

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Ali, Salmaninezhad dan Danesvar (2012) dengan judul “*Relationship Analysis Intellectual Capital And Knowledge Management Case Study Tehran Science And Technology Park*”. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *intellectual capital* dengan *knowledge management* dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, dimana *intellectual capital* memberikan kontribusi paling tinggi sebesar 63.3%.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Anshori (2010) dengan judul “Pengaruh Orientasi Pasar, *Intellectual Capital*, Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Inovasi dan Kinerja Studi Kasus Pada Industri Hotel Bintang Empat Dan Lima Di Jawa Timur”. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara orientasi pasar, *intellectual capital*, dan orientasi pembelajaran terhadap inovasi dan kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur. Keempat variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja hotel sebesar 76.4%.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Yuko Oki (2010) dengan judul “*The Competitive*

Advantage Of The Violin Industrial Cluster In Cremona". Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing, perusahaan harus terus melakukan inovasi yang berbasis pengetahuan.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Supranoto (2009) dengan judul "Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran UKM Di Semarang". Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui orientasi pasar, inovasi dan orientasi kewirausahaan, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Toustiga dan Tulugorova (2007) dengan judul "*Intellectual Capital Practice and Performance In Russian Enterprises*". Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa *intellectual capital* merupakan dimensi kunci utama dalam peningkatan kinerja perusahaan yang berbasis sumber daya manusia yang inovatif dalam perusahaan.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) dengan judul "Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Departemen *Front Office* Di Surabaya Plaza Hotel". Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa implementasi *knowledge management* di Surabaya Plaza Hotel sudah cukup baik, hal ini juga dapat dilihat dari program-program yang ada yang menawarkan bentuk pelatihan atau *training* agar karyawan diberi

kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya. Program lain yang diadakan yaitu *sharing best-practices* yang menjadi wadah bagi para karyawan untuk melakukan *transfer knowledge* demi peningkatan kinerja hotel.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Sudarsanam, Sorwar dan Marr (2006) dengan judul “*Real Option And The Impact Of Intellectual Capital On Corporate Value (UK)*”. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa *intellectual capital* memberikan kontribusi dan fleksibilitas kepada manajerial dalam memanfaatkan peluang dan mendapatkan keunggulan bersaing.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Anshori (2005) dengan judul “Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan *Knowledge Management* Dan *Knowledge-Based Strategy* Di Surabaya Plaza Hotel (SPH)”. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa perpaduan antara *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas dan *resources* yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan SPH memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Dakhli dan De Clereq (2004) dengan judul “*Human Capital, Social Capital, And Innovation (multi-country study)*”. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa *intellectual capital* yang terdiri dari *employee capital*, *structural capital*, dan *customer capital* secara relatif berkaitan dengan inovasi. Peningkatan *intellectual capital* akan selalu diikuti dengan

peningkatan inovasi pula. Era ekonomi saat ini, menyatakan bahwa *employee capital* adalah salah satu faktor yang paling mendominasi penyebab pertumbuhan perusahaan. Sehingga dihasilkan penemuan yang positif antara *employee capital* dengan inovasi. Ketika suatu perusahaan mempunyai *intellectual capital*, maka hal tersebut akan menciptakan inovasi yang lebih baik serta memiliki nilai kompetensi yang tinggi dalam upaya untuk menciptakan produk-produk baru di masa mendatang. Keterkaitan tentunya akan memberi korelasi positif antara *intellectual capital* yang ada saat ini dengan inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Engstorm *et al.*, (2003) dengan judul “*Evaluating Intellectual Capital In Hotel Industry (Norway)*”. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa evaluasi *intellectual capital* di dalam sebuah hotel sangat berguna mengingat hubungannya yang sangat potensial dengan *business performance*.

Penelitian yang menjadi tema dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan mengambil judul “Peningkatan Keunggulan Bersaing Berbasis *Knowledge Management* Melalui *Intellectual Capital* Dan Inovasi Di Surabaya Plaza Hotel”. Secara umum persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini bisa dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1
Persamaan Dan Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

No	PENELITI	JUDUL	TINJAUAN	TEKNIK ANALISIS	HASIL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Ramezan Ali Salmaninezhad dan Maryam Daneshvar (2012)	<i>Relationship Analysis Intellectual Capital and Knowledge Management Case Study : Tehran science & Technology Park</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intellectual capital (Human Capital, Structural Capital, dan Relational Capital)</i> - <i>Knowledge management (Manager Perception)</i> 	Uji Korelasi	Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Intellectual Capital</i> dengan <i>Knowledge Management</i> dalam meningkatkan keunggulan bersaing. <i>Intellectual Capital</i> , memberikan kontribusi paling tinggi yaitu sebesar 63.30%	1) Tinjauan tentang <i>Intellectual Capital (Human Capital, Structural Capital, and Social Capital)</i> dan <i>Knowledge Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Studi Kasus
2	Mohamad Yusak Anshori (2010)	Pengaruh Orientasi Pasar, <i>Intellectual Capital</i> , Dan Orientasi pembelajaran Terhadap Inovasi Dan Kinerja Studi Kasus Industri Hotel Bintang Empat dan Lima di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi Pasar, - <i>Intellectual capital (Human Capital, Structural Capital, dan Social Capital)</i> - Orientasi pembelajaran - Inovasi (<i>Production Process, Quality Control, and Refine Existing Products</i>) - Kinerja perusahaan 	SEM	Orientasi pasar, <i>intellectual capital</i> , Orientasi pembelajaran, Dan inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur. Keempat variabel tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja hotel sebesar 76.4%	1) Tinjauan Inovasi dan <i>Intellectual Capital (Human Capital, Structural Capital, dan Social Capital)</i>	<ul style="list-style-type: none"> 1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Tinjauan keunggulan bersaing (<i>competitive advantage Knowledge Management</i>, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, dan kinerja 3) Studi Kasus

3	Yuko Oki (2010)	<i>The Competitive Advantage Of The Violin Industrial Cluster In Cremona</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Industrial cluster</i> - <i>Competitive advantage</i> - <i>Innovation (Introduction of New Products, Introduction of New product Methods, Opening of New Markets, New Supply Sources, Industrial Reorganization)</i> - <i>Transformation knowledge</i> - <i>Skill</i> 	Studi Kasus	Untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan harus terus melakukan inovasi berbasis pengetahuan.	1) Tinjauan inovasi dan <i>competitive advantage</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Tinjauan <i>Industrial Cluster, Transformation Knowledge</i>, dan <i>Skill</i> 3) Studi Kasus
4	Meyke Supranoto (2009)	Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran. UKM di Semarang	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi pasar - Inovasi (Daya Kreativitas, Inovasi Teknis, Perubahan Desain, Perubahan Sistem Distribusi, Sistem Administrasi Pembayaran) - Orientasi kewirausahaan - Keunggulan bersaing (Unik, Harga Bersaing, Jarang Dijumpai, Tidak Mudah Ditiru, Tidak Mudah 	SEM	Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui orientasi pasar, inovasi dan orientasi kewirausahaan, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja pemasaran.	1) Tinjauan inovasi (Daya Kreativitas) dan keunggulan bersaing	<ol style="list-style-type: none"> 1) Subyek Penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Tinjauan tentang orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan kinerja pemasaran.

