BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Dalam melakukan suatu penelitian penulis akan memamarkan apa yang diteliti hal ini akan dapat memudahkan dalam menjelaskan lebih rinci tentang variabel yang akan diteliti.

2.1.1. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran dalam organisasi merupakan suatu proses atau sekolompok proses organisasional yang melibatkan individu, kelompok, level organisasional yang akan dipengaruhi oleh strategi perusahaan. Organisasi pembelajar yang efektif adalah organisasi dimana para karyawan pada semua tingkatan (lini) organisasi secara berkesinambungan selalu melakukan indentifikasi masalah-masalah / risiko potensial dan peluang-peluang yang mungkin timbul. Dan pembelajaran organisasi yang sukses membawa dampak pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas untuk menjadi lebih inovatif. Perusahaan harus berorientasi pada pembelajaran (kemauan untuk belajar dan menjadi organisasi pembelajar).

Menurut (Ortenblad, 2001) dalam hasil penelitian Yeni absah (2008:34) menyatakakan *Organizational learning* merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar sementara *learning organisation* adalah bentuk organisasi. Intinya menurut Tsang (1997), sebuah organisasi

menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*) melalui implementasi dari pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

2.1.1.1.Pengertian Pembelajaran Organisasi

Menurut Stata (1989) dalam Ellitan dan Anatan (2009:142) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau.

Fiol dan Lyles (1985) dalam Ellitan dan Anatan (2009: 142) mendifinisikan pembelajaran organisasi sebagai suatu proses perbaikan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik

Menurut Sange (2002) menjelaskan bahwa "Organisasi Pembelajaran (Learning organization) merupakan suatu organisasi dimana setiap anggotanya secara terus menerus-menerus meningkatkan /memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola pikir berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi bersama dibiarkan secara bebas dan anggota-anggotanya secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama"

Menurut penulis pembelajaran organisasi adalah suatu organisasi yang anggotanya belajar secara terus menerus untuk meningkatkan kemampuan demi tercapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2. Indikator Pembelajaran Organisasi

Menurut Sange (2002:10), faktor utama dalam membangun organisasi pembelajaran (building Learning Organization) dilakukan melalui lima disiplin

yaitu berpikir sistemis (system thingking), penguasaan pribadi (personal mastery), model-model mental (mental Models), membangun visi bersama (Building shared vision), dan tim pembelajaran (Learning team) yang diuraikan sebagai berikut :

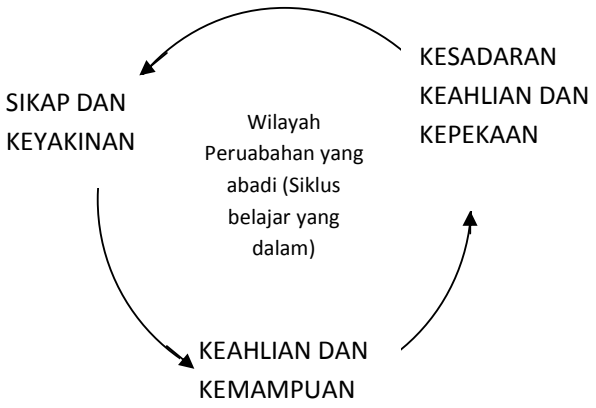
a) Berpikir sistemis (system thinking) : Merupakan suatu cara berfikir tentang suatu bahasa untuk menguraikan dan memahami kekuatan-kekuatan dan hubungan antar pribadi yang membentuk perilaku sistem. Disiplin ini membantu melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif dan bertindak lebih selaras dengan proses-proses yang lebih besar dari alam dan dunia ekonomi.
b) Penguasaan Pribadi (Personal Mastery) : Merupakan displin belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi dalam menciptakan hasil yang paling diinginkan dan menciptakan suatu lingkungan organisaional yang mendorong semua anggotanya untuk mengembangkaan diri mereka kearah sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang dipilih.
c) Model-model mental (mental Models) : Disiplin belajar yang terus menerus melakukan perenungan, mengklarifikasi dan memperbaiki gambaran-gambaran internal kita tentang dunia dan melihat bagaimana hal itu membentuk tindakan dan keputusan kita.
d) Membangun visi bersama (Building shared vision) : Merupakan membangun suatu rasa mempunyai komitmen dalam suatu kelompok membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba kita ciptakan dan prinsip

serta praktik-praktek penuntun yang kita harapkan berfungsi sebagai sarana untuk bisa mencapai masa depan.

e) Tim pembelajaran (Learning team) : Disiplin untuk mengubah keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif sehingga kelompok-kelompok manusia dapat diandalkan dan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar dari pada jumlah bakat para anggotanya secara individual.

2.1.1.3. Hakikat Organisasi Pembelajaran

Menurut Peter Senge (2002 : 23) Hakikat dari organisasi pembelajaran adalah siklus dari keahlian dan kemampuan-kemampuan dan kepekaan sikap dan keyakinan dari seluruh (wilayah) perubahan yang langgeng (siklus belajar yang dalam). Secara sederhana dapat digambarkan pada gambar:



Gambar : 2.1
Hakikat Pembelajaran Organisasi

Dari gambaran diatas bermakna ketika memiliki keahlian dan kemampuan baru sebagai hasil proses belajar (yang merupakan integrasi dari asprirasi perenungan dan perbincangan–konseptual) akan menimbulkan perubahan.

