

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Modal Manusia

2.1.1.1 Pengertian Modal Manusia (*Human Capital*)

Modal manusia (*Human Capital*) didefinisikan menurut **Fransisca Mulyono (2013:67)** sebagai aset perusahaan yang mengarah pada kemampuan, talenta, pengetahuan, kompetensi ataupun pengalaman yang ada dalam karyawan maupun manajer, hal tersebut diperlukan untuk melakukan aktivitas dalam pekerjaannya.

Pendapat serupa disampaikan oleh **Brinker (2002) dalam Indra Lila Kusuma (2015:51)** menyebutkan bahwa *human capital* merupakan cerminan dari kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan yang terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki orang-orang yang terdapat di perusahaan tersebut. Dengan kata lain *human capital* akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki karyawan.

Menurut **Ricky dan Retno (2019:248)** berpendapat bahwa *human capital* dapat diartikan sebagai manusia itu sendiri baik perorangan maupun tim dalam hal kapabilitas individunya, pengetahuan, komitmen, dan pengalaman pribadi yang dipinjamkan kepada perusahaan. *Human capital* merupakan segala sesuatu mengenai manusia dengan semua kapabilitasnya sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan agar dapat mencapai tujuannya.

Penulis dapat mengambil kesimpulan, bahwa modal manusia (*human*

capital) merupakan segala sesuatu yang dimiliki oleh anggota dalam perusahaan baik karyawan maupun manajer yang dipinjamkan kepada perusahaan yang digunakan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan itu sendiri.

2.1.1.2 Keefektifan Modal Manusia (*Human Capital*)

Menurut **Lantip Diat Prasajo et al (2017:31)** dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan”, keefektifan *human capital* adalah bagaimana pemanfaatan *human capital* yang ada secara tepat akan mendapatkan hasil semaksimal mungkin atau sampai pada tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini keefektifan *human capital* yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam mendapatkan sumber daya manusia dan dapat dengan tepat menemukannya sesuai dengan tujuan yang ada.

Human capital dikatakan efektif apabila para pegawai atau sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan dapat memberikan hasil sesuai kriteria dan target yang telah ditetapkan organisasi, dengan kata lain *human capital* mampu mewujudkan tujuan organisasi dalam aspek pekerjaannya.

2.1.1.3 Pembentukan Modal Manusia (*Human Capital*)

Ada tiga aspek penting dalam mempersiapkan pembentukan sumber daya manusia sebagai *human capital* menurut **Fitz-enz (2009:78-79)** dalam buku **Lantip Diat Prasajo et al (2017:41)** “Manajemen Strategi *Human Capital* Dalam Pendidikan”, yaitu:

- a) Memahami kebutuhan pelanggan (*outcomer*) dalam sektor publik, pelanggan yang dimaksud disini adalah masyarakat

- b) Menetapkan kompetensi dan berapa besar peranan sumber daya manusia dalam memainkan fungsinya dalam pelayanan kepada masyarakat tersebut
- c) Mengembangkan rantai kapabilitas yang berkesinambungan dalam penyediaan sumber daya manusia baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas yang mendukung peranan yang telah ditetapkan.

2.1.1.4 Indikator Modal Manusia (*Human Capital*)

Menurut **Fransisca Mulyono (2013:68-69)** dalam penelitian menyebutkan *human capital* terdiri dari tiga indikator, yaitu

1. Kemampuan Karyawan (*Employee capability*), kemampuan yang dimiliki karyawan didalam sebuah perusahaan yang dinilai berdasarkan pengetahuan karyawan terkait dengan pekerjaannya (*Employee work-related knowledge*), kompetensi karyawan terkait pekerjaannya (*Employee work-related competence*), Pengalaman karyawan (*Employee know-how/expertise*), kreativitas/inovasi karyawan (*Employee creativity/innovativeness*).
2. Pengembangan dan retensi karyawan (*Employee development & retention*). Kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawannya, yang dinilai berdasarkan pelatihan karyawan (*Employee training*), tingkat keluar masuk karyawan kunci (*Key employee turnover*), biaya merekrut karyawan (*Employee recruitment costs*), skema kompensasi insentif/reward (*Incentive/reward/compensation scheme*), profitabilitas karyawan (*Employee profitability*), pengalaman karyawan sebelumnya (*Employee previous job experience*), tingkat

pendidikan karyawan (*Employees' level education/ vocational qualification*).

3. Perilaku karyawan (*Employee behavior*), perilaku yang dimiliki karyawan selama bekerja di perusahaan yang dinilai berdasarkan motivasi karyawan (*Employee motivation*), kepuasan kerja karyawan (*Employee job satisfaction*), loyalitas karyawan (*Employee loyalty*), kepemimpinan (*Leadership*), kualitas sistem komunikasi internal manajer (*Qualities of managers Internal communication system*).

2.1.2 Modal Struktural

2.1.2.1 Pengertian Modal Struktural (*Structural Capital*)

Menurut **Indra Lila Kusuma (2015:51)** modal struktural (*structural capital*) merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan struktur yang ada di dalamnya mampu untuk mendukung pegawai untuk mencapai kinerja intelektual yang optimal dan kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan **Bontis et al** dalam **Agnes Utari Widyaningdyah et al (2013:3)** berpendapat bahwa *structural capital* lebih merujuk kepada proses ataupun prosedur yang disimpan ataupun dibentuk untuk mempercepat penyebaran pengetahuan ke seluruh organisasi.