			Digantikan) - Kinerja pemasaran				
5	George Toustiga dan Ekaterina Tulugurova (2007)	<i>Intellectual Capital Practices and Performance In Russian Enterprises</i>	- <i>Intellectual capital (Structural Capital)</i> - <i>Organizational performance</i>	Studi Kasus	<i>Intellectual capital</i> merupakan dimensi kunci utama dalam peningkatan kinerja perusahaan yang berbasis sumber daya manusia yang inovatif dalam perusahaan	1) Tinjauan <i>intellectual capital</i> dan keunggulan bersaing 2) Studi Kasus	1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Variabel <i>organizational performance</i>
6	Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja karyawan. Studi kasus Departemen <i>Front Office</i> Surabaya Plaza Hotel.	- <i>Personal knowledge (Work Experiences, Professional, and Sharing Knowledge)</i> - <i>Job procedure, Technology</i> - Kinerja karyawan Hotel	SEM	Implementasi <i>knowledge management</i> di Surabaya Plaza Hotel sudah cukup baik, hal ini juga dapat dilihat dari program-program yang ada yang menawarkan bentuk pelatihan atau <i>training</i> agar karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya. Program lain yang diadakan yaitu <i>sharing best-practices</i> yang menjadi wadah bagi para karyawan untuk melakukan <i>transfer knowledge</i> demi peningkatan kinerja hotel.	1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Tinjauan tentang <i>knowledge management</i>	1) Studi Kasus 2) Tinjauan tentang <i>Personal knowledge, Job procedure, Technology, dan Kinerja karyawan</i>
7	Sudi Sudarsanam, Ghulam Sorwar, dan Bernard Marr (2006)	<i>Real Options And The Impact Of Intellectual Capital On Corporate Value (UK)</i>	- <i>Intellectual capital (Structural Capital and Social Capital)</i> - <i>Market value</i> - <i>Assets valuation</i> - <i>Intellectual property</i>	Studi Kasus	<i>Intellectual capital</i> memberikan kontribusi dan fleksibilitas kepada manajerial dalam memanfaatkan peluang dan mendapatkan keunggulan bersaing.	1) Tinjauan <i>Intellectual Capital (Structural Capital and Social Capital)</i>	1) Tinjauan <i>market value, assets valuation dan intellectual property</i> 2) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel
8	Mohamad Yusak Anshori (2005)	Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan <i>Knowledge Management</i> dan <i>Knowledge-Based</i>	<i>Knowledge Management</i> dan <i>knowledge Based Strategy</i>	Studi Kasus	Perpaduan antara <i>knowledge</i> yang dimiliki, kapabilitas, dan <i>resources</i> yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan <i>competitive advantage</i> yang menjadikan	1) Subyek penelitian di Plaza Surabaya Hotel	1) Tinjauan <i>intellectual capital</i> dan inovasi.

		Strategy di Surabaya Plaza Hotel			SPH memiliki <i>performance</i> lebih bagus dibandingkan dengan kompetitornya.	2) Keunggulan bersaing berbasis pengetahuan manajemen (<i>Knowledge Management</i>)	
9	Dakhli and De Clereq (2004)	<i>Human Capital, Social Capital, And Innovation (multi-country study)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intellectual Capital (Human Capital dan Social Capital)</i> - <i>Innovation (Technology Based Innovation Activity)</i> 	Uji Korelasi	<i>Intellectual capital</i> yang terdiri dari <i>employee capital, structural capital, dan customer capital</i> secara relatif berkaitan dengan inovasi. Peningkatan <i>intellectual capital</i> akan selalu diikuti dengan peningkatan inovasi pula.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tinjauan <i>intellectual capital (Human Capital dan Social Capital)</i> 2) Studi Kasus 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel 2) Inovasi
10	Enstorm, et.al (2003)	<i>Evaluating Intellectual Capital In The Hotel Industry (Norway)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>External capital</i> - <i>Internal capital</i> - <i>Human capital</i> 	Studi Kasus	Evaluasi <i>intellectual capital</i> di dalam sebuah hotel sangat berguna mengingat hubungannya yang sangat potensial dengan <i>business performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tinjauan <i>Intellectual Capital (Human Capital)</i> 2) Industri Hotel 	1) Subyek penelitian Surabaya Plaza Hotel
11	Purnamawati (2013)	Peningkatan Keunggulan Bersaing Berbasis <i>Knowledge Management</i> Melalui <i>Intellectual Capital</i> dan Inovasi Di Surabaya Plaza Hotel	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Knowledge management</i> - Inovasi (Produk baru, insentif pelanggan, modifikasi produk) - <i>Intellectual capital (Human Capital, Structural Capital, and Social Capital)</i> 	Studi Kasus	Aset tidak berwujud (<i>intangible asset</i>) jauh lebih penting daripada aset fisik (<i>tangible asset</i>) di hotel, dan sangat mungkin bagi hotel untuk mengevaluasi IC, inovasi serta KM dengan kinerja bisnisnya. Perpaduan KM, IC, dan inovasi yang selaras dengan strategi bisnis telah menghasilkan keunggulan bersaing.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Subyek penelitian di Surabaya Plaza Hotel 2) Tinjauan Keunggulan Bersaing, KM, IC dan Inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Periode Penelitian Tahun 2009, 2010, dan 2011. 2) Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui wawancara, observasi, dan pengujian validitas data melalui teknik triangulasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kondisi Persaingan

Untuk memenangkan persaingan dalam bisnis, saat ini perusahaan harus memiliki strategi yang baik. Ada banyak pendapat mengenai strategi, salah satunya adalah pendapat Johnson dan Scholes (2003) yang mengatakan bahwa:

Strategy is the direction and scope of an organization over the long term.. which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfill stakeholder expectations.

Inti dari pendekatan ini adalah untuk mempertahankan bisnis jangka panjang perusahaan harus dapat menyelaraskan sumber daya yang dimiliki dengan pasar yang ingin dimasuki dan kondisi lingkungannya. Disamping itu perusahaan juga harus dapat bersaing untuk memberikan nilai lebih kepada konsumen (*stakeholder*).

Perusahaan yang melaksanakan strategi secara cepat dan akurat adalah perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan, seperti yang dikemukakan oleh Thompson dan Strickland (2003) :

A business strategy is powerful if it produces a sizable and sustainable competitive advantage,. it is weak if it results in competitive disadvantage.

Adapun sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi: finansial, fisik, manusia; *intangible assets*; *structural-cultural assets*. Dalam konteks bisnis, *intangible assets* oleh Kaplan dan Norton (2004) digambarkan sebagai :

Knowledge that exists in an organization to create differential advantage or the capabilities of the company's employees to satisfy customer needs.

Manajemen strategik tradisional umumnya menerjemahkan strategi dalam bentuk *product/market positioning*.

2.2.2 Strategi Perusahaan

Agar perusahaan dapat menentukan jenis strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan secara keseluruhan maka pihak manajemen dituntut untuk memahami kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dalam menerapkan suatu jenis strategi.

Menurut Porter (2008), ada tiga strategi yang harus dipertimbangkan Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif yaitu :

1. Keunggulan biaya secara keseluruhan

Dengan strategi ini, perusahaan menjadi produsen dengan biaya produksi dan distribusi terendah dalam industrinya sehingga harganya dapat lebih rendah daripada pesaing dan mendapat pangsa pasar yang besar. Sumber keunggulan biaya tersebut meliputi pengejaran *economic of scale*, teknologi milik sendiri, akses ke bahan mentah dan lain-lain. Sebuah perusahaan yang bisa mencapai dan mempertahankan seluruh keunggulan biaya, maka perusahaan tersebut akan menjadi perusahaan dengan kinerja di atas rata-rata dalam industri, asalkan dapat menguasai harga atau dekat dengan rata-rata industri.

2. Diferensiasi

Kunci dari strategi diferensiasi yang berhasil adalah untuk menjadi unik dalam pandangan atau menurut nilai atau *value* yang ditetapkan oleh pelanggan. Yang menjadi pusat strategi ini adalah kemampuan untuk memahami keinginan pembeli.