Melihat sesuatu yang baru dari sebelumnya (kesadaran dan kepekaan baru), yang selanjutnya bergeser ke dalam sikap dan keyakinan baru. Seseorang dapat meletakan dirinya dengan baik dalam kebersamaan. Memecahkan masalah bersama , berfikir sistem sehingga didapatkan solusi permaslahan yang objectif. Demikian seterusnya jika organisasi pembelajaran itu terus berjalan. Karena situasi lingkungan yang terus menerus berubah menghendaki proses serupa terus berkembang secara bertahap. Dengan cara demikian organisasi yang dikendalikan orang orang yang terlibat dalam organisasi pembelajaran akan terus mampu bersaing (untuk dunia bisnis) atau mampu memberikan pelayanan publik yang baik (untuk organisasi publik).

2.1.1.4 Proses Pembelajaran

Dengan menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas dan mengintegrasikan kegiatan sehari-hari pembelajaran organisasional dapat dicapai.

Menurut Garvin, 1988 dalam Ellitan dan Anatan (2009: 142) “Proses pembelajaran organisasi mencakup lima aktivitas penting yang menunjukan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengembangkan sumber daya berbasis pengetahuan”

Kelima aktivitas tersebut meliputi (1) Aktivitas pemecahan masalah secara sistimatis, (2) Penggunaan pendekataan dalam proses pembelajaran

organisasional, (3) Belajar dari pengalaman masa lalu, (4) pembelajaran dari pengalaman dan praktek-praktek dari pihak lain (5**)** Transfer pengetahuan secara tepat dan efisien melalui organisasi.

2.1.2. Modal Intelektual

Pemahaman terhadapap modal intelektual dalam strategi pengelolaan modal intelektual sangat penting mengingat modal intelektual aset utama yang akan membangun perusahaan membangun daya saing

.

2.1.2.1. Pengertian Modal Intelektual

Dalam Buku Intelectual Capital Management yang ditulis oleh Sangkala (2006:6) mengukit difinisi-didnisi tentang modal intelektual sebagai berikut :

Menurut Bontis (2002) menyatakan bahwa :

"Modal Intelektual sebagai koleksi si Unik dari sumber daya tangible dan intagible serta transformasinya".

Menurut Bernnan (2003) mendifinisikan tentang Modal Intelektual adalah

"daftar "Value Hidden" organisasi dalam hubungan dengan pelanggan, kompetensi karyawan, serta proses dan jaringan perusahaan" .

Menurut Merritus (2003) mendifinisikan modal intelektual sebagai :

"Kombinasi manusia, sumberdaya perusahaan dan relasi dari sebuah perusahaan dan menunjukan bahwa nilai diciptakan didalam keterkaiatan antara tiga kategori modal manusia, strutural dan relasi-relasi".

Edvison (2003) menyatakan bahwa kemampuan mentrasformasi pengetahuan dan aset intagible kedalam penciptaan sumber kekayaan dengan melipatgandakan modal manusia dan modal strukrural adalah Modal intelektual.

Dari beberapa difinisI modal intelektual diatas penulis mendifinisikan bahwa :

"Modal intelektual adalah aset berbasis pengetahuan hasil dari transformasi pengetahuan yang ditansformasikan kedalam aset bernilai bagi perusahaan dan menjadi basis kompetensi inti dalam perusahaan untuk mempengaruhi daya tahan dan keunggulan perusahaan"

2.1.2.2. Komponen –komponen Modal Intektual

Menurut Bontis (2002) yang diungkap dalam Sangkala (2006:36) komponen-komponen yang terdapat dalam modal intelektual ada tiga bagian yakni a) Human Capital atau Modal manusia, b) Structural Capital atau Modal Struktural, c) Customer Capital atau modal pelanggan

Modal Manusia (Human Capital)

Modal Manusia (*Human Capital*) merupakan unsur yang sangat penting dari modal intelektual karena dapat menciptakan kemampuan bagi perusahaan.

Menurut Malhotta, 2001 dalam Sangkala (2006:41) mengatakan bahwa Modal manusia adalah :

“faktor kunci kesuksesan yang menyediakan kemampuan bersaing terhadap perusahaan “

Sedangkan menurut Meritum, 2003 dalam Sangkala (2006:42) menyatakan bahwa modal manusia adalah :

“ Pengetahuan yang karyawan peroleh ketika mereka meninggalkan perusahaan”

Modal Manusia adalah sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Peranan modal manusia terdiri atas pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan kemampuan (ability) seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent.*

Modal manusia memegang peranan yang sangat penting dan kritikal karena kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan sering kali tergantung pada sumber daya manusia. Dan Manusia adalah satu-satunya elemen dasar dalam organisasi yang memiliki kekuatan yang melekat pada dirinya untuk menciptakan value perusahaan.

Modal Structural (Struktural Capital)

Modal struktural (structural capital) merupakan bentuk kekayaan yang nyata bagi perusahaan, selain berfungsi sebagai tempat dimana seluruh hasil aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh modal manusia tersimpan juga berfungsi sebagai infrastruktur atau penunjang bagi modal manusia untuk menjalankan aktivitas penciptaan nilai bagi perusahaan.

