

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

Dalam penelitian ini ada tiga teori yang mendasarinya yaitu *resources base theory*, *dynamic capability theory* dan *contingency theory*.

2.1.1 *Resource base theory*

Hubungan antara sumber *intangible resources* dengan *Sustainable competitive advantage* perusahaan dapat dijelaskan dengan *Resource Base View (RBV)*. *Resource based view (RBV)* pada awalnya dikemukakan oleh Wernerfelt (1982). Menurut Wernerfelt perusahaan memiliki berbagai aset yang saling terkait untuk mendukung kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1982). Kemudian pada tahun 1991 *Resource base view* diakui secara luas menjadi sebuah teori sehingga menjadi *resource base theory* (J. B. Barney, Jr., & Wright, 2011). *Resource base theory (RBT)* menarik perhatian para peneliti, karena teori ini menekankan pentingnya sumber daya perusahaan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Olivier Furrer, Thomas, & Goussevskaia, 2008).

Menurut Ansoff (1965) klasifikasi sumber daya perusahaan menjadi tiga kategori, yaitu: *Physical resources*, *Monetary resources*, *Human resources*. Sedangkan Grant (2001) membagi sumber daya perusahaan itu terdiri dari *Financial resources*, *Physical resources*, *Technological resources*, *Reputation*, *Human resources*. Kemudian Barney (2001) membedakan sumber daya perusahaan itu yaitu *Tangible resources* dan *Intangible resources* (Kraaijenbrink & Groen,

2008). Sedangkan Miller dan Shamsie (1996) mengategorikan basis sumber daya yaitu sumber daya berbasis properti dan berbasis pengetahuan (Miller & Shamsie, 1996).

Selanjutnya dalam *resource base theory* menjelaskan bahwa perusahaan yang bersifat heterogen memiliki beberapa aset dan / atau kemampuan unik. Aset dan kemampuan unik ini, sering dikenal sebagai sumber daya strategis, yang membedakan antara perusahaan sekaligus sebagai *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan. Oleh karena itu, upaya manajemen harus difokuskan pada memelihara dan mengeksploitasi sumber daya strategis ini (J. Barney et al., 2001; Priem, Butler, Lumpkin, & Waring, 2001).

Di samping itu para penganut RBT lain berpendapat juga bahwa hanya sumber daya dan kompetensi yang penting dan bermanfaat secara strategis yang harus dipandang sebagai sumber *sustainable competitive advantage* (Conner, 1991). Sumber daya kompetensi dikenal sebagai sebagai *core competency* and *distinctive competency*. *Core competency* yaitu sumber daya perusahaan yang khas, langka, berharga yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, diganti atau direproduksi (Hafeez, Zhang, & Malak, 2002; Papula & Volná, 2013; C. . K. Prahalad & Hamel, 1990). Sedangkan *distinctive competence* merupakan kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan berbeda dengan pesaingnya (Mworia, 2019). Berdasarkan kajian dari berbagai literatur bahwa dalam *Resource base theory* lebih menekankan pada aspek *intangible resources* sebagai sumber *sustainable competitive advantage* perusahaan. Oleh karena itu melihat pentingnya sumber daya bagi perusahaan agar

lebih kompetitif, maka *resource base theory* merupakan teori yang tepat dalam penelitian ini.

2.1.2 *Dynamic capability theory*

Dalam menghadapi lingkungan yang dinamis, perusahaan harus memiliki kemampuan adaptasi. Kemampuan adaptasi ini dapat dijelaskan dalam *Dynamic capability theory (DCT)*. *Dynamic capability theory (DCT)* merupakan teori yang dapat dijadikan dasar bagi sebuah perusahaan dengan kemampuan dinamis yang dimiliki untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan membentuk ekosistem yang mereka tempati (Teece et al., 1997). Perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis secara sistematis dan rutin dapat menyesuaikan keadaan sehingga operasi perusahaan mereka lebih efektif (Zollo & Winter, 2002). Kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan dapat memperbarui kompetensi yang dimiliki untuk menghadapi perubahan pasar, sehingga dapat memenuhi kebutuhan perusahaan baik internal maupun eksternal (Teece et al., 1997).