Menurut **Fransisca Mulyono (2013:71)** pada intinya *structural capital* adalah penunjang human capital dalam melakukan tugasnya. Tidak heran jika *structural capital* eksis tergantung kepada *human capital*, karena tanpa *human*

capital, structural capital tidak mungkin eksis.

Dari berbagai pendapat diatas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa structural kapital merupakan segala sesuatu yang ada dalam organisasi baik sistem, kebijakan, prosedur, budaya perusahaan, teknologi dan lain sebagainya yang dapat membantu *human capital* atau para pegawai perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.2 Bagian Modal Strutural (*Structural Capital*)

Chen et. al., (2005) dalam Siti Istikhoroh dan Untung Lasiyono (2014:26) mengelompokan Modal Struktural menjadi dua bagian, yaitu:

- a) *Innovation Capital*. *Innovation capital* sendiri menunjukkan pentingnya inovasi dalam mengembangkan perusahaan. Inovasi sendiri merupakan sebuah proses transformasi dari pengetahuan yang dimiliki kemudian di ubah menjadi sebuah produk baru, proses, ataupun servis kepada konsumen, yang melibatkan berbagai aspek, bukan hanya pengetahuan teknologi, tetapi melibatkan kebutuhan konsumen, meningkatkan pemasaran, jalur distribusi produk dan servis kepada konsumen.
- b) *Process capital*. Sedangkan *process capital* tingkat efisiensi operasional perusahaan sehari-hari, yang dimulai dari tingkat produksi hingga prosedur internal yang melibatkan karyawan.

2.1.2.3 Unsur-unsur Modal Struktural (*Structural Capital*)

Starovic dan Marr (2004) dalam Zuliyati et al (2017:186) berpendapat bahwa *structural capital* terdiri dari:

- a) Rutinitas Organisasi

Rutinitas Organisasi merupakan pola kegiatan yang terus terjadi berulang kali hingga menjadi rutinitas dari organisasi. Modal struktural terjadi dari sebuah rutinitas organisasi, bila kegiatan dalam yang terjadi tidak terjadi secara terus menerus atau dengan kata lain konsisten tidak akan menjadi modal struktural yang baik.

b) Prosedur-Prosedur

Prosedur-prosedur juga menjadi sebuah bagian dari modal struktural, prosedur-prosedur yang dibuat oleh perusahaan harus dapat membantu dan mempermudah kegiatan yang ada diperusahaan.

c) Sistem

Sistem dibuat perusahaan agar dapat membantu dan mempermudah kegiatan yang ada diperusahaan, yang merupakan bagian dari modal struktural.

d) Budaya

Budaya sebuah organisasi dibuat melalui waktu dan usaha yang akan menjadi ciri khas dari perusahaan yang akan membantu para karyawannya bekerja sesuai dengan tujuan dari *struktural capital*.

e) Database

Database berfungsi untuk menyimpan semua informasi dan pengetahuan yang dimiliki para sdm yang ada diperusahaan, sehingga apabila sdm meninggalkan perusahaan maka pengetahuan dari sdm tersebut tetap akan tersimpan dalam database perusahaan dan tidak hilang.

2.1.2.4 Indikator Modal Struktural (*Structural Capital*)

Modal Struktural (*Structural capital*) menurut **Fransisca Mulyono (2013:71-72)** terdiri dari dua indikator dengan faktornya masing-masing, yaitu

1. Pengembangan produk/ide atau *development of products/ideas*, yang dinilai berdasarkan pengembangan ide baru, produk baru (*Development of new ideas/products/services*), implementasi ide baru, produk baru (*Implementation of new ideas/products/services*), lamanya pengembangan atau rancangan produk dilakukan (*Length of time for product design/development*), efektivitas pengeluaran akan penelitian dan pengembangan (*Effectiveness of expenditure on R&D*), kontrak yang diperoleh dikarenakan posisi unik perusahaan (*Favourable contracts obtained due to company's unique position*), eksploitasi dan pengelolaan paten, hak cipta, dan merk dagang (*Exploitation and management of patents, copyrights and trademarks*), daur hidup produk (*Lifecycles of products*), peluang untuk mendapatkan kesepakatan melakukan lisensi atau franchise (*Opportunities for licensing/franchising agreements*).
2. Infrastruktur organisasi (*Organization infrastructure*) yang dinilai berdasarkan sistem data yang memberikan akses kepada informasi sistem kontrol manajemen, termasuk sistem kontrol keuangan atau *Data systems providing access to information Management (including financial) control system*), dokumentasi pengetahuan dalam bentuk manual maupun database (*Documentation of knowledge in manuals, databases*), sistem informasi teknologi dan penggunaannya (*IT systems and their usage in your company*),

eksekusi strategi perusahaan (*Execution of corporate strategies*), budaya perusahaan dalam bentuk tertulis (*Organizational culture in written form*).

2.1.3 Modal Relasional

2.1.3.1 Pengertian Modal Relasional (*Relational Capital*)

Menurut **Indra Lila Kusuma (2015:51)** modal relasional (*Relational Capital*) merupakan sebuah hubungan yang dimiliki perusahaan dengan para mitranya, baik itu dari para pemasok, pelanggan ataupun dari pemerintah dan masyarakat sekitar.

Uadiale & Uwuigbe (2011:50) berpendapat bahwa *relational capital* ini merupakan sebuah pengetahuan yang direkatkan kedalam hubungan dengan para pihak eksternal perusahaan yang memengaruhi hidup dari perusahaan itu sendiri.