Menurut Brinker (2000) dalam Sangkala (2006:51) mengatakan bahwa modal strutural adalah infrastruktur dari modal manusia termasuk kemampuan organisasi untuk mempertemukan persyaratan pasar"

Steward (1997) dalam Sangkala (2006:50) mengatakan bahwa mpdal struktural merupakan penyebaran dan transportasi pengetahuan atau pengungkitan pengetahuan

Selajutnya modal strutukral didefinisikan sebagai pendukung atau infrastruktur yang disediakan oleh perusahaan bagi modal kapitalnya, Sulivan (2000) dalam Sangkala (2006:51).

menurut Meritum (2003) dalam Sangkala (2006:51) menyatakan bahwa modal strutural adalah kelompok pengetahuan yang berada didalam perusahaan.

Modal pelanggan (Customer Capital)

Customer Capital atau Modal pelanggan adalah hubungan organisasi dengan orang-orang yang berbisnis dengan organisasi.

Menurut Brinker, 2000 dalam Sangkala (2006;59) bahwa modal pelanggan adalah

"Kombinasi hubungan dengan orang yang melakukan kegiatan bisnis dengan organisasi"

Sedangkan menurut Marti, 2001 dalam Sangkala (2006;59) mendifinisikan modal pelanggan sebagai

> “kemampuan perusahaan berinteraksi secara positif dengan anggota komunitasnya bisnis dengan merangsang potensi penciptaan nilai dengan memperkuat modal manusia dan struktural.

Modal pelanggan / konsumen terletak pada pengetahuan yang melekat dalam hubungan dengan lingkungan eksternal perusahaan dan tidak dihubungkan dengan modal manusia dan modal struktural.

Modal pelanggan menunjukan hubungan jaringan kerja yang diasosiasikan dalam kepuasan dan loyalitas perusahaan yaitu mencakup pengetahuan chanel-chanel pasar, konsumen, hubungan suppiler dan customer dan asosiasi industri dan pemahaman dampak kebijakan publik. Modal pelanggan dapat dipahami tentang apa yang diinginkan konsumen atas suatu produk atau jasa.

2.1.2.3 Kegagalan Karyawan dalam Modal Intelektual

Tuntutan persaingan mesyaratkan karyawan yang berwawasan global lebih responsif terhadap pelanggan, lebih fleksibel dan lebih produktf. Tuntutan tersebut memerlukan komitmen karyawan yang memberikan emosi, intelektual, dan energi fisik terhadap kesuksesan perusahaan. Maka dengan demikian karyawan menjadi depresi dan mengalami gejala kekacauan. Gejala kekacauan itu meliputi sebagai berikut :

- Karyawan tidak merasa dihargai atas hasil pekerjaan mereka
- Karyawan tida mengetahui bagaimana merayakan kesuksesan bekerja
- Karyawan merasa hidup mereka tidak seimbang, terlalu banyak energi difokuskan pada pekerjaan dan terlalu sedikit untuk keluarga dan pribadi.

- Persaan karyawan bahwa tidak peduli seberapa banyak mereka bekerja, tetap tidak mencukupi.
- Tidak adanya biaya perawatan kesehatan yang berkaitan dengan stres karyawan
- Adanya perasaan bahwa atasa mereka tidak memperdulikan mereka.
- Karyawan merasa malu untuk mendiskusikan permaslahan pribadi mereka ditempat kerja
- Karyawan selalu memikirkan bagaimana melindungi karier mereka dari pada melayani pelanggan.
- Karyawan tidak mengikuti aturan yang ada.
- Karyawan membicarakan ketidaksetujuan melalui saluran komunikai informal atau bukan formal.

2.1.2.4. Meningkatkan Kompetensi dan Komitmen Modal Intelektual

2.1.2.4.1. Meningkatkan Kompetensi

Dalam meningkatkan kompetensi, terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan : pertama, kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme. Terdapat lima cara untuk meningkatkan kompetensi yaitu buy, build, borrow,bounce,dan bind yang diuraikan sebagai berikut :

- **Buy**

Cara ini dilakukan dengan mengantikan karyawan yang lama dengan yang baru yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi buy disini mencakup seleksi dan

staffing mulai dari entry level sampai officer level. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki resiko kegagalan besar. Perusahaan kemungkinan tidak menemukan bakat di luar perusahaan lebih baik atau lebih qualified dari bakat didalam perusahaan. Dan jika bakat ekternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan kegagalan akan terjadi.

- **Build**

Investasi ini dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Strategi build ini akan berjalan baik bila para manajersenior menjamn bahwa pengembangan lebih besar dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana sangat besar dan waktu untuk kepentingan pelatihan,

- **Borrow**

Dalam strategi ini perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun partner yang efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan desain kerja. Banyak perusahaan sedang belajar bagaimana menggunakan konsultandan bukan tergantung pada mereka. Startegi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi. Karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara borrow ini juga memiliki resiko yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun dengan rutinitas yang kecil selain itu adanya kemungkinan perusahaan akan

menjadi tergantung pada konsultan tanpa adanya transfer pengetahuan serta penerapan metode dan gagasan tanpa adaptasi.