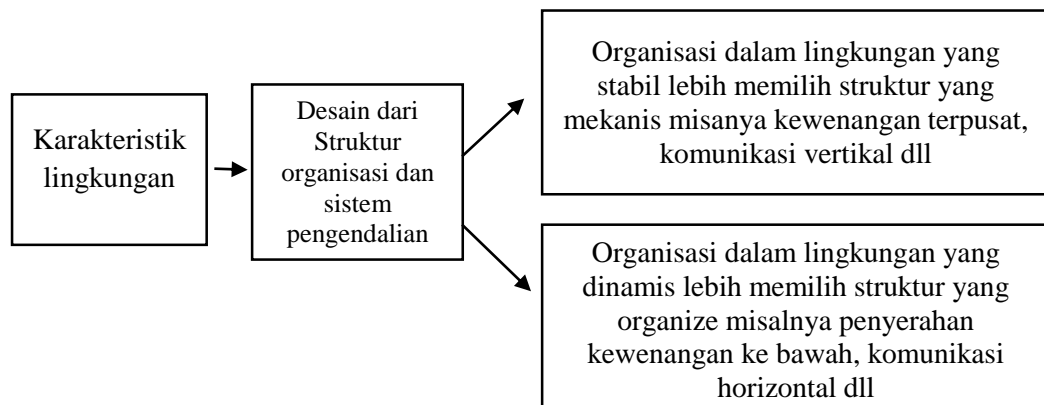
Di samping itu perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis dapat menemukan peluang secara mudah bahkan dapat merebut peluang secara cepat serta dapat meningkatkan daya saing melalui evaluasi ulang aset perusahaan baik yang tidak berwujud maupun yang berwujud (Teece, 2010). Pendapat tersebut didukung oleh Makadok (2001) yang mengatakan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis dapat meningkatkan atau mempertahankan berbagai sumber daya yang dimiliki sehingga lebih adaptif dalam menghadapi lingkungan kompetitif yang dinamis (Makadok, 2001). Berkaitan dengan penelitian ini, maka DCT merupakan teori yang tepat untuk membahas dan

menjawab perubahan lingkungan yang semakin kompleks sehingga perusahaan membutuhkan kemampuan dinamis untuk menghadapinya. Dengan demikian, DCT dapat dijadikan sebagai dasar teori untuk menjelaskan pengaruh lingkungan dinamis terhadap hubungan antara sumber daya tidak berwujud dengan *sustainable competitive advantage*.

2.1.3 Contingency theory

Untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dan tidak pasti sebagai faktor contingenten yaitu lingkungan yang sangat situasional, oleh karena itu untuk menjelaskan lingkungan yang situasional ini menggunakan *contingency theory*. *Contingency theory* merupakan teori dasar yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan sikap dalam lingkungan yang tidak pasti. Ketidakpastian lingkungan disebabkan oleh karena faktor teknologi, faktor ekonomi, faktor budaya serta faktor lain dalam lingkungan eksternal (Islam & Hu, 2012).

Contingency theory menyatakan bahwa struktur organisasi dan sistem pengendalian yang dipilih oleh manajer didasarkan pada karakteristik lingkungan eksternal dimana organisasi tersebut beroperasi (Jones & George, 2018). Karakteristik lingkungan eksternal dapat berupa perubahan teknologi, pesaing baru, serta kondisi ekonomi yang tidak stabil. Oleh karena itu semakin cepat terjadinya perubahan lingkungan, maka semakin besar masalah yang dihadapi manajer seperti kesulitan akses pada sumber daya serta kesulitan manajer berkoordinasi dengan berbagai orang di bagian yang berbeda untuk menghadapi perubahan lingkungan.



Gambar 2.1 Desain organisasi didasarkan teori kontingensi

Sumber : (Jones & George, 2018)

Gambar 2.1 di atas menjelaskan bahwa faktor lingkungan mempengaruhi desain struktur organisasi dan sistem pengendalian, sehingga membutuhkan penyesuaian baik dalam lingkungan dinamis atau lingkungan yang statis. Penyesuaian terhadap perubahan lingkungan dapat dijelaskan melalui *contingency theory*. Menurut *Contingency theory*, lingkungan situasional sangat mempengaruhi organisasi, dikarenakan banyak pihak lain yang memiliki kepentingan terhadap organisasi itu, sehingga perlu ada perbaikan secara internal untuk menjaga eksistensinya (Jones & George, 2018).