Menurut **Edi Sugiono et al (2019:548)** dalam penelitiannya disebutkan bahwa modal relational (*relational capital*) adalah persepsi terhadap kemampuan membangun hubungan dengan pihak eksternal.

Dari berbagai pendapat tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa *relational capital* merupakan kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk membangun dan mempertahankan hubungan dengan pihak eksternal perusahaan.

2.1.3.2 Unsur – Unsur Modal Relasional (*Relational Capital*)

Menurut **Louis Utama et al (2019:268)** unsur-unsur yang terdapat pada modal relasional (*relational capital*) adalah

- a) Kepercayaan / tingkat saling percaya. Kepercayaan sendiri bisa tercipta jika salah satu pihak percaya pada keandalan dan integritas pada mitranya.

Kepercayaan ini tertanam dalam interaksi dan pertukaran hubungan tertentu yang menjadi fondasi dari hubungan jangka panjang.

- b) Rasa hormat. Untuk menjalin hubungan dengan pihak eksternal perusahaan diperlukan rasa hormat atau menghargai dari kedua belah pihak. Dengan menunjukkan rasa hormat merupakan bagian dari mempertahankan hubungan dengan cara menghargai baik itu kemampuan, usaha, pendapat dan lain sebagainya.
- c) Persahabatan. Persahabatan juga diperlukan dalam menjalin sebuah hubungan dengan pihak eksternal, dikarenakan persahabatan memiliki manfaat baik itu untuk membuat kerjasama makin solid, meningkatkan loyalitas kepada perusahaan, maupun memperluas jaringan yang dimiliki perusahaan.

2.1.3.3. Proses Modal Relasional (*Relational Capital*)

Siti Istikhoroh dan Untung Lasiyono (2014:27) menyebutkan proses dalam munculnya *customer capital* atau modal relasional (*relational capital*) adalah sebagai berikut:

- a) Kegiatan mengenal. Hal pertama yang terjadi pada proses relational capital adalah kegiatan mengenal dari masing-masing pihak baik itu pelanggan kepada perusahaan melalui jasa maupun produknya, ataupun antara pemasok dan perusahaan, dan pihak eksternal lainnya.
- b) Belajar. Seiring dengan kegiatan mengenal tersebut mereka akan saling belajar dari kegiatan interaksi yang terjadi, baik itu citra, produk atau jasa

yang ditawarkan, dan lain sebagainya yang bila mendapat penilaian yang positif dari kegiatan belajar ini, maka akan timbul kepercayaan.

- c) Percaya atau kepercayaan, merupakan anggapan atau keyakinan bahwa sesuatu yang dipercayai itu benar dalam hal kejujuran, kebaikan dan lain sebagainya. Setelah kedua belah pihak saling percaya maka akan terjalin sebuah hubungan.
- d) Menjalin hubungan. Setelah semua proses itu dilalui dan mendapatkan penilaian positif dari kedua belah pihak maka selanjutnya akan terjalin sebuah hubungan antara perusahaan dan pihak eksternal dari perusahaan.

2.1.3.4 Indikator Modal Relasional (*Relational Capital*)

Edi Sugiono et al (2019:548) menyebutkan dalam penelitiannya indikator untuk mengukur secara reflektif *relational capital*, yaitu:

1. Pelanggan, adalah pihak eksternal perusahaan yang terlibat dalam hubungan sehari-hari ketika mereka membeli produk perusahaan. Pelanggan adalah aktor yang paling penting dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan dalam industrinya, yang dinilai berdasarkan kepuasan pelanggan, waktu yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah, lamanya hubungan yang terjadi, pelayanan yang menambah nilai, dan juga loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan sendiri menurut **Dwi kartini Yahya (2005:2) dalam Raeni Dwi Santy et al (2018:2)** loyalitas mengacu pada bentuk di atas perilaku dari pengambilan keputusan unit untuk melakukan pembelian secara terus menerus dari barang atau jasa untuk suatu perusahaan yang dipilih.

2. Pemasok adalah pihak yang dapat mempengaruhi stabilitas proses produksi perusahaan. Dalam kaitannya dengan pemasok, perusahaan perlu menitikberatkan beberapa hal, seperti struktur pasokan, proses hubungan dengan pemasok, *outcome* dari hubungan dengan pemasok, resiko individual dari masing-masing pemasok pada saat-saat tertentu.
3. Jangkauan pasar yang dinilai berdasarkan pangsa pasar adalah persentase penjualan yang dibukukan oleh suatu perusahaan dari keseluruhan penjualan para pesaing digabungkan industri tertentu, peningkatan kepemimpinan dalam pangsa pasar, memiliki proses yang berorientasi pasar, pemahaman karyawan atas pasar dan pelanggan, memiliki citra yang baik di pasar, memiliki merk yang unggul di pasar.

2.1.4 Keunggulan Bersaing

2.1.4.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Widyaningdyah dan Aryani (2013) dalam Indah Yuliana & Jam'iyatul Khoiriyah (2018:19) menjelaskan bahwa perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika perusahaan tersebut dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi dari para pesaingnya dalam industri yang sama.

Menurut **Barney dan Clark (2007) dalam Indah dan Jam'iyatul (2018:28)** perusahaan tidak dapat mengambil keunggulan kompetitif yang terdapat pada perusahaan lain dikarenakan keunggulan tersebut merupakan hal yang langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan.