Adalah dengan menduduki posisi yang khusus di pasar. Keunggulan dengan diferensiasi bisa diperoleh dengan cara :

- a. Produk dengan kualitas diatas rata-rata
 - b. Inovasi
 - c. Saluran distribusi
 - d. Membangun *image/citra*
3. Fokus

Di sini unit usaha memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit daripada mengejar pasar yang lebih besar. Perusahaan memahami kebutuhan segmen ini dan mengejar kepemimpinan biaya atau jenis diferensiasi dalam segmen sasaran.

2.2.3 Perilaku Dan Peran Yang Dibutuhkan Dalam Memenangkan Persaingan

Keunggulan bersaing (kompetitif) merupakan satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat atau berada dalam lingkungan persaingan yang ketat. Pada prinsipnya, konsep keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter merupakan esensi dari strategi bersaing (*competitive strategy*). Menurut Porter (2008), terdapat tiga strategi bersaing bagi perusahaan atau organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing atau *competitive strategy*. Ketiga strategi tersebut adalah : strategi inovasi (*the innovation strategy*), strategi peningkatan kualitas produk/jasa (*the quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction*). Bagi perusahaan atau organisasi agar mampu berhasil dalam mengimplementasikan strategi bersaing, maka diperlukan kesesuaian antara

strategi bersaingnya dengan karakteristik personel ataupun perilaku peran yang dibutuhkan.

2.2.4 Knowledge Management (KM)

2.2.4.1 Definisi Knowledge Management

Secara sederhana KM dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledge-based assets*. Dalam prakteknya, KM meliputi kegiatan pengidentifikasian serta pemetaan aset intelektual perusahaan, penciptaan pengetahuan baru sebagai *competitive advantage*, mempermudah dan memperbanyak aksesibilitas informasi korporasi, *sharing best practices*, serta pemanfaatan teknologi untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut. Barclay dan Murray (2002) mendefinisikan KM sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan. Membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang *explicit* maupun *tacit* untuk mencapai tujuan perusahaan.

KM adalah koordinasi yang terencana dan sistematis atas orang-orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka memberikan nilai tambah melalui penggunaan ulang pengetahuan dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, penyebaran, dan pengaplikasian pengetahuan dengan melalui pemberian pembelajaran (*lessons learned*) yang bernilai dan *best practice* ke dalam memori perusahaan untuk mendorong pembelajaran organisasi

(*organization learning*), (Dalkir,2005). Bergeron (2003), mendefinisikan KM sebagai kemampuan untuk secara selektif memperoleh, mengarsipkan, dan mengakses *best practice* dari pengetahuan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan pekerjaan dari karyawan dan manajer untuk perilaku individu dan kelompok.

2.2.4.2 Konsep Pengetahuan

KM merupakan salah satu faktor keunggulan aset pengetahuan atau *knowledge capital* yang kompetitif dari suatu institusi termasuk lembaga korporat dalam menjalankan roda kegiatannya sehari-hari. Telah banyak perusahaan besar sukses mengaplikasikan KM sehingga mereka menjadi salah satu perusahaan yang paling efisien dan produktif.

Peneliti aplikasi KM dalam dunia bisnis, Nonaka, dalam Takeuchi dan Nonaka (2004) mengutarakan bahwa membuat pengetahuan seseorang agar dapat diketahui oleh orang lain merupakan kegiatan inti dari suatu perusahaan pencipta pengetahuan. Hal itu berlangsung secara kontinyu dan berlangsung di seluruh tingkatan dalam suatu organisasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (2004), pengetahuan memiliki keterkaitan dengan tiga hal. Pertama, pengetahuan menyangkut keyakinan (*beliefs*) dan komitmen (*commitment*). Kedua, pengetahuan menyangkut tindakan (*action*); dan ketiga, pengetahuan menyangkut pemahaman (*meaning*). Pengetahuan merupakan proses dinamis manusia dalam menetapkan keyakinan pribadi yang menuju pada "kebenaran".

2.2.4.3 Kultur Berbagi Pengetahuan

Nonaka dalam Nonaka dan Takeuchi (2004) menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi yang telah memiliki kultur pengetahuan yang baik, tidak ada unit yang secara eksklusif memiliki tanggung jawab atas penciptaan pengetahuan. Semua orang didalamnya memainkan peran penting apakah seorang manajer senior, manajer menengah atau karyawan. Dalam organisasi yang berkultur pengetahuan, nilai atau *value* dari seseorang bukan ditentukan oleh posisinya dalam hirarki secara struktural organisasi, namun pada seberapa banyak ia memberikan kontribusi pengetahuan yang bernilai kepada organisasi. Nonaka dalam Nonaka dan Takeuchi (2004) juga menekankan bahwa tim-tim (dalam organisasi) memainkan peran utama dalam perusahaan yang menciptakan pengetahuan karena mereka menyediakan suatu suasana kebersamaan dimana individu dapat berinteraksi satu dengan lainnya dan memanfaatkannya dalam dialog yang berlangsung secara konstan sebagai tumpuan munculnya pemikiran yang efektif.

2.2.4.4 Elemen Kunci KM

Bagi sebuah institusi, sukses mengimplementasikan KM tidak terlepas dari beberapa hal yang menjadi faktor kunci sukses. Ada beberapa pendapat mengenai hal ini. Kumar (2002), menyatakan bahwa faktor kunci implementasi KM ialah:

1. Adanya komitmen yang tinggi untuk berubah
2. Personil dalam organisasi
3. Komunikasi dua arah dalam struktur manajemen hirarkis

4. Adanya pemahaman diantara para staf
5. Menjaga proses alur kerja dalam organisasi

Sementara itu, tiga dimensi agar pelaksanaan KM berjalan dengan baik menurut Holsapple dan Joshi dalam Barnes (2002) yaitu: adanya sumber daya pengetahuan, adanya aktivitas KM yang berjalan di atas sumber daya tersebut, serta pengaruh KM yang memudahkan dan mendorong terwujudnya aktivitas ini.

Dari sini dapat ditarik suatu sintesis bahwa ada tiga elemen kunci berkaitan dengan keberhasilan implementasi KM dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Adanya sumber daya pengetahuan yang memadai
2. Adanya partisipasi aktif sumber daya manusia didalamnya untuk berbagi pengetahuan
3. Adanya sistem yang mendukung aktivitas berbagi pengetahuan.

2.2.4.5 Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing Perusahaan

Tujuan penerapan konsep KM adalah untuk meningkatkan serta memperbaiki operasional perusahaan dalam mencapai keuntungan kompetitif. Selain itu, manajemen pengetahuan juga diterapkan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen puncak dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja serta menanamkan budaya berbagi pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja (Muttaqien, 2006). Melihat pentingnya pengetahuan dalam mencapai keunggulan kompetitif suatu organisasi, maka organisasi harus mampu mengelola pengetahuan yang melekat dalam diri SDM, pendekatan dalam proses pengelolaan pengetahuan tersebut lebih dikenal dengan nama *knowledge management*.

2.2.4.6 Memberdayakan Orang-orang Dalam Mencapai Visi Bersama

Dalam tahapan ini orang-orang terlibat dalam penentuan, kepemilikan, dan pelaksanaan dari visi bersama; tanggung-jawab terdistribusi dekat kepada pengambilan keputusan sehingga orang-orang termotivasi untuk belajar dalam rangka memenuhi tanggung jawab mereka (Marsick dan Watkins, 2008).