2.2 Penelitian terdahulu

2.2.1. Sustainable competitive advantage

Sustainable competitive advantage(SCA) merupakan tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila perusahaan mampu mengelola sumber daya perusahaan secara maksimal (Kabue & Kilika, 2016; Mutunga, D, & P, 2014). *Sustainable competitive advantage* juga berimplikasi pada kemampuan memenuhi selera konsumen, sekaligus memberikan benefit bagi

perusahaan dan pemiliknya (Eijdenberg, Sabokwigina, & Masurel, 2019). Dalam perspektif ini *Sustainable competitive advantage* suatu perusahaan berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi yang canggih serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi selera konsumennya

Menurut Stoner et al. (2001) *sustainable competitive advantage* suatu perusahaan diukur dari pelayanan dan produk yang bernilai atau biaya pelayanan dan produk yang ditetapkan oleh perusahaan lebih rendah dari pesaingnya di pasar. Berbeda dengan Barney (2002) mengatakan bahwa *sustainable competitive advantage* suatu perusahaan dapat dicapai pada saat perusahaan melakukan tindakan yang berbeda dan tidak dapat ditiru sehingga dapat memberikan nilai ekonomi.

Pendapat lain juga mengatakan bahwa, *sustainable competitive advantage* suatu perusahaan diukur dari pencapaian laba ekonomi yang lebih tinggi daripada laba ekonomi rata-rata perusahaan (Besanko, Dubé, & Gupta, 2003). Disamping itu ada juga ahli yang optimis mengakui bahwa, apabila perusahaan memiliki *sustainable competitive advantage* maka kinerja operasionalnya akan efisien, dinamis, dan lebih fleksibel (Adamik & Nowicki, 2018). Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka *Sustainable competitive advantage* suatu perusahaan dapat dicapai apabila perusahaan menghasilkan sesuatu yang bernilai, cara yang berbeda, dan hasil yang lebih baik.

Perusahaan yang memiliki *sustainable competitive advantage*, dikarenakan mampu mengelola sumber daya dengan baik. Menurut Alderson (1965) bahwa

basis untuk keunggulan bersaing melalui empat strategi yaitu segmentasi, banding selektif, transaksi, dan diferensiasi (Young, 2003). Sedangkan menurut Henderson (1983) SCA suatu perusahaan dilihat dari laba yang diperoleh. Pendapat berbeda disampaikan oleh Ghemawat (1986) bahwa berkelanjutan sebagai ukuran di pasar yang ditargetkan, akses unggul ke sumber daya atau pelanggan, dan pembatasan opsi pesaing (Alberto & Jiménez, 2017).

Selanjutnya Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa sumber keunggulan diukur dari potensi Aset yang dimiliki yang berkaitan dengan keterampilan dan sumber daya yang unggul serta menilai cara pesaing dan kebutuhan pelanggan untuk mencapai SCA (Day & Wensley, 1988). Kemudian dikembangkan lagi oleh Dierickx dan Cool (1989) bahwa keberlanjutan didasarkan pada substitusi Aset dan imitasi Aset (Dierickx and Cool, 1989). Prahalad dan Hamel (1989) menyatakan SCA merupakan kemampuan perusahaan di dalam mengelola sumber daya, keterampilan dan kompetensi menjadi sebuah peluang (Prahalad & Hamel, 1990).

Penelitian yang berjudul *The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage* (Na, Kang, & Jeong, 2019). Temuan penelitian menyatakan bahwa *consumer orientation, functional coordination, Market information generation, Response to market information* berpengaruh signifikan terhadap *product/service innovation* sedangkan *competitive orientation* dan *Market information exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *product/service innovation*. selanjutnya, *competitive orientation, functional coordination, market information exchange* dan *response to market information* berpengaruh signifikan

terhadap communication innovation, sedangkan *market information generation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *communication innovation*. Pada akhirnya, *product/service innovation* dan *communication innovation* berpengaruh signifikan terhadap *sustainable competitive advantage* sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian yang berjudul *Resource Integration, Reconfiguration, and Sustainable Competitive Advantages: The Differences between Traditional and Emerging Industries / tradisional dan emerging Industry* (Ma et al., 2019). Hasil penelitian menyatakan bahwa integrasi sumber daya dan konfigurasi ulang sumber daya merupakan konsekuensi dari pembelajaran organisasi, sekaligus berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage*.

Penelitian yang berjudul *Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance* (S. Z. Khan et al., 2019). Temuan penelitian menyatakan Hasil penelitian menunjukkan intellectual capital, financial capability, corporate social responsibility berpengaruh signifikan terhadap firm performance. Namun, SCA sepenuhnya memediasi hubungan antara FC dan FP dan antara CSR dan FP, sedangkan SCA memediasi sebagian hubungan antara IC dan FP. Secara keseluruhan, temuan menunjukkan peran CSR dan FC dalam memacu FP secara tidak langsung melalui *sustainable competitive advantage*.