- **Bounce**

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

- **Bind**

Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritikal pada semua tingkat, Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan dan kompetensi sangat penting dan menahan para teknikal, operasional, dan pekerja paru waktu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun mereka memakan waktu lama. Perusahaan yang tidak menerapkan metode buy dan build akan menciptakan modal intelektual bagi pesaing

2.2.4.2 Meningkatkan Komitmen

Perusahaan dapat memperkuat komitmen dengan melakukan dua cara yaitu mengurangi tuntutan kerja karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan. Terdapat beberapa komitmen yang dapat dituntut karyawan seperti berikut ini :

a. Mengurangi Tuntutan Karyawan :

- Menentukan Prioritas yang bertujuan mengurangi tuntutan kerja karyawan dengan melakukan aktivitas yang berguna dan menunda atau menghilangkan aktivitas yang tidak berguna.
- Menetapkan fokus, tuntutan karyawan dapat terlalu tinggi karena tidak terpusatkan, sebuah perusahaan dapat melakukan dengan menerapkan beberapa aktivitas yang sangat penting saja. Dalam hal ini fokus dengan menentukan tema bagi aktivitas perusahannya
- Melakukan rekayasa, rekayasa proses produksi dapat mengurangi tuntutan kerja karyawan, rekayasa tersebut dapat berupa memperpendek jalur, otomatisasi, dan penyederhanaan kerja.

b. Meningkatkan Kemampuan Karyawan

- Kontrol adalah memberikan karyawan kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka
- Strategi atau visi yaitu menawarkan kepada karyawan visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk berkerja keras.
- Tantangan kerja yaitu memberi karyawan stimulasi kerja yang dapat mengembangkan ketrampilan baru
- Kolaborsi dan team work adalah membentuk tim untuk melakukan pekerjaan
- Kultur kerja yaitu membangun suatu lingkungan dan susana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan

- Membagi keuntungan adalah memberikan kompensasi kepada karyawan karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- Komunikasi yaitu menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka
- Perhatian adalah memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukakn sesuai martabatnya.
- Teknologi yaitu memberikan karyawan teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.
- Pelatihan dan pengembangan adalah memastikan karyawan memiliki keterampilam untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik

2.1.3 Keunggulan Bersaing

Bersaing atau kompetisi merupakan cara atau usaha untuk mengalahkan atau melebihi orang lain dimana satu pihak yang mengalami kesuksesan akan mencapai tujuan dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi.

Pesaing biasanya dipandang sebagai ancaman oleh kebanyak perusahaan, dan perusahaan pada umumnya mencari cara memperbesar pangsa pasar dengan memperkecil pangsa pasar pesaing dan mencari cara mencegah masuknya pesaing baru kedalam pasar. Namun pesaing yang tepat dapat memperkuat bukannya memperlemah posisi bersaing perusahaan.

Porter (2008:13) mengatakan persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menetukan ketepatan aktivitas perusahaan

yang dapat menyumbang kinerja perusahaan seperti inovasi, budaya kohesif atau implementasi yang baik.

2.1.3.1. Pengertian Keunggulan Bersaing

Pada era globalisasi saat ini, setiap perusahaan harus mempunyai keunikan dan perbedaan dengan perusahaan lainnya sehingga memenangkan dalam persaingan. Pengertian Competitive advantage atau keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh bebrapa ahli.

> Michael E Porter (2008) Kemampuan suatu perusaha an untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusaha an yang memiliki keunggul an kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memaha mi perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif

> Noe et al (2003), keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing

Selanjutnya Sampurno (2010:154) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah

> ” Kemampuan, asset, skill, kapabilitas dan lainnya yang menampukan perusahan untuk bersaing secara efektif di dalam industri”

> Sedangkan keunggulan bersaing menurut Peter Senge (2000: 16) keunggulan bersaing yang terus bertahan adalah kemampuan organisasi anda untuk belajar lebih cepat dari pada pesaingnya."

Penulis mendifinisikan keunggulan bersaing yaitu kemampuan perusahaan dalam menentukan strategi atau peluang-peluang yang menguntungkan perusahaan dan tidak mudah ditiru oleh pesaingnya dengan melakukan strategi inovasi, peningkatan mutu dan strategi mengurangi biaya

2.1.3.2. Strategi persaingan

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

Menurut Day, George S, et al,1997 dalam Sampurno (2010:158-159) mengatakan bahwa :

> "Untuk mengembangkan strategi persaingan ada empat kunci yang menajdi tantangan perusahaan yaitu (1) Memahami perubahan lingkungan persaingan, (2) Antisipasi aksi kompetitor, (3) Memformulasi strategi persaingan dinamis, dan (4) Memilih alternatif strategi bersaing"

. Konsep keunggulan bersaing yang dideskripsikan oleh Porter (1985) dalam Schuller and Susan E Jackson (2006) menyatakan tiga strategi kompetitif

yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi Inovasi *(Innovation strategy)*

   Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan atau jasa yang berbeda dengan pesaing, yaitu dengan memperbaiki kualitas SDM terlebih dahulu agar SDM menjadi lebih inovatif. Profil karyawan yang dibutuhkan mencakup: kreativitas tinggi, fokus jangka panjang, perilaku kerjasama dan saling ketergantungan, fokus pada kualitas dan kuantitas, keseimbangan antara proses dan hasil, berani mengahadapi resiko, dan memiliki toleransi tinggi ambiguitas dan ketidakpastian (Schuller dan Jackson, 1987)

   Fokus Utamanya adalah penawaran sesuatu yang baru dan berbeda dan yang teprnting menjadi produsen paling unik, sehingga harus menciptakan kondisi-kondisi untuk berinovasi,