Menurut **Fransisca Mulyono (2013:63-64)**, sukses tidaknya sebuah perusahaan ditentukan oleh kuat lemahnya bagian internal perusahaan dengan

asumsi adanya heterogenitas sumber daya dalam perusahaan dan sumber daya perusahaan tersebut sulit untuk ditiru dan tidak elastik dalam pasokannya.

Menurut **Sensi Tribuana Goddess (2005:133)** dalam **Raeni Dwi Santy et al (2018:4)**, keunggulan kompetitif merupakan hasil implementasi dari strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan berbagai pendapat yang diutarakan diatas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa keunggulan bersaing merupakan sumber daya yang terdapat dalam perusahaan yang langka, berharga dan sulit ditiru, yang dikelola oleh perusahaan agar bisa lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

2.1.4.2 Strategi Keunggulan Bersaing

Kemampuan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif merupakan aspek penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang kompetitif. Strategi kompetitif ini bisa dicapai melalui “strategic initiative” yaitu kemampuan untuk meraih kontrol strategi perilaku industri dan perusahaan pesaing **Meyta Pritandhari (2015:56)** berpendapat bahwa ada 2 tipe dasar dari keunggulan bersaing:

- a) *Low cost*. Strategi Biaya Rendah (*Low Cost Strategy*) adalah strategi dimana perusahaan menjual produk dan jasanya kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Dalam strategi low cost perusahaan akan memproduksi produk dengan desain maupun proses produksi yang sederhana, bahkan dalam strategi ini perusahaan lebih cenderung mengabaikan biaya riset and development yang relatif mahal.

Perusahaan akan membuat desain produk serta membuat standarisasi untuk produk yang dihasilkan agar kebutuhan biaya produksi dapat diminimalisasi. Selain itu perusahaan juga akan berusaha untuk mendapatkan bahan baku berkualitas namun dengan harga yang lebih murah. Pada umumnya perusahaan akan mencari bahan baku yang lokasinya berdekatan dengan lokasi perusahaan agar meminimalkan biaya angkut bahan baku.

- b) *Differentiation*. Strategi diferensiasi merupakan suatu strategi organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa yang berbeda dengan produk atau jasa dari perusahaan lain. Dengan kata lain, produk atau jasa yang dihasilkan haruslah mempunyai identitas. Identitas produk atau jasa ini dapat berupa atribut-atribut yang melekat pada produk atau jasa tersebut sehingga dapat dikenal oleh pelanggan. Fokus utama strategi diferensiasi adalah pada loyalitas pelanggan terhadap produk atau jasa perusahaan.

Perusahaan dengan mengikuti salah satu strategi ini dan berusaha untuk menjaga atau mengembangkan tentunya akan memperoleh posisi dalam pasar.

2.1.4.3 Kompetensi Dalam Keunggulan Bersaing

Menurut **Zimmerer (2008)** dalam **Umi Azizah dan Ida Maftukhah (2017:207)** kompetisi inti dalam keunggulan bersaing adalah serangkaian kemampuan perusahaan dalam bidang-bidang utama, seperti:

- a) Kualitas

Konsumen yang loyal merupakan suatu hal yang perlu dipertahankan salah satunya adalah dengan cara meningkatkan kualitas dari produk, jasa yang ditawarkan hingga kualitas pelayanan yang baik kepada konsumen. Konsumen tidak akan betahan lama jika kualitas dari produk, jasa maupun dari pelayanan kita tidak baik, maka kualitas merupakan salah satu dari kompetensi untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

b) Layanan Pelanggan.

Pelayanan merupakan sesuatu yang disenangi banyak orang, seperti pelayanan yang ramah, diperlakukan dengan baik, direspon dengan baik dan lain-lainnya akan membuat pelanggan senang, nyaman dan kembali lagi untuk membeli atau memakai produk dan jasa kita. Pelayanan yang baik juga membuat nilai tambah bagi keunggulan bersaing. Misalnya saja ada 2 buah produk yang serupa namun berbeda dari segi pelayanannya, maka pelanggan akan memilih membeli produk dengan pelayanan yang lebih baik. Dengan begitu layanan pelanggan merupakan sebuah kompetensi dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

c) Inovasi

Persaingan yang ketat mendorong kita untuk terus melakukan inovasi. Inovasi diperlukan untuk terus membuat, memperbarui dan memperbaiki baik produk, jasa, pelayanan, maupun masalah yang terjadi dengan berbagai inovasi yang ada. Dalam menghadapi pesaing juga kita memerlukan sebuah inovasi secara terus menerus, karena produk, jasa atau pelayanan dapat ditiru oleh pesaing dalam industri yang sama, maka dari itu untuk

mempertahankan dan mendapatkan pelanggan kita memerlukan inovasi sebagai kompetensi dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

d) Pembinaan Tim

Pembinaan pada tim menjadi hal penting untuk meningkatkan kinerja, dari sebuah pembinaan tim kita dapat menghubungkan anggota satu sama lain, mulai dari pendirian masing-masing pribadi, komitmen, cara kerja dan lain sebagainya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya untuk menjadi nilai tambah untuk mencapai keunggulan bersaing.

e) Fleksibilitas

Ditengah tren yang selalu berubah diperlukan kemampuan perusahaan untuk fleksibel dalam mengikuti jaman dan tren yang terus-terus berubah mengikuti kemauan konsumen. Apabila perusahaan tidak mampu untuk fleksibel mengikuti kemauan dari konsumen cepat atau lambat produk ataupun jasa mereka akan ditinggalkan oleh konsumennya dengan beralih ke produk atau jasa pesaing.