2.2.1.1. Core competence

Core competence merupakan cara perusahaan untuk mengungguli pesaing melalui cara tertentu agar lebih kompetitif. Istilah tersebut diperkenalkan oleh Prahalad dan Hamel pada tahun 1990, *core competence* sebagai kemampuan perusahaan untuk mempelajari dan mengkoordinasikan berbagai teknologi dan keterampilan yang dimiliki oleh organisasi untuk memberikan nilai yang lebih baik (C. . K. Prahalad & Hamel, 1990).

Selanjutnya pada tahun 1994, Hamel dan Prahalad memperluas definisi *core competency* sebagai keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan manfaat kepada pelanggan. Menurut Yang (2015) *core competency* adalah integrasi efisien dari pengetahuan, teknologi, sumber daya, teknik, keterampilan karyawan, dan keterampilan manajemen suatu organisasi (Yang, 2015).

2.2.1.2. Distinctive competence

Selain *core competency* untuk menjelaskan dimensi penting dari *sustainable competitive advantage* yaitu *distinctive competence*. *Distinctive competence* pertama kali digunakan oleh Selznick (1957) istilah tersebut menggambarkan karakter organisasi, mengacu pada hal-hal yang baik dibandingkan dengan pesaingnya (Snow & Hrebiniak, 1980). Dengan demikian, *Distinctive competence* adalah kumpulan dari berbagai kegiatan spesifik yang cenderung dilakukan oleh organisasi dengan lebih baik daripada organisasi lain dalam lingkungan yang serupa (Makadok & Walker, 2000). *Distinctive competence* diukur dari struktur

organisasi, sikap manajerial, kemampuan teknis, kecukupan lini produk, dan pola pertumbuhan organisasi (Fernandez, Lara, Ugalde, & Sisodia, 2018).

Kiechel (1982) serta Yavitz dan Newman (1982) berpendapat bahwa kinerja dapat ditingkatkan melalui pengembangan *distinctive competence* pada tingkat perusahaan yang terkait dengan keberhasilan di perusahaan yang terpisah (Palacios-Marqués, García, Sánchez, & Mari, 2019). Penerapan *distinctive competence* pada perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Misalnya Manajer puncak yang berpengalaman, produk / layanan yang berkualitas, dan layanan pelanggan yang efektif. Sederhananya, memiliki sumber daya atau kemampuan saja tidak cukup. Perusahaan harus memanfaatkan sumber daya atau kapabilitasnya dengan baik. Proses pembuatan strategi memberikan peluang untuk menemukan penggunaan spesifik dan mengidentifikasi aspirasi atau niat yang terkait dengan penggunaan itu.

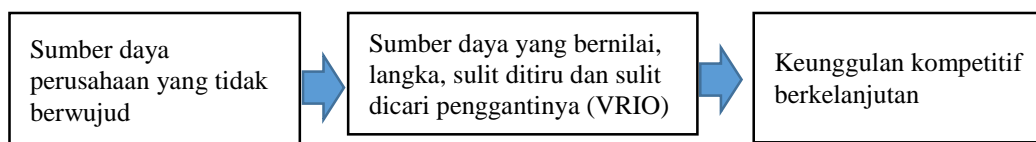
2.2.2. Intangible resources

Suatu perusahaan dapat menggunakan sumber dayanya untuk sebagai sumber *sustainable competitive advantage* (Kabue & Kilika, 2016). Supaya unggul, perusahaan harus responsif terhadap perubahan pasar secara cepat dengan cara mempertahankan pengembangan sumber daya dan kemampuan sehingga tetap eksis di pasar. Untuk tetap eksis di pasar maka harus mengembangkan kompetensi dan kemampuan baru sumber daya perusahaan secara terus menerus melalui inventarisasi aset yang dimilikinya.

Perusahaan-perusahaan saat ini berupaya keras menjaga usahanya agar lebih berkembang dalam jangka panjang, yaitu dengan cara; pertama selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, perubahan kemampuan internal,

kompetensi individu/organisasi dan ketersediaan berbagai sumber daya organisasi. Kedua secara efektif merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi strategi yang sudah ada (David, 2017).