2. Strategi Peningkatan Kualitas *(Quality Enhancement Strategy)*

   Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan mutu produk dan jasa. Dalam strategi ini perusahaan melibatkan komitmen para karyawan dalam merubah proses produksi menjadi lebih fleksibel dan lebih membutuhkan keterlibatan karyawan. Profil karyawan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan kualitas dan kelangsungan perbaikan antara lain adalah perilaku yang relatif berulang dan dapat diramalkan, fokus jangka panjang, kerjasama dan saling ketergantungan, perhatian penuh terhadap kualitas dan kuantitas, akitivitas pengambilan resiko yang rendat atau *low risk taking*, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

3. Strategi Penurunan Biaya *(Cost Reduction Strategy)*

   Fokus utama pada strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yaitu biaya output per orang yang bisa berarti pengurangan jumlah karyawan dan atau pengurangan tingkat gaji. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan yang memiliki struktur biaya paling rendah. Pengurangan biaya juga dapat dicapai melalui peningkatan penggunaan paruh waktu, sub kontraktor, penyederhanaan kerja dan prosedur-prosedur pengukuran, otomatisasi, perubahan-perubahan aturan kerja dan flesibilitas penugasan kerja

   Strategi diaplikasikan melalui kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya *overhead*, dan upaya untuk mencapai skala ekonomis.

2.1.3.3 Meningkatkan keunggulan Bersaing

Adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. Mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. Menurut Michael Porter (2008:261) yaitu sebagai berikut :

1) Meredam fluktuasi Permintaan

   Pesaing dapat meredam fluktuasi yang timbul karena adanya pola siklus, pola musiman atau sebab lainnya. Oleh karena itu mempunyai pesaing merupakan jalan untuk mengendalikan penentu biaya pemanfaatan kapasitas. Perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kepasitas menyeluruh untuk melayani para pembeli utama bukan

pembeli baru dan bahwa perusahaan memiliki kapsitas untuk mengendalikan harga dalam industri jika produk itu merupakan komoditi

2) Meningkatkan Kemampuan Diferensiasi

Pesaing dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan untuk deferensiasi yaitu menjadi tolok ukur perbandingan.. Manfaat adanya tolok ukur perbandingan memiliki arti paling penting dalam industri dimana standar mutu produk dan pelayanan kentara, dimana kompromi antara biaya dan mutu dalam skala besar mungkin dilakukan dan dimana pembeli cenderung peka terhadap harga jika mereka tidak melihat perbedaan. Dengan demikian jika tidak ada pesaing sebai tolok ukur tekanan dari pembeli untuk meningkatkan produk dan pelayanan secara terus menerus dapat memaksa turunnya profitabilitas perusahaan.

3) Melayani Segmen yang kurang menarik

Para pesaing sebuah perusahaan barangkali akan gembira melayani segkem industri yang oleh perusahaan itu sendiri dirasa kurang menarik seandainya tidak ada pesaing terpaksa harus dilayani supaya ia dapat masuk ke segmen yang diinginkan atau mempertahankan diri. Segmen yang kurang menarik misalnya segmen yang mengharuskan perusahaan mengeluarkan biaya tinggi melayaninya atau segmen dimana posisi perusahaan bersangkutan sulit dipertahankan atau segmen yang jika dilayani akan merongrong posisi perusahaan dalam segmen lain yang menarik

4) Menjadi Pelindung Biaya Cost (Cost Umbrela)

Pesaing biaya tinggi kadang-kadang dapat menjadi pelindung biaya yang bisa meningkatkan profitabilitas perusahan biaya rendah. Pemimpin pangsa pasar merupakan pelindung bagi perushaan berpangsa pasar kecil misalnya pesaing biaya tinggi menetapkan harga yang merupakan atau menekati harga pokok maka pesaing biaya rendah bisa memperoleh margin yang cukup besar jika harga yang ditetapkan sebanding dengan harga yang ditetapkan pesaing.

5) Meningkatkan Posisi Tawar Tenaga kerja dan Pembuat Undang-undangan.

Pesaing dapat dengan sangat mempermudah perusahaan terkait mengadakan tawar-menawar dengan tenaga kerja dan pembuat undang-undang dalam perlindungan yang melibatkan sebagan atau seluruh kalangan industri. Pemimpin pangsa pasar rawan terhadap tekanan untuk membuat konsesi dalam berbagai perlindungan dengan serikat pekerja atau tekananuntuk mematuhi standar ketat mengenai kualitas produk, pengendalian polusi dan sebagainya. Hadirnya pesaing dapat berdampak memperingan tuntutan jika pesaing mempunyai profitabilitas lebih rendah dengan modal rendah dan berada dalam kedudukan yang lebih penting.

6) Memperkecil Risiko Antimonopoli

Kehadiran pesaing yang sehat diperlukan untuk memperkecil resiko penelitian pemerintah atau pihak wasta. Memiliki pangsa pasar yang terlalu besar dapat membuat perusahaan rawan terhadap tuntutan hukum

dari kalangan swasta setiap kali perusahaan ini melakukan tindakan yang signifikan seperti meluncurkan produk baru, memberi lisensi teknologi, atau mengubah harga. Resiko adanya tuntutan hukum sering kali membuat perusahaan berpangsa pasar tinggi bersikap sangat hati-hati baik disadari atau tidak sebelum mengambil langkah sehingga hal ini merugikan keunggulan bersaing. Hadirnya pesaing yang sehat dapat memperbaiki situasi semacam ini.

