis, 1999: 12)
- 2) Ulrich (1998:67), merumuskan modal intelektual adalah kompetensi x komitmen.

Meningkatkan kompetensi

Dalam meningkatkan kompetensi, terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan: pertama, kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. Kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme. Dalam hal ini ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi, yaitu : *buy*, *build*, *borrow*, *bounce* dan *bind*.

Buy

Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan lama dengan karyawan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik. Strategi *buy* di sini mencakup seleksi, dan staffing mulai dari *entry level* sampai *officer level*. Metode ini akan berjalan baik bila bakat tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki risiko kegagalan yang besar. Perusahaan kemungkinan tidak menemukan bakat di luar perusahaan yang lebih baik dari bakat di dalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.

Build

Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas menjadi lebih baik. Strategi *build* memungkinkan akan berjalan baik jika manajer senior menjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan teori, jika pembelajaran sistemik dari pengalaman kerja terjadi. Risiko dari penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana sangat besar dan waktu untuk kepentingan pelatihan.

Borrow

Dalam strategi ini perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan gaasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun *partner* efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan desain kerja. Banyak perusahaan sedang belajar bagaimana menggunkan konsultan dan bukan bergantung kepada mereka. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi, karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara *borrow* ini memiliki risiko yaitu adanya kemungkinan yaitu investasi yang sangat besar namun *return* kecil. Selain itu ada kemungkinan perusahaan akan menjadi tergantung pada konsultan tanpa adanya *transfer* pengetahuan, serta penerapan metode dan gagasan tanpa ada adaptasi.

Bounce

Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan mereka. Proses yang *fair* harus memenuhi persyaratan hukum. Risiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada persepsi dan bukan fakta, maka ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawan terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.

Bind

Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritical pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan dan kompetensi sangat penting dan menahan para teknikal operasional, dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun sampai tahap mereka memakan waktu lama. Perusahaan yang tidak menetapkan metode ini, meskipun telah menerapkan metode *buy* dan *build* akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

Semua perusahaan mengunkan beberapa jenis strategi ini: *buy*, *build*, *borrow*, *bounce* dan *bind*. Dengan menyeleksi dan mengintegrasikan metode tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi mereka.

Komitmen karyawan.

Berbagai inisiatif strategik yang dapat dipilih untuk membangun komitmen karyawan adalah; 1) pembangunan *mindset* personel yang cocok dengan lingkungan bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. 2) pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel perusahaan, 3) peluang untuk tumbuh, 4) penghargaan, 5) komunitas, 6) *work arrangement* 7) *work impact*.

Pembangunan *mindset* (sikap mental mapan seseorang yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman dan prasangka), mencakup 1) pembangunan *business literacy* setiap personel. 2) pembentukan *personel mindset* berikut ini: *customer value mindset*, *continous improvement mindset*, *opportunity mindset*, *cross functional mindset*, dan *employee empowerment mindset*.

Peluang untuk tumbuh, peluang untuk tumbuh disediakan karyawan dalam bentuk pelatihan ketrampilan, penugasan pekerjaan yang menuntut ketrampilan baru, umpan baik tentang kinerja, kesempatan bekerja dalam tim lintas fungsional, dan pengalaman pendidikan yang relevan.

Penghargaan, akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja dan penghargaan yang dirasakan adil oleh personel akan memotivasi personel secara maksimum dalam menghasilkan kinerja yang luar biasa.

Komunitas, hal ini dapat dibangun dengan memberikan kesempatan karyawan untuk memilih rekan satu tim dan untuk membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan manajer dan *customer*.

Work arrangement, perusahaan perlu memperhatikan fleksibilitas dalam pengaturan pekerjaan untuk mengakomodasi kepentingan karyawan guna meningkatkan komitmen karyawan.

Work impact, perusahaan perlu menjadikan karyawan bangga atas hasil pekerjaannya dan memberikan umpan balik tentang pemanfaatan hasil pekerjaan karyawan tersebut bagi kepentingan perusahaan agar kedua hal tersebut mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah: Semakin kompetitifnya persaingan dalam dunia bisnis, mengharuskan perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah *intellectual capital*.

Daftar Pustaka :

- Bernardin, H. John and Russel, 1993; *Human Resource Management*, New York: Mc Graw-Hill.
- Becker, Huselid and Ulrich, 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Dessler, Gary, 1997; *Human Resources and Personnel Management*, Singapore: Mc. Graw-Hill Book, co.
- Gibson, Ivancevich dan Donelly; *Training with a Focus on the Individual* " Personnel Administrative, Business Week.
- Hani Handoko, 1987; *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta-UGM.
- Mondy and Noe, 1987; *To Justisfy Training, Test Again*, New York: Mc. Graw Hill.
- Sikula, Andrew F, 1982; *Personnel Administration and Human Resources Management*, New York, A Wiley Trans Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Ulrich, Dave, *Intellectual Capital=Competence x Commitment*, 1998, Sloan Management Review