Di samping itu untuk lebih memahami konteks esensi dari sumberdaya perusahaan mengacu pada *resource base theory* yang menyatakan bahwa sumber daya perusahaan mengandung unsur VRIO yang mendorong perusahaan dapat mencapai *sustainable competitive advantage*. Keterkaitan hubungan ditunjukkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.2. Hubungan Sumber daya dan keunggulan kompetitif berkelanjutan
Sumber : (J. B. Barney, 1991)

Selain Barney, Rothaermel (2017) membedakan sumber daya perusahaan menjadi dua yaitu *tangible assets* dan *intangible assets*. *Tangible asset*, sumber daya yang secara fisik dapat terlihat, seperti tenaga kerja, modal, tanah, bangunan, pabrik, peralatan, dan persediaan. *Intangible asset*, merupakan sumber daya yang secara fisik tidak terlihat seperti budaya perusahaan, pengetahuan, ekuitas merek, reputasi, dan kekayaan intelektual.

Dari kedua sumber daya tersebut yang dapat mendorong perusahaan mencapai keunggulan kompetitif berasal dari *intangible assets* dibandingkan *tangible assets*. Hal tersebut dikarenakan *tangible asset*, misalnya tanah, gedung atau peralatan dapat dibeli pada pasar terbuka, sedangkan *intangible asset* seperti *intellectual capital* perlu waktu lama membangunnya (Rothaermel, 2017).

Pembahasan mengenai sumber daya manusia, menurut Grant (2001) human capital dikategorikan sebagai aset perusahaan yang tidak berwujud, sumber daya ini diukur dari keterampilan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan pengambilan keputusan. Sumber daya perusahaan yang tidak berwujud diperlukan agar perusahaan dapat mengembangkan sumber *sustainable competitive advantage*. Berkaitan dengan hal tersebut, beberapa penelitian menyatakan bahwa *tangible asset* yang diwakili oleh sumber daya manusia merupakan sumber *Sustainable competitive advantage* (Abdul-Jalal, Toulson, & Tweed, 2013; Savaneviciene & Stankeviciute, 2012). Kemudian *intangible asset* yang diwakili oleh *intellectual capital* juga merupakan sumber *sustainable competitive advantage* (Ferreira, Ratten, & Dana, 2017; Halid, Choo, & Salleh, 2018). Menurut beberapa ahli istilah *intangible resources* dan *intangible assets*, *tangible resources* dan *tangible assets* memiliki arti yang sama dan dipergunakan secara bergantian.

Beberapa penelitian yang membahas *intangible resources* telah dilakukan di beberapa negara di dunia. Pada penelitian di China yang berjudul "*Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China*", dalam penelitian ini yang dimaksudkan sebagai *intangible resource* adalah *Dominant logic* dan *dynamic managerial capabilities* (K. U. Khan, Atlas, Ghani, Akhtar, & Khan, 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa human capital, sosial capital dan managerial cognition memediasi secara signifikan hubungan antara logika dominan dengan kinerja inovasi UKM. Di samping itu penelitian ini menyatakan

bahwa logika dominan dan kemampuan manajerial dinamis sebagai *intangible resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi UKM.

Penelitian di Pakistan yang berjudul “*Intangible resources and the growth of women businesses: Empirical evidence from an emerging market economy*” dalam penelitian ini yang dimaksudkan sebagai *intangible resources* adalah *social capital, human capital, reputational capital* (Sallah & Caesar, 2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *intangible resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan bisnis perempuan dalam kondisi pasar yang sedang berkembang.

Penelitian di Ghana yang berjudul “*Identifying intangible resources to enhance profitability strategies of Small-Medium Scale Construction Firms (SMSCFs) in developing countries*”, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *intangible resources* adalah Pengalaman perusahaan, kepercayaan konsumen, pengalaman karyawan, paten dan hak cipta, jaringan bisnis (Asamoah, Baiden, Nani, & Kissi, 2020). Hasil penelitian ini menemukan bahwa *intangible resource* berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan-perusahaan konstruksi di Negara Ghana.

Penelitian di Korea yang berjudul “*Intangible Resources and Internationalization for the Innovation Performance of Chinese High-Tech Firms*”, dalam penelitian ini yang dimaksudkan sebagai *intangible resources* yaitu SDM, teknologi, relasi bisnis (Y. Liu, Kim, & Yoo, 2019). Hasil penelitian ini menyatakan

bahwa intangible resources berpengaruh secara positif terhadap kinerja inovasi perusahaan teknologi di Negara China.