7) Meningkatkan Motivasi

Pesaing memiliki peran yang tidak boleh diremehkan yaitu peran sebagai motivator. Pesaing yang sehat dapat menjadikan kekuatan penting untuk memotivasi penurunan harga , perbaikan produk dan sikap mengikuti perubahan teknologi. Pesaing berfungsi sebagai musuh bersama yang mempersatukan orang untuk mencapai sasaran bersama. Hadirnya pesaing yang sehat memberikan sejumlah manfaat psikologis penting bagi sebuah organisasi.

2.1.3.4 Manfaat Strategi Pesaing

Persaing tidak saja bermanfaat bagi persaingan tetapi dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan tidak akan pernah berpuas diri menghadapi para pesaing atau berhenti berhusahan mencari jalan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Menurut Porter (2008: 260) Hadirnya pesaing yang baik dapat membawa berbagai manfaat strategis yang bisa digolongkan ke dalam empat kategori umum

yaitu (1) meningkatkan keunggulan bersaing, (2) Memperbaiki struktur Industri yang ada, (3) membantu perkembangan pasar, (4) Menghalangi masuknya pesaing baru.

2.1.3.5 Pesaing yang Baik

a) Memilki Kredibilitas dan Sehat, (1) Kelemahan yang Tampak Jelas dan Disadari Sendiri, (2) Mamahami peraturan yang ada, (3) Asumsi Realistis, (4) Pengetahuan tentang Biaya, (5) Strategi yang Memperbaiki Struktur Industri, (6) Konsep strategi yang pada dasarnya Bersifat Membatasi, (7) Menyederhanakan Hambatan Keluar

b) Sasaran yang dapat dipertemukan : (1) Mempunyai strategi yang sedang dalam Industri bersangkutan), (2) Mempunyai sasaran laba investasi yang sepadan, (3) Menerima Profitabilitasnya yang sekarang., (4) Menginginkan dihasilkan uang kontan. (5) Memiliki Cakrawala waktu yang pendek, (6) membeci Resiko.

2.1.4 Keterkaitan antara Pembelajaran Organisasi, Modal Intelektual dan Keunggulan Bersaing.

Keunggulan bersaing suatu perusahaan akan dipengaruhi bagaimana suatau organisasi dan individu didalamnya belajar secara terus menerus serta mentransformasikan pengetahuan yang dimiliki dalam organisasi/perusahaan sehingga mempunyai knowledge yang tinggi serta kemampuan tim yang dinamis dalam mencapai keunggulan bersaing suatu perusahaan.

2.1.4.1 Hubungan Pembelajaran Organisasi dengan Modal Intelektual

Pembelajaran organisasi adalah suatu proses perbaikan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, hal ini didefinisikan oleh Fiol dan Lyles (1985) dalam Lena Ellitan dan Lina Anatan (2009: 142), sedangkan menurut Garvin (2000) keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, *mentrasfer* dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru adalah pembelajaran organisasi.

Menurut sullivan (2000) dalam Sangkala (2006:34) menyatakan bahwa modal intelektual sebagai pengetahuan yang dapat diubah ke dalam profit. Selanjutnya Edvison (2003) dalam Sangkala (2006:-37) menyatakan bahwa kemampuan mentrasformasi pengetahuan dan aset intagible kedalam penciptaan sumber kekayaan dengan melipatgandakan modal manusia dan modal strukrural adalah Modal intelektual.

2.1.4.2 Pengaruh Modal Intelektual terhadap Keunggulan bersaing

Menurut Heng (2001) dalam Sangkala (2006:36-37) menjelaskan bahwa modal Intelektual sebagai aset berbasis pengetahuan yang berada dan menjadi fondasi kompetensi inti dan mempengaruhi perkembangan daya tahan dan berkelanjutan keunggulan kompetitif perusahaan.

Kesuksesan (keungglan bersaing) perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha-usaha rutin perusahaan uantuk memaksimumkan nilai-nilai dari modal intelektual yang dimiliki perusahaan (Horrison dan Sullivan (2000) dalam Elittan lena dan Anatan Lina (2009: 158)

Selanjutnya menurut Amiri et al (2010) menyatakan bahwa *Intellectual capital* dapat digunakan untuk perusahaan dalam mencapai *keunggulan bersaing*.

2.1.4.3 Pengaruh Pembelajaran organisai terhadap Keunggulan Bersaing

Pembelajaran organisasi yang terus meneruskan akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Agar dapat mencapai dan mepertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquadt 1996:15) dalam penelitian Yeni Absah (2009).

Khandekar *and* Sharma, 2006 dalam Yeni Absah (2010:56) Pembelajaran Organisasi adalah "proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing"

2.1.4.4 Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Modal intelektual terhadap keunggulan bersaing

Menurut DeNisi (2000) dalam penelitian Njuguna, John I (2009) "Sumber daya modal intelektual diperoleh melalui proses pembelajaran organisasi dan dilihat sebagai sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompetitif.

Pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi dan modal intelektual mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan.