Xue, Bradley, Liang (2011) menemukan adanya hubungan langsung antara kepemimpinan yang memberdayakan dengan perilaku berbagai pengetahuan. Menurut Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgrow (2000) dalam Xue, *et.al* (2011) ada lima dimensi kepemimpinan yang memberdayakan :

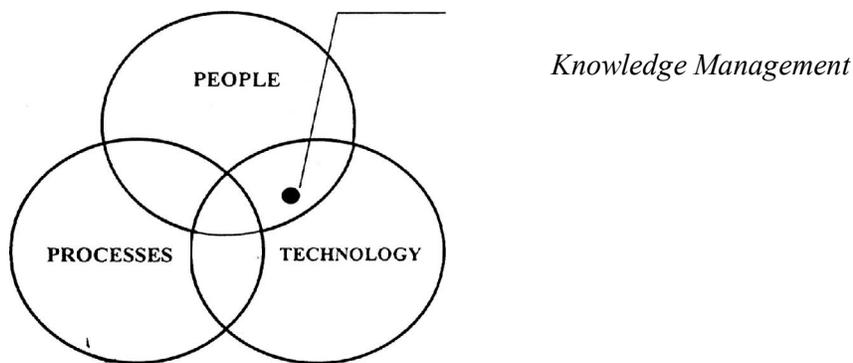
1. Memimpin dengan contoh, merujuk pada perilaku yang menunjukkan komitmen pemimpin terhadap pekerjaannya dan pekerjaan anggota kelompoknya
2. Pelatihan, merujuk pada perilaku yang mendidik anggota kelompok dan menolong mereka menjadi mandiri
3. Pengambilan keputusan yang partisipatif, merujuk pada penggunaan informasi dari anggota kelompok oleh pemimpin dan masukan untuk pengambilan keputusan
4. Menunjukkan perhatian, merujuk pada perilaku yang menunjukkan penghargaan kepada kerja baik dari anggota kelompok
5. Menginformasikan, merujuk pada penyebaran informasi perusahaan oleh pemimpin seperti misi, falsafah, dan informasi penting lainnya.

2.2.4.7 Menghubungkan Organisasi Dengan Lingkungannya

Menurut Barney dan Hesterly (2008), lingkungan eksternal perusahaan secara umum terdiri dari elemen-elemen yang saling berinteraksi yaitu : perubahan teknologi, kecenderungan demografi, kecenderungan budaya, iklim ekonomi (contoh resesi, depresi), kondisi hukum dan politik, dan kejadian internasional yang spesifik.

2.2.4.8 *Generic Model Knowledge Management*

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib (2004) KM adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha KM dapat menjadi kekuatan untuk memonitor dan mengkomunikasikan apa yang tercakup didalam perusahaan.



Gambar 2.1

Three Fundamental Elements of Knowledge Management Model Collison & Parcell
 Sumber : *Three Fundamental Elements of Knowledge Management Model Collison & Parcel*, dikutip oleh Asad Kamran Ghalib, "Systemic Knowledge Management : Developing a Model Managing Organizational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management Practice*, 2004.

Model dari Collison dan parcell, gambar 2.1 menunjukkan kesuksesan KM dalam berinteraksi diantara tiga elemen pokok:

People → *Knowledge* berasal dari orang. Mereka merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tanpa ada orang tidak akan ada *knowledge*.

Technology → *Infrastruktur* teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.

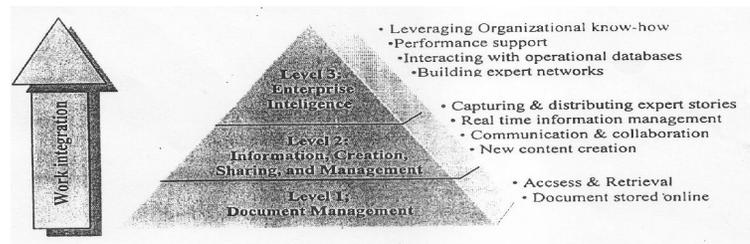
Processes → Menangkap, menyaring, mengesahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

Ketiga elemen tersebut tidak hanya perlu, tetapi juga saling melengkapi antar satu dengan lainnya.

2.2.4.9 Penerapan *Knowledge Management* Dalam Bisnis

Tujuan utama dari *knowledge management* adalah mendukung pencapaian strategi bisnis. Dengan kata lain titik awal KM adalah memahami tujuan bisnis perusahaan. Banyak proyek KM gagal karena mereka hanya diperlakukan sebagai proyek teknologi. Supaya berhasil KM harus menjadi alat yang kuat untuk mencapai hasil bisnis yang nyata, sehingga dapat menetapkan strategi KM di perusahaan yang mengaliri dan mengisi celah kosong didalam strategi bisnis.

Rosenberg (2001) mengidentifikasi luas lingkup aplikasi KM yang dibagi ke dalam tiga tingkatan (*level*), yaitu:



Gambar 2.2

The Knowledge Management Pyramid

Sumber: Marc. J Rosenberg, "E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age", McGraw-Hill. 2001.

Level 1 : *Document Management*

Merupakan aplikasi KM yang paling sederhana, karena KM hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi saja.

Level 2 : *Information creation, sharing, and management*

Aplikasi KM pada level ini antara lain: *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing and distributing expert stories.*

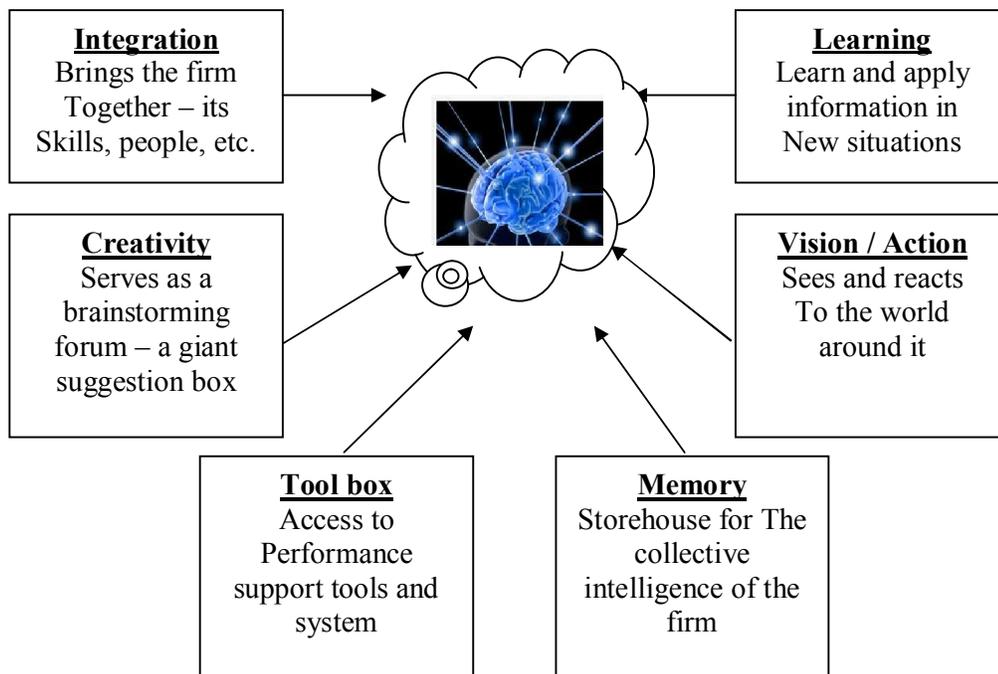
Level 3 : *Enterprise intelligence*

Pada level ini KM mencerminkan "*the truly know-how of the organization*". Pelaksanaan aktivitas primer organisasi sepenuhnya tergantung pada keahlian berbasis pengetahuan yang melekat pada keseluruhan sistem yang terdapat dalam perusahaan. Beberapa aktivitas KM pada level ini adalah: *building expert network, interacting with operational databases, performance support, leveraging organizational "know-how"*.

2.2.4.10 Manfaat *Knowledge Management*

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh KPMG *Consulting* seperti yang dituangkan didalam *Knowledge Management Research Report 2000* disebutkan bahwa manfaat KM adalah :

1. Berperan memperbaiki *competitive advantage*.
2. Meningkatkan tingkat penjualan.
3. Memperbaiki tingkat perhatian ke pelanggan (lebih fokus).
4. Memperbaiki perkembangan karyawan (*Employee Development*)
5. Meningkatkan inovasi produk.
6. Meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan.