Penelitian di Portugal yang berjudul “*Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities*”, dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan intangible resources adalah *access to financial resources, informational resources, dan relational resources* (Monteiro, Soares, & Rua, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Intangible resources* (keuangan, informasi dan sumber daya relasional) merupakan faktor penting dalam pengembangan kemampuan dinamis; (2) bahwa kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap kinerja ekspor; dan (3) bahwa orientasi kewirausahaan secara positif meningkatkan kinerja ekspor.

2.2.2.1 Intellectual Capital

Intellectual Capital merupakan salah satu bagian dari *intangible resources* dan memiliki peran penting bagi perusahaan dalam upaya pencapaian *sustainable competitive advantage*. Dari berbagai literatur yang ditulis para ahli menyatakan bahwa *Intellectual Capital* memberikan dampak signifikan pada kinerja dan pengembangan perusahaan (Hall, 1992), pertumbuhan dan keunggulan kompetitif (Tovstiga & Tulugurova, 2007).

Intellectual capital itu terdiri dari *human capital* dan *structural capital* (Youndt et al., 2004). Modal manusia berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman pekerja. Modal struktural berupa perwujudan, pemberdayaan dan infrastruktur pendukung sumber daya manusia. Modal struktural ini dibagi dua yaitu modal organisasi dan modal konsumen. Modal organisasi mencakup sistem,

alat dan sejarah perusahaan, sedangkan Modal konsumen berupa hubungan baik perusahaan dengan pelanggan. Menurut pendapat ahli lain mengatakan bahwa dimensi *intellectual capital* terdiri dari *human capital*, *structural capital*, kemudian ditambahkan *relational capital* (Hatamizadeh, Ahmadi, Vameghi, & Hosseini, 2020). *Relational capital* berkaitan dengan cara komunikasi baik formal maupun informal, cara berinteraksi pihak berkepentingan lainnya seperti pemasok, pesaing, pelanggan dan lainnya.

Pentingnya *intellectual capital* bagi perusahaan sejalan dengan tuntutan perkembangan ekonomi yang mengharuskan perusahaan dalam pengelolaannya harus berbasis pengetahuan. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjawab tuntutan tersebut yaitu dengan melakukan investasi besar-besaran pada sumber daya manusianya (Guthrie & Dumay, 2015), *intellectual capital* (Silva, Warnakulasuriya, & Arachchige, 2019). Potensi sumber daya manusia Dalam perusahaan tradisional, memiliki dampak positif pada *sustainable competitive advantage* (Ma et al., 2019), potensi lain yang dapat diperoleh dari pengelolaan sumber daya manusia, diharapkan dapat menciptakan produk inovatif dengan pemasaran yang inovatif (Na et al., 2019). Pada variabel *intellectual capital* ini, indikatornya yaitu *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* (Akbarian & Mazinani, 2019; Al-Jinini, Dahiyat, & Bontis, 2019).

2.2.2.2 Knowledge management

Istilah *knowledge management* diperkenalkan oleh Nonaka pada tahun 1990, kemudian istilah tersebut dikembangkan oleh Davenport pada tahun 1994. *Knowledge* sebagai proses yang terkait dengan pengetahuan yang dapat

memberikan pengaruh positif bagi operasi bisnis. Organisasi yang berhasil di dalam pengelolaan pengetahuan akan memberikan nilai tambah dan memperoleh keunggulan kompetitif (Sen, 2019). Sedangkan *management* merupakan kegiatan *planning, organizing, leading, dan controlling* terkait pengelolaan berbagai sumber daya yang ada baik yang berwujud maupun tidak berwujud dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Jones & George, 2018), sehingga yang dimaksud dengan *knowledge management* yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan yang bersumber dari pengetahuan individual sehingga membentuk kompetensi inti dan kapabilitas perusahaan dalam upaya pencapaian keberlanjutan usaha (Akram et al., 2019; Rehman & Iqbal, 2020; Sousa & Rocha, 2019).