f) Cepat Tanggap

Dalam melakukan sebuah usaha akan selalu ada masalah ataupun komplek yang terjadi, yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah mengatasi tersebut dengan cepat tanggap, jika tidak akan mempengaruhi pendapat dari konsumen lainnya yang membuat citra perusahaan menjadi buruk. Cepat tanggap juga diperlukan untuk kegiatan lainnya dalam berbisnis seperti pelayanan, *customer service* dan lain sebagainya, hal ini

dapat memberikan nilai tambah untuk keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

2.1.4.4 Indikator Keunggulan Bersaing

Dikutip dari penelitian **Fransisca Mulyono (2013:77)** perusahaan dapat menciptakan persaingan dalam arti *competitive advantage* maka sumber daya perusahaan perlu memiliki karakteristik yang dikenal dengan akronim VRIO:

1. *Valuable* atau berharga. Untuk mengetahui *resources* atau sumber daya yang dimiliki perusahaan berharga atau tidak, maka menurut Barney perlu dipertanyakan

”do a firm’s resources enable the firm to respond to environmental threats or opportunities?”.

Jika ya sebagai jawaban dari pertanyaan tersebut, maka sumber daya yang dimiliki mampu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada dilingkungan perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya yang berharga mampu mendatangkan return yang lebih kepada perusahaan. tetapi jika hanya *resources* atau sumber daya yang berharga belum bisa dikatakan memiliki keunggulan bersaing tetapi menurut Barney hanya akan memunculkan *competitive parity*.

2. *Rareness* atau hal yang jarang ada. Selain *valuable resources* (sumber daya yang berharga) untuk mendapatkan keunggulan bersaing maka harus disertai dengan *rareness*. Barney mengatakan perlu adanya pertanyaan yang diajukan untuk melihat langka tidaknya sumber daya perusahaan.

"Is a resource currently controlled by only a small number of competing firms?"

Jika jawabannya ya, maka sumber daya tersebut bersifat langka yang berarti tidak banyak yang memiliki hal seperti ini. *Rare resources* sendiri menurut Barney bisa dijadikan pertanda keunggulan bersaing temporer.

3. *Inimitability* atau sulit ditiru. Selain dua sifat sebelumnya maka perlu ditambah sifat *Inimitability* (sumber daya yang sulit ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang) agar perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan bersaing. Pertanyaan yang berkaitan dengan *Inimitability* menurut Barney adalah

"Do firms without a resource face a cost disadvantage in obtaining or developing it?"

Jika jawabannya ya, maka resources ini sulit ditiru atau diimitasi pesaingnya, sehingga perusahaan mendapatkan *competitive advantage*.

4. *Organizational Focus*. Agar perusahaan mampu mendapatkan *sustainable competitive advantage* atau keunggulan bersaing berkelanjutan melalui sumber dayanya, maka perlu diajukan pertanyaan sebagai berikut

"Are a firm's other policies and procedures organized to support the exploitation of its valuable, rare, and costly to imitate resources?"

Jika ya merupakan jawaban pertanyaan tersebut, maka dapat diartikan aktivitas perusahaan - seperti rutinitas, leadership, proses formal dan fungsi-fungsi manajemen - memungkinkan perusahaan melindungi asetnya melalui praktek bisnisnya. Karakteristik sumber daya tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1

Resource characteristics				Strategic Implications		
Valueble	Rare	Costly to initiate	Organisation exploits it	Competitive implication	Impact on economic performance	SWOT Category
No	-	-	No	Competitive disadvantage	Below normal	Weakness
Yes	No	-		Competitive parity	Normal	Weakness or strength
Yes	Yes	No		Temporary Competitive advantage	Above normal	Strength and core competence
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable Competitive advantage	Above normal	Strength and long-term core competence

Gambar 2.1. Kerangka VRIO

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Dwi Gemina, Samsuri, & Indra Cahya Kusuma (2013)	Keunggulan bersaing koperasi berkaitan penerapan intellectual capital, manajemen keanggotaan dan partisipasi anggota Issn: 1411-1438	Teruji secara analisis statistik melalui uji t (parsial) bahwa <i>intellectual capital</i> (Modal Manusia) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.	Variabel Modal Manusia sebagai variabel independen dan variabel keunggulan bersaing sebagai variabel dependen	Tidak adanya variable Modal Struktural, dan Modal Relasional.
2.	Edi Sugiono, Suryono Efendi, dan Rebin Sumardi (2019)	Peran inovasi sebagai mediasi hubungan antara modal Intelektual dengan keunggulan bersaing ukm P-ISSN 2527-7502	a) Modal Manusia yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing UKM dapat	Modal Manusia, Modal Struktural dan Modal Relasional sebagai variabel	Modal Struktural tidak berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing.