Gambar 2.3

Knowledge Management Benefits: The Virtual Corporate Brain

Sumber: Marc. J. Rosenberg, E-learning: *Strategies for Delivering Knowledge in The Digital Age*, McGraw Hill, 2001.

Sedangkan Rosenberg (2001) membuat konsep “*virtual corporate brain*” dalam menjelaskan *value* dan *benefit* yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan KM. Gambar 2.5, menunjukkan enam fungsi dan keuntungan yang dimiliki oleh *virtual brain* ini.

1. *Learning*

Fungsi : KM dapat dimanfaatkan oleh individu maupun organisasi dalam mempelajari dan mengaplikasikan informasi tertentu dalam situasi yang masih baru.

Manfaat : Pengguna dapat dengan mudah mengakses informasi yang dibutuhkan tepat pada waktunya, serta lebih cepat dan lebih fleksibel dalam merespon berbagai isu bisnis.

2. *Vision and Action*

Fungsi : KM akan merespon perubahan dalam lingkungan bisnis secara otomatis.

Manfaat : Kemampuan untuk memberi penekanan pada informasi yang paling penting kepada pengguna yang membutuhkannya, menjaga setiap karyawan dalam organisasi untuk tetap waspada terhadap segala sesuatu yang terjadi.

3. *Memory*

Fungsi : KM dapat dimanfaatkan sebagai tempat penyimpanan yang efisien untuk aset-aset intelektual organisasi.

Manfaat : Memberikan akses langsung kepada karyawan dan konsumen, berbagai informasi, pengalaman, dan keahlian yang tidak

tersedia; kemampuan untuk meningkatkan *corporate memory* dari waktu ke waktu.

4. *Toolbox*

Fungsi : KM juga dilengkapi dengan berbagai alat yang memberikan kemudahan kepada pengguna untuk melakukan pekerjaan tertentu, atau memanipulasi informasi agar semakin bermakna.

Manfaat : Kemampuan untuk mengelola dan mendistribusikan pengetahuan serta berbagai peralatan yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas kepada seluruh karyawan perusahaan yang tersebar luas, dan juga memungkinkan suatu pekerjaan untuk dikerjakan dan di- *share* secara luas.

5. *Creativity*

Fungsi : KM dapat berfungsi sebagai media *brainstorming*.

Manfaat : Kolaborasi dan keterlibatan dalam suatu komunitas akan dapat meningkatkan "*sense of belonging*", dan juga memberikan peluang gagasan baru serta pandangan untuk dibahas dalam lingkungan terbuka.

6. *Integration*

Fungsi : Mengintegrasikan orang, pengetahuan, ketrampilan, dll, KM mempunyai peranan vital dalam proses pembelajaran organisasi.

Manfaat : Karena lingkup pengguna dan manfaat KM sangat luas, maka akan memperbanyak kontribusi dan interaksi.

2.2.4.11 *Strategic Knowledge Map dan Gaps Analysis*

Dalam menjalankan bisnis, secara umum perusahaan di industri perhotelan memperoleh pendapatan yang utama dari penyewaan kamar, makanan, penyewaan ruang, dll. Oleh karena itu kualitas produk dan pelayanan yang sangat baik menjadi pokok perhatian utama. Jika kualitas produk dan pelayanan diberikan dengan baik dan konsisten maka pendapatan juga akan bertambah.

Untuk mencapai keuntungan yang maksimal, kualitas produk dan pelayanan yang baik, diperlukan pemahaman baik tentang *customer knowledge*, *stakeholder relationships*, *business environment insight*, *organizational memory*, *knowledge in processes*, *knowledge in product and services*, dan *knowledge in people*.

Zack (2002), kemudian mengembangkan suatu konsep yang memetakan pengetahuan menjadi dua, yaitu: sampai sejauh mana pengetahuan mendukung strategi bisnis, serta kualitas pengetahuan yang dimiliki perusahaan terhadap kompetitornya, konsep ini disebut juga *strategic knowledge map*.

The internal strategic knowledge gap:

Menunjukkan *gap* atau perbedaan antara pengetahuan yang telah dimiliki saat ini oleh perusahaan, dengan pengetahuan yang dibutuhkan (harus diperoleh) untuk menerapkan strategi. Mengidentifikasi *internal knowledge gaps* sama dengan mengidentifikasi *knowledge strengths* dan *weaknesses* (SW) pada K-SWOT.

The external strategic knowledge gap:

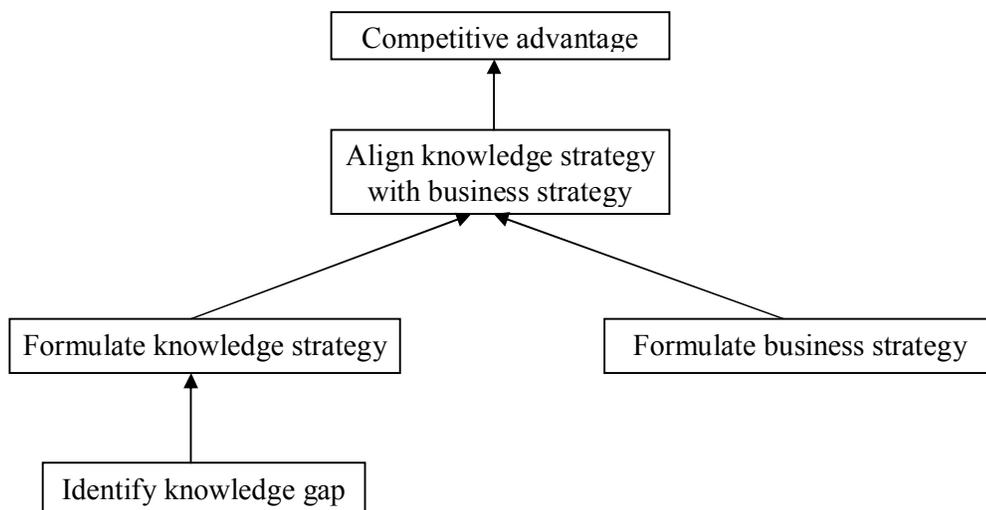
Menunjukkan *gap* atau perbedaan antara pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan pengetahuan yang dimiliki kompetitor. Mengidentifikasi *external*

knowledge gaps sama dengan mengidentifikasi *knowledge opportunities* dan *threats* (OT) pada K-SWOT.

2.2.4.12 *Sustaining Knowledge Advantages*

Kreativitas dan inovasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan bisnis perusahaan. Perusahaan tidak akan menikmati keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) hanya dengan memproses *resources capabilities*. Mereka harus dapat mengkombinasikan *resources* dengan cara baru yang berbeda atau mengembangkan *capabilities* baru untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage*.

Hal ini dilakukan melalui pemikiran kreatif dan inovasi seperti yang digambarkan Suresh (2002), pendekatan terhadap *competitive advantage* pada gambar 2.4 :



Gambar 2.4

Approach to competitive advantage

Sumber: R Suresh, *Knowledge Management: A Strategic Perspective*, 2002.

Perusahaan mengikuti strategi yang berbeda untuk menyelaraskan strategi KM dengan strategi bisnisnya. Beberapa strategi tersebut adalah:

<i>Strategy</i>	<i>Focus</i>
• <i>Codification strategy</i>	• <i>Automation and application of IT</i>
• <i>Personalization strategy</i>	• <i>Building a learning strategy</i>
• <i>Strategic management of Intellectual</i>	• <i>Building, managing, and exploiting</i> • <i>Knowledge-related assets</i>
• <i>Enterprise effectiveness strategy</i>	• <i>Applying all the available knowledge</i> • <i>In the best interest of the firm.</i>

Perusahaan tidak dapat mencapai *sustainable competitive advantage* hanya dengan mengikuti *product market based strategy* atau *resource based strategy* saja. Sumber daya pengetahuan memberikan basis yang kuat bagi perusahaan untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*.