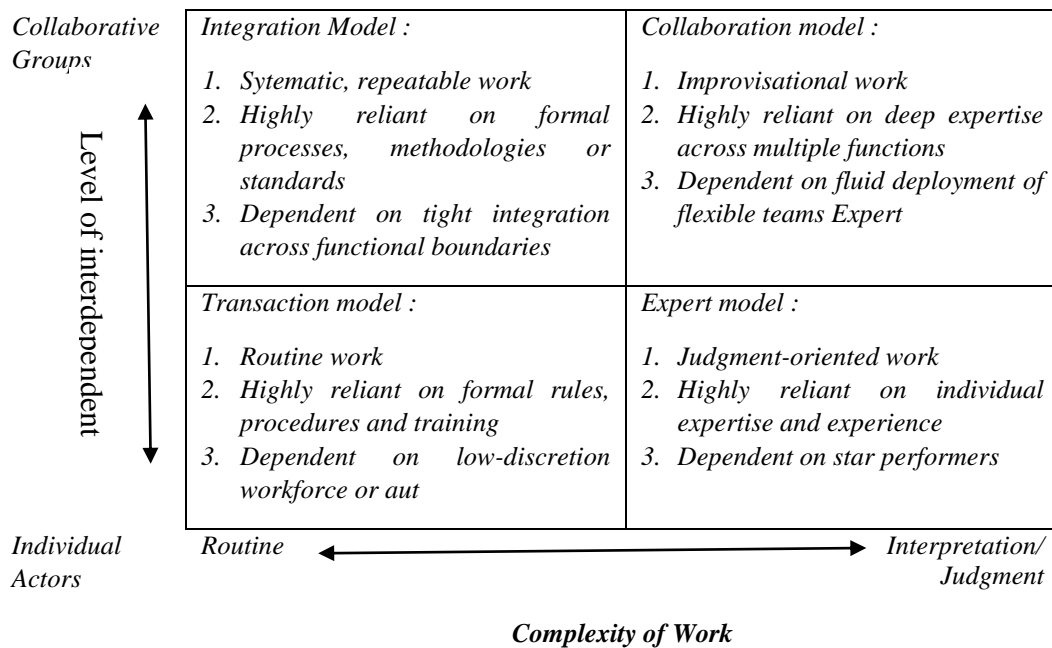
Pendapat lain mengatakan bahwa *knowledge management* adalah kegiatan koordinasi yang disengaja dan sistematis dari semua personil organisasi, perangkat teknologi, proses, dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui penggunaan inovasi. Hal ini dicapai melalui penciptaan pengetahuan, berbagai pengetahuan serta penerapan pengetahuan didalam perusahaan mendorong pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Dalkir, 2017). Menurut Polanyi (1966) *knowledge management* terbagi dua yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang secara diam-diam berasal dari pengalaman, sangat personal dan pengetahuan itu tidak dapat dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat dikomunikasikan atau dapat dibagikan kepada orang lain baik secara lisan maupun secara tertulis serta dapat didokumentasikan agar dapat dipelajari oleh orang lain.

Komponen penting dalam *knowledge management* terbagi tiga yaitu manusia, teknologi dan proses. Pengetahuan tidak akan pernah ada dan tidak dapat berkembang apabila tidak ada manusia. Pengetahuan juga tidak berkembang secara lebih baik apabila tidak didukung dengan teknologi. Selain manusia dan teknologi, pengetahuan juga membutuhkan proses untuk meramu semua pengetahuan yang dimiliki, kemudian ditransformasikan untuk kepentingan organisasi.

Di samping itu tujuan organisasi menerapkan *knowledge management* adalah perusahaan dapat menghemat waktu dan biaya, mempermudah setiap orang mengakses semua pengetahuan, organisasi akan lebih adaptif dengan segala perubahan, meningkatkan produktivitas organisasi.

Adapun manfaat dari *knowledge management* bagi organisasi adalah pengambilan keputusan menjadi lebih baik, mempercepat respon terhadap pelanggan, cara kerja dan proses kerja lebih efisien, serta mendorong organisasi lebih inovatif.

Peran penting *knowledge management* bagi organisasi yang didasarkan pada pola kerja individu menjadi pola kerja yang berkolaborasi, hal tersebut dapat disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 2.3. Knowledge management framework
 Sumber : (Donoghue, Harris, & Weitzman, 1999)

Kerangka kerja di atas menggambarkan proses kerja *knowledge management* di suatu organisasi. Pekerjaan dapat dievaluasi dalam dua dimensi. Pertama, tingkat saling ketergantungan yang terlibat, sejauh mana individu dan organisasi perlu berkolaborasi dan berinteraksi. Kedua, kompleksitas pekerjaan yang terlibat, sejauh mana karyawan dapat dinilai dan menafsirkan berbagai informasi. Dengan menggunakan dua dimensi ini, maka organisasi dapat mengidentifikasi empat kategori pekerjaan yang berbeda, atau "model kerja" yaitu *transaction model*, *integration model*, *expert model* dan *collaboration model*.