Dengan meningkatkan kemampuan perusahaan melalui pembelajaran orgaisasi mendorong organisasi dan individu untuk belajar terus menerus dan mentransformasikan dalam organisasi secara tersistem yang dikontrol oleh perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan

2.2. Kerangka Pemikiran .

PT.Telkom untuk membangun kekuatan persaingan dalam era pengetahuan organisasi dituntut untuk mampu menciptakan terbentuknya lingkungan pembelajaran yang kondusif sehingga memotivasi karyawannya untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan oleh organisasi dan mengembangkan pengetahuan individualnya untuk dibagikan kepada orang lain sehingga menjadi pengetahuan organisasi

Pembelajaran organisasi menunjukan bahwa perusahaan telah mempelajari apa yang harus dipelajari untuk dapat meninggkatkan kinerja lebih baik dibandingkan pesaing. Perusahaan harus berorientasi pada pembelajaran yaitu kemauan untuk belajar dan menjadi organisasi pembelajar.

Pembelajaran organisasi merupakan proses belajar terus menerus dari setiap individu organisasi dimana pola pikir, berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi bersama dibiarkan secara bebas dan anggota-anggotanya secara terus menerus dan belajar bersama yang dibangun dan keahlian organisasi diciptakan dan diperoleh ditransformasikan dalam perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan wawasan baru.

Salah satu perkembangan ilmu pengetahuan adalah lahirnya konsep manajemen modal intelektual. Kesuksesan perusahaan selalu terkait dengan adanya sharing pengetahuan baik tentang kebutuhan konsumen, produk baru, jasa, bahkan tentang kebijakan maupun prosedur dalam perusahaan.

Komponen-komponen modal intelektual dalam kaitannya dengan strategi pengelolaan modal intelektual sangat penting mengingat komponen-komponen tersebut merupakan aset utama yang akan menjadikan dasar bagi perusahaan unuk membangun daya saing.

. Modal intelektual memiliki tiga dimensi/indikator yaitu modal manusia, modal strutural, modal pelanggan sebagai aset organisasi yang mempengaruhi perkembangan daya tahan dalam keunggulan kompetitif perusahaan. Bersaing atau kompetisi merupakan cara atau usaha untuk mengalahkan atau melebihi orang lain dimana satu pihak yang mengalami kesuksesan akan mencapai tujuan dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi.

Dalam memenangkan daya saing perusahan keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusaha an untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusaha an yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif dan konsep keunggulan bersaing dalam perusahaan terdapat tiga kunci dalam strategi besraing *(three keys competities advantage)* adalah perbaikan kualitas, inovasi dan pengurangan biaya.

Menurut DeNisi (2000) dalam penelitian Njuguna, John I (2009:35) mennyatakan bahwa “Sumber daya modal intelektual diperoleh melalui proses pembelajaran organisasi dan dilihat sebagai sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompetitif.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi yang dilakukan secara terus menerus oleh individual perusahaan dan organisasi yang ditransformasikan secara tersistem dapat menciptakan knowledge baru sehingga mempengaruhi daya tahan perusahan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selanjutnya untuk mendukung penelitian yang akan penulis lakukan yang terkait dengan judul yang penulis teliti, berikut disajikan tabel penelitian terdahulu.

Adapun persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

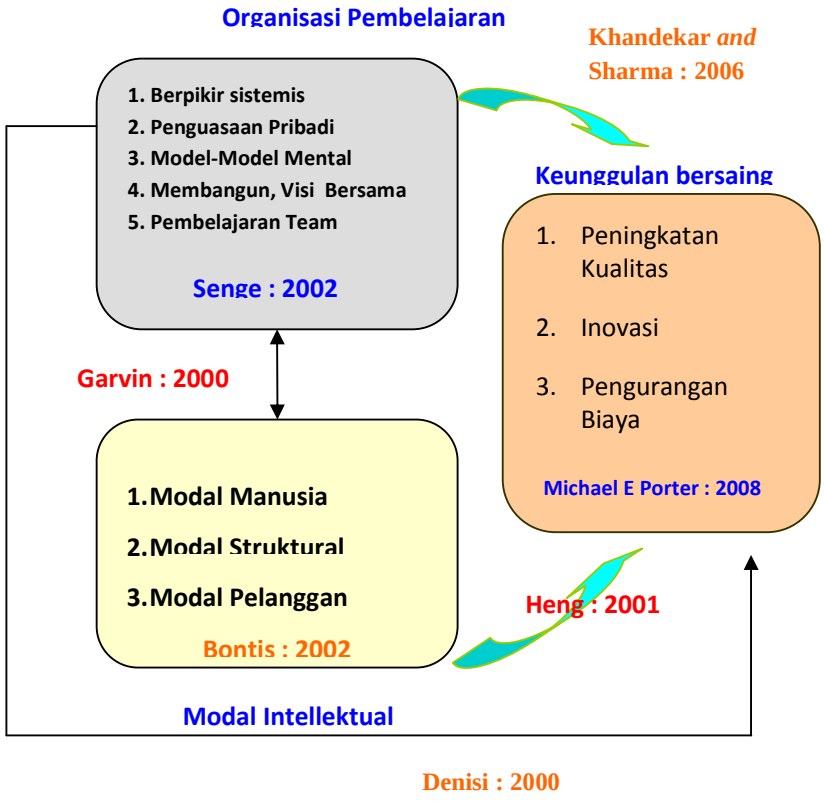
Tabel 2.1
Matrik Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	*The Source Of Competitive Advantage In Organisations*	Jennifer Anne Jerome Anthony, dkk (2009)	▪ Penerapan kompetensi inti ▪ Manajemen Pengetahuan merupakan keunggulan kompetitif. ▪ Manajemen strategis inisiatif berusaha untuk menciptakan hubungan kolaboratif antara karyawan,	Competitive Advantage in organisasi	Varibel yang digunakan hanya satu
2	*Increasing the Intellectual Capital in Organization*:	Ali Naghi Amiri, dkk (2010)	▪ Pembelajaran organisasi memiliki efek positif dan penting terhadap	▪ Terdapat hubungan positif antara Pembelajar an organisasi	▪ 2 varibel yang digunakan ▪ Metode Analisis