		E-ISSN 2581-2165	<p>didibuktikan (H1 terbukti)</p> <p>b) Modal struktural yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing tidak dapat didibuktikan (H2 tak terbukti).</p> <p>c) Modal relasional yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing dapat diterima (H3 diterima).</p>	independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen.	
3.	Indah Yuliana, Jam'iyatul Khoiriyah (2018)	Modal intelektual, keunggulan kompetitif, Dan kinerja keuangan pada perusahaan High-ic di Indonesia dan Singapura Print ISSN: 2621-7902 Online ISSN: 2548-3919	Terdapat pengaruh positif dan signifikan modal intelektual (<i>human capital</i> dan <i>struktural capital</i>) terhadap kinerja keuangan perusahaan dan keunggulan kompetitif, di Indonesia dan Singapura.	<i>Human Capital</i> dan <i>Structural Capital</i> sebagai variabel dependen. Keunggulan Bersaing sebagai variabel dependen	Tidak adanya variabel <i>relational capital</i>
4.	Ricky Yohanes, Retno Hidayati (2019)	<i>The effect of human capital, entrepreneurship orientation and market orientation on Competitive advantage (case study on hospitality industry in central java)</i> ISSN Cetak : 2337-3997 ISSN Online : 2613-9774	human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing	Human Capital sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen	Tidak adanya variabel structural capital dan relational capital.
5.	Hardeep Chahal and Purnima Bakshi (2015)	<i>Examining intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning.</i> ISSN 0265-2323	<i>Intellectual capital</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap	<i>Human Capital, Structural Capital</i> dan <i>Relational Capital</i>	Menggunakan analisis jalur.

			keunggulan bersaing.	sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen.	
6.	Carlos M. Jardon and Maria Susana Martos (2012)	<i>Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America.</i> ISSN : 1469-1930	Model awal (M1) mengasumsikan bahwa tiga komponen modal intelektual (<i>Human Capital, Structural capital</i> dan <i>relational capital</i>) merupakan sumber daya nyata yang mempengaruhi keunggulan bersaing	<i>Human Capital, Structural Capital</i> dan <i>Relational Capital</i> sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen.	Penelitian yang digunakan partial least square (PLS)
7.	Nixon Kamukama (2013)	<i>Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage</i> ISSN : 1059-5422	Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>human capital, structural capital</i> dan <i>relational capital</i> memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif lembaga keuangan mikro di Uganda	<i>Human Capital, Structural Capital</i> dan <i>Relational Capital</i> sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen.	Tempat penelitian merupakan lembaga keuangan.
8.	Dr. Hayel Falah Alserhan (2017)	<i>The Role of Intellectual Capital in Achieving a Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Private Universities in the Northern Region.</i> Online ISSN: 2249-4588 Print ISSN: 0975-5853	Adanya hubungan positif dan signifikan antara <i>human capital</i> dan keunggulan bersaing. Adanya hubungan positif dan signifikan antara <i>structural capital</i>	<i>Human Capital, Structural Capital</i> dan <i>Relational Capital</i> sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai	Studi kasus pada sebuah universitas swasta Yordania

			dan keunggulan bersaing. Adanya hubungan positif dan signifikan antara <i>relational capital</i> dan keunggulan bersaing.	variabel dependen.	
9.	Saeid Jabbarzadeh Kangarlouei (2012)	<i>The Impact of Intellectual Capital, Social Capital and Psychological Capital on Competitive Advantage of Vehicle Industries in Tehran Stock Exchange (TSE)</i> ISSN: 2222-6990	Tidak adanya pengaruh dari <i>human capital</i> , <i>structural capital</i> dan <i>relational capital</i> terhadap keunggulan bersaing dalam industri kendaraan	<i>Human Capital</i> , <i>Structural Capital</i> dan <i>Relational Capital</i> sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen.	Hasil dari variabel independen terhadap dependen tidak ada (tidak berpengaruh)
10.	Nazem M.M. Malkawi, Kalid Al Omari, AzmiHalasa (2019)	<i>Intellectual Capital as a Core Competency for Competitive Advantage: A Case Study.</i> ISSN : 192-202	Ada dampak positif yang signifikan pada modal struktural atas keunggulan kompetitif pada perusahaan farmasi. Ada dampak positif yang signifikan pada modal relasional pada keunggulan kompetitif. Ada dampak signifikan pada modal manusia pada keunggulan kompetitif.	<i>Human Capital</i> , <i>Structural Capital</i> dan <i>Relational Capital</i> sebagai variabel independen. Keunggulan bersaing sebagai variabel dependen.	Studi kasus penelitian ini pada perusahaan farmasi di Yodania

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Ditengah persaingan usaha yang semakin ketat ini, memaksa siapapun agar dapat bertahan dengan mencapai keunggulan bersaing bagi perusahaan. Perusahaan dapat disebut unggul bila memiliki suatu kekuatan untuk berbeda dari pesaingnya,

unik dan sulit ditiru. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, dalam hal ini dibanding sumber daya terlihat seperti bangunan, mesin dan lainnya yang mudah untuk ditiru, sumber daya tak terlihat menjadi pilihan yang tepat. Sumber daya yang tak terlihat yang dimaksud disini merupakan *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*.

Modal manusia (*Human capital*) menjadi hal yang penting bagi keunggulan bersaing karena disinilah sumber ide, inovasi, dan kreatifitas dari perusahaan bergantung, hal – hal tersebut akan sulit ditiru oleh perusahaan pesaing karena akan terus bertambah, berkembang dan berevolusi secara terus menerus. Seperti kemampuan karyawan (*Employee capability*), kemampuan kerja karyawan yang baik akan mempercepat karyawan tersebut sampai pada tujuan dari pekerjaannya kemampuan kerja karyawan juga dipicu oleh pengetahuan, kompetensi serta pengalaman karyawan, hal ini akan membuat pekerjaan lebih mudah dan cepat juga akan muncul berbagai ide, dan inovasi baru terkait apa yang terjadi pada tugas dan perusahaannya. *Human capital* yang baik akan terjadi apabila perusahaan mampu untuk terus mengembangkan dan mempertahankan karyawannya (*Employee development & retention*) sehingga karyawan yang sudah memiliki modal pada awalnya (kemampuan) akan lebih meningkat, perusahaan juga perlu usaha untuk mempertahankan karyawan, akan percuma jika perusahaan memiliki karyawan yang berkompeten bila tidak bertahan lama. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah perilaku dari karyawan yang ada dalam perusahaan (*Employee behavior*), karyawan yang tidak termotivasi dengan baik ataupun kepuasan kerja yang dimiliki karyawan

nihil dan lain sebagainya akan berdampak pada kinerja karyawan dan perusahaan. Ketiga hal ini merupakan hal yang membuat modal manusia atau *human capital* dari sebuah perusahaan dapat dimanfaatkan dengan baik sehingga akan menjadi sebuah sumber daya yang menjadi nilai tambah bagi keunggulan bersaing sebuah usaha.