Untuk mengembangkan *knowledge-based strategy* dalam rangka penciptaan *competitive advantage* yang *sustainable* perlu upaya yang berkesinambungan, membutuhkan pemahaman ke depan serta perencanaan yang komprehensif.

2.2.5 Intellectual Capital

2.2.5.1 Pengertian Intellectual Capital

Menurut Anshori (2010), *intellectual capital* merupakan kumpulan pengetahuan dan sumber daya tidak tampak (*intangible*) lainnya yang dimiliki perusahaan. Dalam praktek banyak sekali pengetahuan (*knowledge*) yang tercecer di berbagai departemen atau bagian di dalam perusahaan. Padahal jika semua *knowledge* tersebut dikumpulkan dan dikelola dengan baik dapat meningkatkan inovasi baru sehingga dapat menghasilkan produk baru yang diinginkan oleh

konsumen. Dengan kata lain *intellectual capital* dibentuk, dimiliki serta dimanfaatkan sepenuhnya untuk menciptakan produk yang lebih bernilai bagi perusahaan. Chen *et al.* (2005) berpendapat bahwa :

Intellectual capital is generally intangible in nature, it is becoming widely accepted as a major corporate strategy asset capable of generating sustainable competitive advantage and superior financial performance..... affirms intellectual capital, in a board sense, is comprised of human capital and structure capital.

Artinya, *intellectual capital* secara luas diterima sebagai suatu strategi utama di beberapa perusahaan besar untuk memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Pendapat yang lain juga disampaikan oleh Mouritsen *et al.* (2005) :

Intellectual capital requires a competency perspective as it focuses on internal growth drivers in the form of resources, capabilities, and competencies, which are expressions of the experience and collective problem solving abilities that have been historically formed and embedded in the firm. The production potentially is more important than the market.

Menurut Mouritsen *et al.* (2005), *intellectual capital* lebih ditekankan pada sudut pandang kompetensi, yang berguna untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memecahkan masalah dalam perusahaan. Oleh karena *intellectual capital* berada dalam perusahaan (menyangkut internal perusahaan) dan logis jika mereka mengkaitkan dampak *intellectual capital* pada aspek atau fungsi produksi ketimbang pasar (aspek manusia dan sumber daya tak kelihatan lainnya, berasal dari dalam perusahaan bukan dari luar perusahaan).

2.2.5.2 Dimensi *Intellectual Capital*

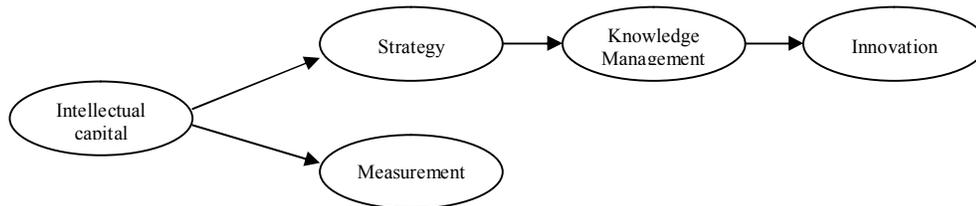
Perusahaan yang dapat mengelola semua *intellectual capital* yang dimiliki dengan baik akan memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan para

kompetitornya. Masih banyak hotel berbintang yang tidak dapat mengelola *intellectual capital*nya dengan baik, karena para *managernya* sendiri belum memahami dengan seksama tentang *intellectual capital*. Beberapa *manager* hotel yang lain, dalam praktek sebenarnya sudah mengelola *intellectual capital* karyawannya meskipun pada tahapan yang paling sederhana dan tidak terstruktur, tetapi mereka tidak menyadari karena mereka tidak memiliki *knowledge* yang memadai tentang *intellectual capital*.

Pendapat Cohen dan Kaimenakis (2007) mengemukakan bahwa dampak dari sumber daya yang tidak tampak berupa *intellectual capital* sering dikaitkan dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan disuatu perusahaan. Demikian juga dengan pendapat Kannan dan Aulbur (2004), yang mengemukakan bahwa *intellectual capital* mempunyai dua hal yang berkaitan. Pertama, *intellectual capital* merupakan sumber daya perusahaan yang tak tampak. Kedua, *intellectual capital* mampu menciptakan nilai dalam bentuk inovasi. Secara umum dapat ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia yang unggul dan mampu mengeksploitasi keunggulan tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan berupa *intellectual capital*.

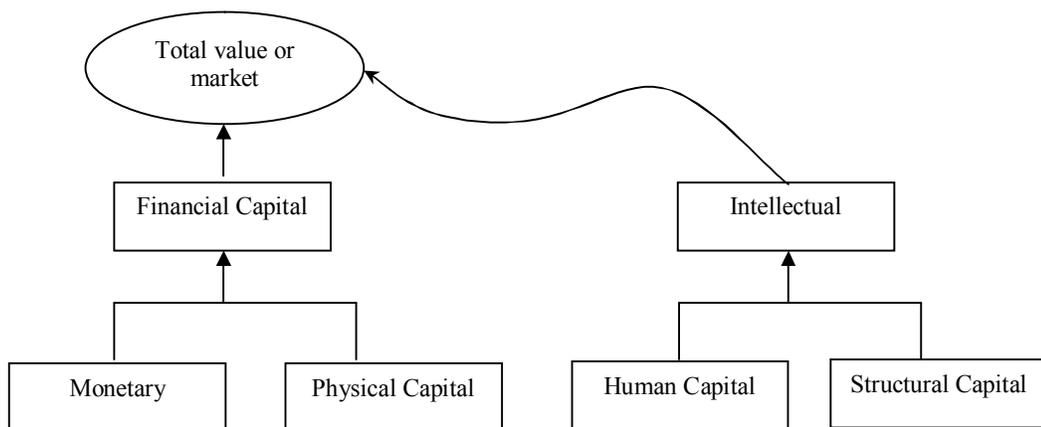
Menurut Sutharaman (2004) dimensi *intellectual capital* dapat berupa *human (employee competence, know how, work related knowledge)*, *structural (culture, spirit of firm, copyright, trademark, patent)* dan *relation (brand, reputation, strategic alliance)*. Kemampuan sumber daya manusia yang berupa *intellectual capital* akan mampu menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk menumbuhkan keunggulan bersaing yang kompetitif terhadap para pesaing. *Intellectual capital* secara luas telah diterima sebagai strategi utama di perusahaan

besar untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui berbagai inovasi yang diciptakannya dan juga *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan.



Gambar 2.5
Keterkaitan *Intellectual Capital*, *Knowledge Management* dan Inovasi
Sumber : Petty Richard and James Guthrie (2000).

Gambar 2.5, menunjukkan proses keterkaitan antara *intellectual capital*, *knowledge management* dan inovasi. *Intellectual capital* dalam bentuk strategi dapat berupa *knowledge management* yang akan mempengaruhi inovasi dalam perusahaan. Artinya, *intellectual capital* dapat membangun suatu departemen yang inovatif dalam perusahaan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan citra perusahaan.