	Examining the Role of Organizational Learning		modal intelektual ▪ Unsur Modal Intelektual adalah modal manusia termasuk, relasional modal dan modal struktural.	terhadap modal intelektual ▪ Korelasi analisis dan regresi analisis : SPSS	berganda
3	*Intellectual capital and competitive advantages: the case of TTY Biopharm Company*	Ming-Chin Chen (2004)	▪ Strategi R & D yang memadai dan investasi di modal intelektual ▪ Nilai aktiva tak berwujud berasal dari kemampuan mereka untuk membantu organisasi ▪ Efisiensi biaya pada umumnya merupakan keunggulan kompetitif ▪ keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. berhubungan dengan intelektual modal	▪ Modal intelektual dan keunggulan kompetitif dijadikan dasar penelitian ▪ Modal intelektual berpenga ruh pada keunngulan kompetitif perusahaan	▪ Hanya 2 Varibel yg digunakan dalam penelitian ini modal intelektual dan keunggulan bersaing
4	*The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs*	Rohana Ngah (2009)	▪ Pemahaman tentang intelektual modal dan inovasi. ▪ Inovasi , pemerintah mengambil peran utama dalam membantu UKM ▪ inovasi, mempengaruhi kinerja organisasi jangka panjang sebagai keunggulan kompetitif.	Varibel independen yaitu Modal intelektual dijadikan dasar penelitian	Modal intelektual berpengaruh terhadap inovasi
5	Kajian tentang pentingnya *intellectual Capital* dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan	Habibur rochman (2008)	▪ kekayaan intelektual merupaklan langkah yg perlu dikembangkan. ▪ Kekayaan intelektual oleh skandia merupakan memperbaiki kualitas	▪ Varibael independen yang digunakan sama dengan penulis yaitu Modal Inelektual	▪ Variabel independen yaitu modal intelektual berpengaru h terhadap kinerja ▪ Analisis statistiknya regresi linear sederhana
6	Pembelajaran Organisasi Straregi	Yeni Absah (2010)	Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mempunyai komitmen	▪ Varibael independen yaitu	▪ Hanya menggunak an satu

	membangun kekuatan perguruan tinggi		dan keinginan terus menerus untuk melakukan perbaikan	pembelajaran organisasi ▪ Analisi statistik nya analisa regresi linear berganda	variable dependen yaitu pembelajaran organisasi
7	Meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengintegrasian fungsi sumber daya manusia dalam strategi bisnis	Lina Anatan (2010)	▪ kinerja perusahaan, dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif	▪ Keunggulan competitive untuk memnagkan persaingan	▪ Hanya menggunakan satu variable yaitu keunggula bersaing ▪ Analisis statistiknya regresi linear sederhana
8.	Analisis dampak karakteristik Perusahaan terhadap Luas Pengungkapan Intelectual capital pada Laporan Tahunan Perusahaan Publik di Indonesia	Ariestowati, E Suprapti dan Ihyaul Ulum (2009)	▪ Seluruh variable independent merupakan pemicu *Intellectual Capital* perusahaan di Indonesia	▪ Modal intelektual merupakan asset Perusahaan	▪ Varibel yang digunakan hanya Intelektual capital
9	*Competitive Advantage Culture of knowledge Management : ransferring Tacit Knowledge into explicit*	Salah Eldin Adam Hamza (2008)	▪ Tacit Knowledge dapat ditransfer menjadi explicit Knowledge melalui proses terstruktur komunikasi, pengumpulan interaksi dan sirkulasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif	▪ Menggunakan varibel Keunggulan bersaing	▪ Varibel Keunggulan bersaing dipengaruhi oleh knowledge managemen
10	*Strategic Positioning for Sustainable Competitive Advantage Organizational Learning Approach*	John I. Njuguna (2009)	▪ Pembelajaran yang terus menerus dapat meningkatkan pengetahuan ▪ Pengetahuan yang ditransformasikan mendorong karyawan untuk mencoba ide baru ▪ Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan	▪ Menggunakan varibel independan dan dependen dan sama dengan penulis	Metode yang digunakan analisis integrasi model dan model konseptual

Berdasarkan apa yang diuraikan ditas penulis menganalisa dan menyimpulkan kerangka pemikiran bahwa pembelajran organisasi dan modal intelektual berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran
Pengaruh Pembelajaran Organisasai,
Modal Intelktual dan Keunggulan Bersaing

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2000:161) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.” Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian yaitu” *Pembelajaran Organisasi dan Modal Intelektual berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing*”, baik secara simultan maupun parsial pada PT Telkom di Bandung.