Selain itu dalam mendukung *human capital* diperusahaan maka diperlukan sebuah sistem yang mendukung kinerja para pegawai atau *human capital* atau dengan kata lain dibutuhkan *structural capital* untuk mendukung *human capital*. Bagaimana pegawai dari perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik bila struktur ataupun sistem perusahaan malah menjadi hambatan dalam bekerja. Seperti sebuah ide ataupun inovasi yang didapat dari *human capital* tidak akan menjadi menjadi nilai tambah bagi sebuah perusahaan apabila pengembangan produk ataupun ide dalam perusahaan tersebut tidak berjalan dengan baik (*Development of products/ideas*). Selain itu dibutuhkan sebuah infrastruktur yang baik dari perusahaan seperti sistem teknologinya agar dapat membantu *human capital* dalam bekerja secara maksimal dan mencapai tujuan. Karena hal inilah *structural capital* menjadi hal yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing juga tidak akan terwujud jika perusahaan tidak memiliki hubungan yang baik dengan pihak eksternal (*Relational Capital*). Seperti pelanggan, hubungan yang baik dengan pelanggan akan membawa keuntungan bagi perusahaan, pelanggan akan royal dan menjadi pelanggan tetap bila kita memperhatikan hubungan dan merawat hubungan tersebut dengan baik, seperti pelayanannya dan lain sebagainya. Hubungan dengan pemasok juga perlu

diperlukan, bila perusahaan tidak bisa mempertahankan hubungan dengan pemasok maka akan diperlukan biaya, waktu dan tenaga ekstra untuk mencari pemasok lain. Selain itu diperlukan sebuah pemahaman mengenai jangkauan pasar dari perusahaan, seperti posisi pangsa pasar perusahaan, citra serta mereknya dipasar, yang akan disesuaikan dengan strategi yang akan dilakukan, pemahaman seperti ini akan membuat perusahaan paham mengenai permasalahan, target serta apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Maka dari itu relational capital menjadi hal yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.2.1.1 Keterkaitan antara Modal Manusia (X1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y)

Bontis (1998) dalam Ricky Yohanes (2019:249) menyatakan bahwa modal manusia (*Human Capital*) adalah aset organisasi yang merupakan sumber untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut **Auw (2009) dalam Hardeep Chahal dan Purnima Bakshi (2013:382)** berpendapat bahwa modal manusia berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing dan menyatakan bahwa kemahiran, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan pada human capital mengarah kepada keunggulan bersaing perusahaan.

2.2.1.2 Keterkaitan antara Modal Struktural (X2) terhadap Keunggulan Bersaing (Y)

Alama (2008) dalam Mohammad Hossein et al (2013:286) berpendapat bahwa modal struktural termasuk kedalam aset tidak berwujud yang memfasilitasi

pengetahuan agar tersebar yang mengakibatkan peningkatan efektifitas organisasi dan menyebabkan penyediaan visi yang tepat dan memperoleh keunggulan kompetitif pada produk baru.

Pendapat ini sesuai dengan **Mc.Elroy (2002) dalam Mohammad Hossein et al (2013:286)** yang menyebutkan bahwa structural capital dapat membantu menciptakan visi yang jelas, keunggulan kompetitif, dan nilai-nilai bisnis.

2.2.1.3 Keterkaitan antara Modal Relasional (X3) terhadap Keunggulan Bersaing (Y)

De Pablos dalam Fransisca Mulyono (2013:72) berpendapat bahwa *relational capital* merupakan fungsi dari *longevity* yang berarti bahwa ketika modal ini bisa mampu menciptakan hubungan dalam jangka panjang maka modal ini akan memberikan nilai berlebih terhadap perusahaan. Ketika perusahaan tidak mampu mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pihak eksternal, misalnya pemasok maka diperlukan waktu, biaya dan tenaga ekstra untuk mendapatkan pemasok kembali dan ini bisa menghilangkan nilai perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing.

Pendapat serupa di ungkapkan oleh **Uadiale & Uwuigbe (2011:50)** yang menyatakan bahwa para pihak eksternal perusahaan memiliki kekuatan dalam menentukan posisi perusahaan termasuk menentukan kekuatannya.

Menurut **Dyer dan Singh (1998) dalam Hardeep Chahal dan Purnima Bakshi (2013:382)** menyebutkan bahwa *relational capital* memiliki pontensi yang tinggi untuk mencapai keunggulan bersaing suatu perusahaan melalui kerjasama dengan pihak eksternal, berbagi pengetahuan, serta hubungan mereka.