Gambar 2.6
Intellectual Capital Menentukan Kinerja Organisasi (*Financial Perception*)
Sumber : M'Pherson Philip K and Stephen Pike (2005)

Gambar 2.6, menguraikan lebih mendalam dimensi *intellectual capital* maupun nilai pasar suatu perusahaan. Lebih diuraikan bahwa kinerja keuangan akan mempengaruhi nilai pasar suatu perusahaan. Gambar tersebut menjelaskan adanya hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan. *Intellectual capital* merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan, karena *intellectual capital* merupakan aset strategis yang dimiliki perusahaan. Perkembangan perusahaan sekarang tidak hanya memperhatikan aset fisik saja, tetapi juga berusaha mengembangkan *intangible asset* yang berupa *intellectual capital*. Oleh karena itu logis jika *intellectual capital* memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Menurut McElroy (2002), *intellectual capital* sebagai alat manajer untuk menggambarkan, mengukur, dan mengelola *intangible assets* yang dimiliki dengan menekankan pada keuntungan perusahaan. Dimensi *intellectual capital* menggunakan pendapat dari McElroy (2002) yang terdiri dari:

1. Pelatihan, merupakan implementasi dari *human capital* dimana pelatihan secara periodik akan meningkatkan kemampuan berpikir setiap individu.
2. Sistem komputerasi, merupakan indikator berupa *structural capital*, di mana penguasaan teknologi informasi menjadi kebutuhan mutlak saat ini.
3. Organisasi, merupakan implementasi dari *social capital*, dimana hubungan yang luas dengan organisasi lain di luar perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan individu. Terlepas dari definisi dan indikator dari *intellectual capital*, informasi dari *intellectual capital* memang sangat dibutuhkan baik untuk perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atas kinerja perusahaan untuk mendukung peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

2.2.6 Inovasi

2.2.6.1 Pengertian Inovasi

Anshori (2010) berpendapat bahwa inovasi adalah penjumlahan atas pertanyaan mengapa dan bagaimana. Jika dituangkan dalam rumus menjadi "Innovation = Mengapa (*Why*) + Bagaimana (*How*)" atau $I = W+H$. Inovasi akan muncul jika kita selalu mempertanyakan sesuatu dengan pertanyaan mengapa sesuatu terjadi, setelah itu kita mempertanyakan bagaimana hal tersebut agar tidak terjadi atau agar lebih mudah, lebih murah, lebih bagus lebih yang lain.

O'Regan dan Ghobadian (2005), mendefinisikan inovasi sebagai suatu ide baru yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Suatu ide baru namun tidak memiliki nilai tambah, menurutnya bukanlah suatu inovasi. Sedangkan Rhenald Kasali (2010) mengatakan bahwa Inovasi adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatu dengan cara yang baru dan kadang di luar kebiasaan (*out of the box thinking*).

Inovasi merupakan cara untuk mencegah agar tidak terjadi stagnasi pada proses memenangkan persaingan di era lingkungan bisnis yang sangat ketat pada masa sekarang tanpa adanya inovasi perusahaan tidak akan bisa berkompetisi secara baik serta tidak akan mempunyai nilai tambah sebagai upaya untuk meraih keuntungan yang lebih besar. Sesuatu yang unik, berharga, serta sulit untuk ditiru, maka perusahaan tersebut berupaya untuk mempertahankan kondisinya menjadi perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing terhadap para kompetitorinya.

2.2.6.2 Dimensi Inovasi

Avermaete *et al.* (2003), membagi domain dari inovasi menjadi empat jenis yaitu inovasi produk (barang, jasa, ide), inovasi organisasi (pemasaran, pembelian, penjualan, administrasi, manajemen, dan kebijakan karyawan), proses inovasi (teknologi dan infrastruktur), inovasi pasar (perluasan wilayah pasar dan penetrasi pangsa pasar). Manzano *et al.* (2005), berpendapat bahwa inovasi elektronik sangat penting mengingat hampir disemua kehidupan sekarang menggunakan alat-alat elektronik, seperti *email*, *website*, dan lain-lain.

Inovasi diukur dengan mengembangkan dimensi yang digunakan oleh O'Regan *and* Ghobadian (2005), yaitu :

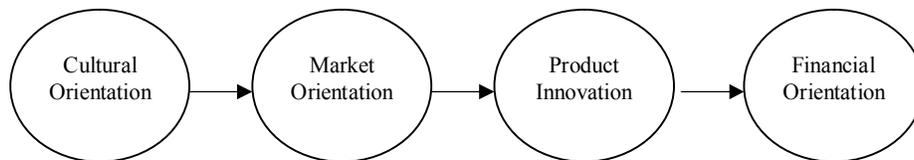
- a. Membuat produk baru
- b. Memperkenalkan produk unggulan kepada konsumen dengan cara memberikan insentif jika menggunakan produk tersebut.
- c. Modifikasi produk yang sudah ada.

Knowledge adalah salah satu modal utama untuk menghasilkan inovasi baru bagi perusahaan. Inovasi akan terjadi dengan baik apabila dipikirkan oleh beberapa orang yang berkompeten di bidangnya dibanding hanya pemikiran satu orang, yang pada akhirnya inovasi tersebut dapat secara positif meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga ada hubungan yang kuat antara besar kecilnya perusahaan dengan inovasi yang harus diupayakan. Semakin besar suatu perusahaan maka upaya yang dibangun untuk melakukan inovasi juga harus semakin tinggi, hal ini semata-mata adalah dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Upaya untuk melakukan inovasi harus didasari pada *market*

knowledge sebagai aktualisasi dari keseriusan untuk membangun inovasi ditengah perubahan pasar yang dinamis. Kemampuan untuk melihat setiap peluang yang ada pada dinamika pasar merupakan hal sangat penting untuk meningkatkan inovasi.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge* yang dimiliki oleh individu-individu di dalam perusahaan merupakan modal untuk mengembangkan inovasi. Sedangkan inovasi yang dikelola dan diaplikasikan dengan baik akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang diwujudkan dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Gambar 2.7, menunjukkan bahwa inovasi dari suatu produk akan mempengaruhi kinerja perusahaan, khususnya kinerja keuangannya.



Gambar 2.7
*Cultural Orientation, Market Orientation, Product Innovation
and Financial Performance*

Sumber : Mavondo and Farrell (2003)

Meningkatkan keunggulan bersaing di hotel berbintang yang memiliki inovasi produk yang disukai oleh konsumen cenderung memiliki kinerja yang lebih bagus. Karena produk-produk hotel sangat mudah untuk ditiru, maka, inovasi harus terus berjalan secara berkesinambungan dan tidak boleh berhenti. Artinya ketika produk yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja hotel, hotel tersebut harus memikirkan produk-produk lainnya sehingga memiliki diferensiasi

lagi. Disamping itu manajemen hotel juga terus melakukan evaluasi terhadap paket-paket menginap yang dimiliki untuk mengetahui paket atau fasilitas mana saja yang diinginkan oleh konsumen dan mana saja yang tidak diinginkan konsumen. Paket yang tidak laku bisa langsung dihapus, hal ini berarti terjadi penghematan biaya. Sedangkan paket-paket yang banyak diminati oleh konsumen terus dikembangkan agar menghasilkan pendapatan yang lebih.

2.2.7 Peran *Intellectual Capital* Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

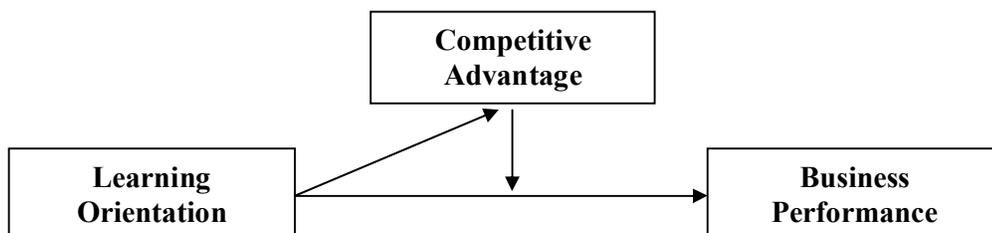
Menurut gambar 2.8, inovasi secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Inovasi akan dipengaruhi oleh modal intelektual (*intellectual capital*) dari organisasi, manajer atau karyawannya. Semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi pula peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh peningkatan kinerja perusahaan.



Gambar 2.8

Intellectual Capital, Innovation and Firm Performance

Sumber : Narvekar and Jain (2006)



Gambar 2.9

Hubungan Learning Orientation, Competitive Advantage and Business Performance

Sumber : Martinette (2006)

Penjelasan lainnya dapat dilihat dari gambar 2.9, sebagaimana dikatakan oleh Martinette (2006), bahwa orientasi pembelajaran yang ditunjukkan dengan peningkatan *knowledge management* (KM) dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja bisnis, yaitu melalui keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran yang ditunjukkan dengan peningkatan *knowledge management* memberikan dampak pada keunggulan bersaing di industri hotel sehingga kinerja perusahaan juga ikut meningkat.

Egbu (2004), menekankan pentingnya *intellectual capital* dalam perusahaan yang merupakan faktor kritis bagi kesuksesan intensitas inovasi. Keterkaitan antara *intellectual capital* dengan inovasi didasari pada pandangan dari sisi manusia (*human*). Aspek *intellectual capital* dan inovasi merupakan basil dari diri manusia. Manusia yang memiliki *intellectual capital* yang tinggi akan menghasilkan kemampuan inovasi yang tinggi juga. Sama dengan pendapat Egbu (2004), Chaharbaghi and Cripps (2006), menyatakan bahwa dampak *intellectual capital* ada pada inovasi, pertumbuhan, produktivitas serta kinerja.

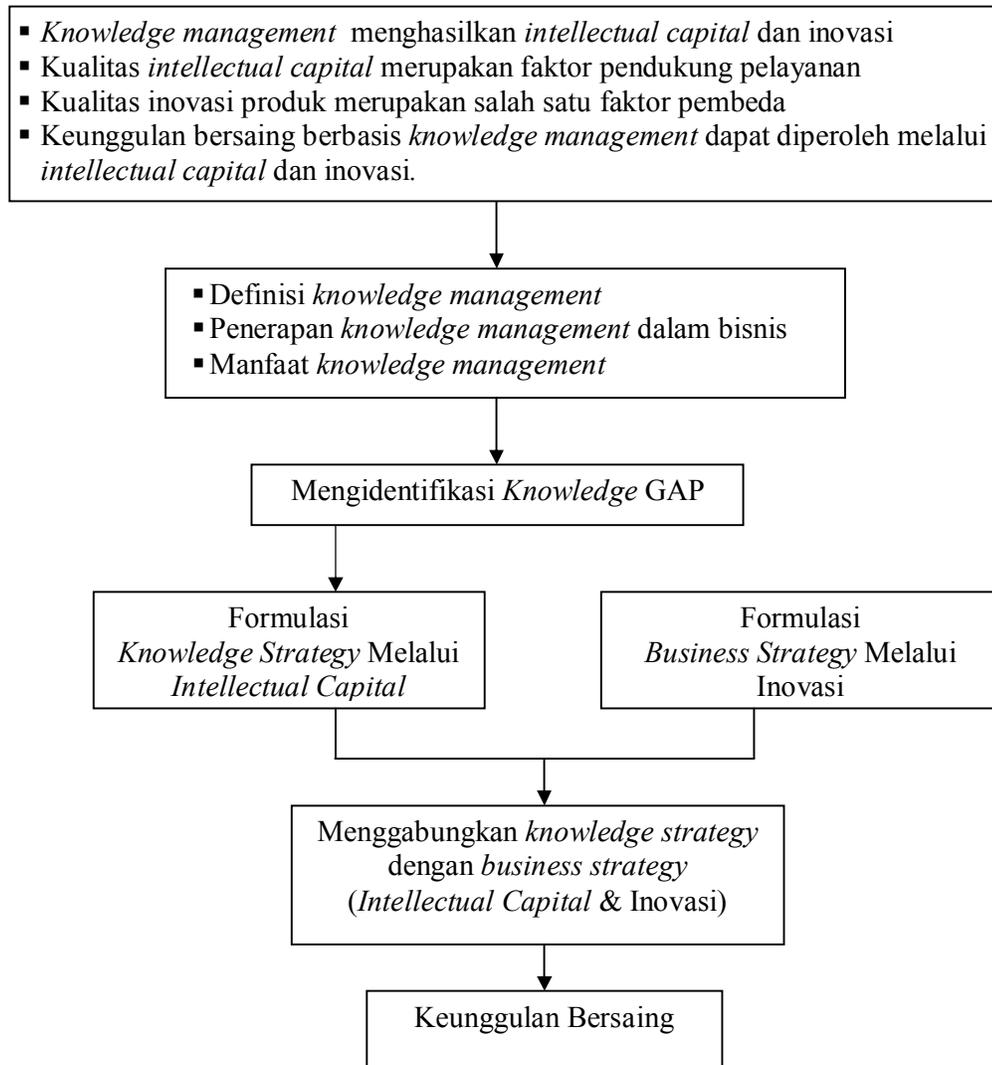
Kemampuan seseorang untuk mengolah informasi, kemampuan berimprovisasi yang ditunjang dengan pengetahuan yang dimilikinya akan memicu timbulnya ide-ide baru dalam organisasi yang merupakan elemen dasar dari inovasi. Pentingnya ide baru yang berupa inovasi sangatlah diperlukan oleh perusahaan dalam upaya mengantisipasi keadaan pasar yang sangat dinamis. Seetharaman (2004) berpendapat bahwa inovasi produk didasarkan pada pengetahuan. Sedangkan pengetahuan di dalam bisnis dimanifestasikan sebagai

intellectual capital, structural capital, intellectual asset, dan intellectual property. Menurut Boedker (2005), *intellectual capital* dapat membangun suatu departemen yang inovatif di dalam perusahaan. Sedangkan Carson (2004), berpendapat bahwa hubungan *intellectual capital* dengan inovasi berbasas pada pengetahuan, keahlian dan kompetensi. Jika seseorang memiliki kemampuan, keahlian dan kompetensi sebagai hasil dari tingginya *intellectual capital* yang dimilikinya, maka tingkat inovasi yang dicapai akan lebih tinggi juga. Meca (2005), berpendapat bahwa inovasi merupakan aset yang tidak kelihatan atau *intellectual capital* yang dimiliki oleh perusahaan.

Meningkatkan keunggulan melalui *intellectual capital* dan inovasi bersaing berbasis *knowledge management* secara langsung memberikan dampak yang baik bagi kinerja perusahaan. Inovasi juga tidak bisa lepas oleh peran *intellectual capital* dari organisasi, manajer atau karyawannya. Semakin tinggi inovasi dan *intellectual capital* maka semakin tinggi pula peluang untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh peningkatan kinerja.

2.3 Alur Berpikir Penelitian

Peningkatan Keunggulan Bersaing Berbasis *Knowledge Management*
Melalui *Intellectual Capital* Dan Inovasi di Surabaya Plaza Hotel.



Gambar 2.10
Alur Berpikir Penelitian

2.4 Proposisi Penelitian

Proposisi yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

- a. Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* secara berkelanjutan (*sustaining competitive advantage*) pada kondisi persaingan yang dinamis, memerlukan strategi pengetahuan (*knowledge strategy*) dalam perusahaan, bisa dicapai melalui *intellectual capital*.
- b. Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* secara berkelanjutan (*sustaining competitive advantage*) pada kondisi persaingan yang dinamis, memerlukan strategi bisnis (*business strategy*) dalam perusahaan, bisa dicapai melalui inovasi.