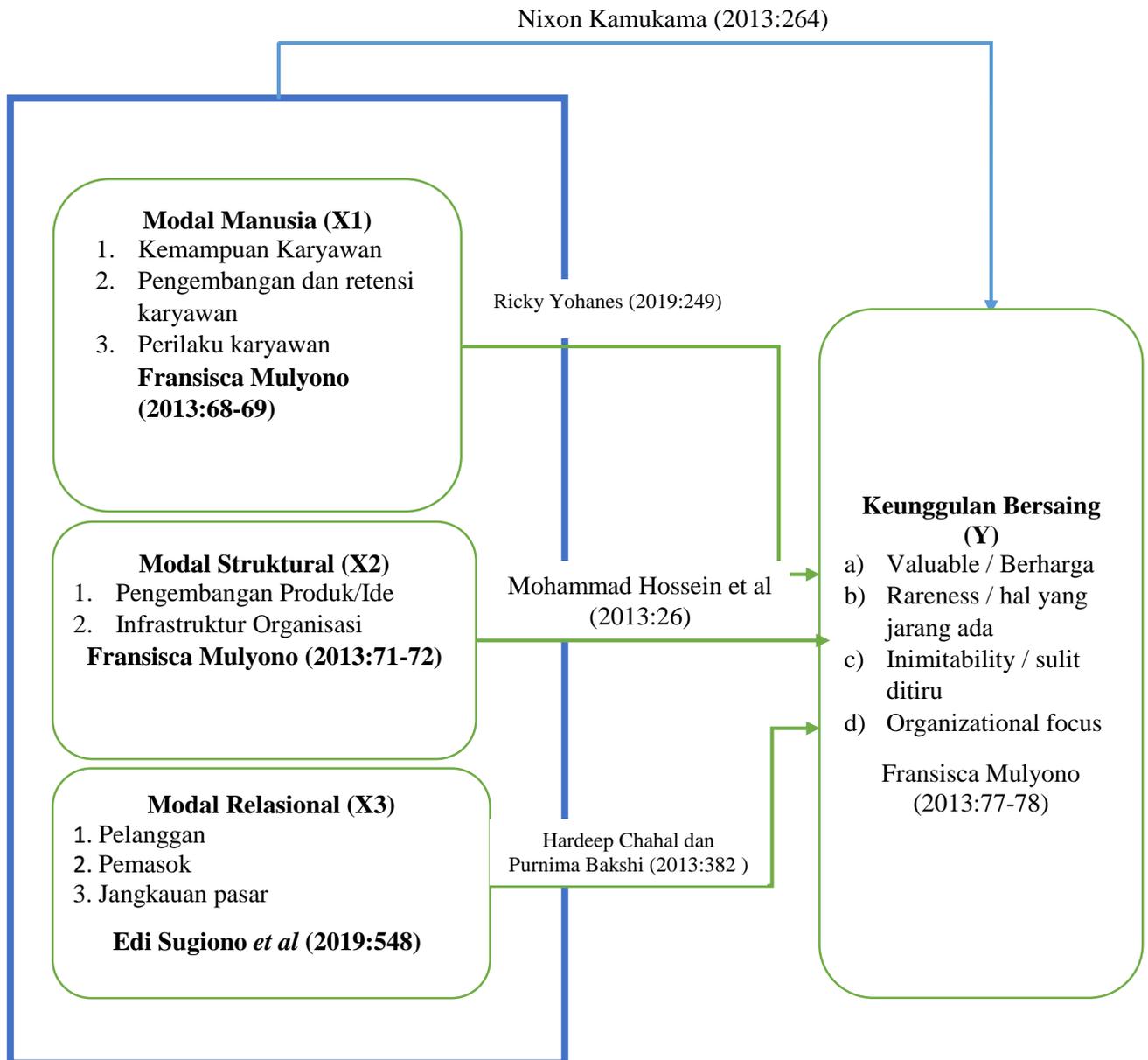
2.2.1.4 Keterkaitan antara Modal Manusia (X1), Modal Struktural (X2), Modal Relasional (X3) terhadap Keunggulan Bersaing (Y)

Hazlin dan Zubaidah (2009) dalam Nixon Kamukama (2013:264) berpendapat bahwa modal manusia, modal struktural, dan modal relasional menjadi sumber keunggulan kompetitif yang mempengaruhi laba perusahaan.

Menurut **Jaradate et al (2012) dalam Nixon Kamukama (2013:264)** berpendapat bahwa *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* mempengaruhi posisi kompetitif suatu organisasi.

Pendapat lain berasal dari **Jardon & Martos (2012:463)** *human capital*, *structural capital* dan *relational capital (intellectual capital)* menjadi sumber keunggulan yang tepat untuk UKM dibandingkan perusahaan berskala besar, dikarenakan UKM harus lebih bersaing menggunakan aset tidak berwujud ini.

Berdasarkan keterkaitan antar-variabel diatas, maka paradigma penelitian digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 HIPOTESIS

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada. Menurut **Umi Narimawati (2010)** ,

“ Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan”.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, sebagai berikut:

Sub Hipotesis:

H1: Modal Manusia (*Human Capital*) berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing pada pengusaha di komunitas bisnis TDA Bandung.

H2: Modal Struktural (*Structural Capital*) berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing pada pengusaha di komunitas bisnis TDA Bandung.

H3: Modal Relasi (*Relational Capital*) berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing pada pengusaha di komunitas bisnis TDA Bandung.

Hipotesis Utama:

Modal manusia, modal struktural, dan modal relasional berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing pada pengusaha di komunitas bisnis TDA Bandung.