Transaction model, dimana tingkat ketergantungan dan kompleksitas pekerjaan yang rendah seperti sifat pekerjaan rutin, ada aturan kerja, prosedur dan pelatihan kerja, dan bergantung pada tenaga kerja yang melakukan sedikit kebijaksanaan. *Integration model*, di mana ada tingkat saling ketergantungan yang

tinggi dan tingkat kompleksitas yang rendah. Pekerjaan sistematis dan berulang, bergantung pada proses formal, metodologi dan standar, dan bergantung pada integrasi yang erat melintasi batas-batas fungsional. *Expert model*, di mana ada saling ketergantungan rendah dan kompleksitas tinggi. Pekerjaan membutuhkan penilaian dan bergantung pada ahlinya. *Collaboration model*, di mana terdapat saling ketergantungan dan kompleksitas yang tinggi. Pekerjaan melibatkan improvisasi dan belajar sambil bekerja, dan mengandalkan keahlian yang mendalam di seluruh fungsi dan penggunaan tim yang fleksibel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pekerjaan yang dilakukan secara bersama (*teamwork*) akan memberikan pengaruh positif bagi organisasi, di samping itu pengetahuan yang bersifat individu tidak akan berguna, bila tidak disebarkan secara kolektif dalam organisasi, karena apabila pengetahuan itu menjadi pengetahuan organisasi maka akan menjadi keunggulan bagi organisasi.

Proses manajemen pengetahuan ada empat yaitu akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan (Darroch, 2005; Kanya, Ntayi, & Ahiauzu, 2010; Malhotra, 2005). Proses pengetahuan dapat dijelaskan sebagai berikut : akuisisi pengetahuan mengacu pada dari mana pengetahuan diperoleh apakah dari internal atau eksternal, konversi pengetahuan bagaimana merubah pengetahuan yang diperoleh dari internal atau eksternal menjadi pengetahuan perusahaan, aplikasi pengetahuan terkait dengan proses penggunaan pengetahuan bagi kepentingan perusahaan, dan yang terakhir perlindungan pengetahuan yaitu menjaga pengetahuan dari pihak-pihak tertentu agar tidak disalahgunakan.

Berdasarkan penelusuran dari berbagai literatur hasil penelitian, penelitian yang membahas *knowledge management* dengan keberlanjutan operasi perusahaan, terdapat hasil yang positif. Penerapan *knowledge management* pada UKM di negara Mexico, menginginkan agar semua karyawan harus mengenal dan memahami secara sadar pengaruh ekonomi global bagi penjualan dan biaya produksi untuk menjaga keberlanjutan usaha (López-Torres et al., 2019). Selanjutnya penelitian di Jerman yang menyimpulkan bahwa *knowledge management* berdampak signifikan terhadap inovasi hijau dan pengembangan keberlanjutan perusahaan (J. Abbas & Sağsan, 2019). Pada variabel *knowledge management* diukur dari empat indikator, yaitu akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan (Darroch, 2005; Mills & Smith, 2011).

2.2.2.3 Digital transformation

Menurut Liu et al. (2011) *digital transformation* adalah proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengintegrasikan teknologi dengan berbagai aktivitas ekonomi (Warner & Wäger, 2019). *Digital transformation* merupakan perubahan penerapan teknologi secara digital yang digunakan oleh perusahaan untuk kepentingan bisnis dan memenuhi berbagai kebutuhan yang ada di masyarakat. Penerapan transformasi disebabkan oleh karena tiga tahapan perkembangan teknologi digital yaitu *digitization*, *digitalization* dan *digital transformation* (Verhoef et al., 2019). *Digital transformation* mengarah pada perubahan sifat sistem ekonomi kontemporer. Konsep tersebut menjadi isu penting dalam ekonomi bisnis, karena dengan perangkat tertentu mendorong terciptanya hyper-komersialisasi (Smirnov et al., 2019). Pada perusahaan manufaktur

penggunaan teknologi yang berbasis digital dapat meningkatkan produktivitas melalui penggunaan sumber daya yang optimal (Savastano, Amendola, Bellini, & D'Ascenzo, 2019)

Beberapa makalah menyatakan bahwa *digital transformation* dapat mempengaruhi daya saing perusahaan. Makalah yang berjudul “*Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0*” menjelaskan bahwa teknologi digital dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif dengan cara mentransformasi teknologi organisasi untuk meningkatkan kompetensi inti yang ada atau mengembangkan yang baru (Adamik & Nowicki, 2018).

Makalah yang berjudul “*Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective*” melaporkan bahwa melaporkan bagaimana wirausahawan dengan kapabilitas yang tidak memadai dan sumber daya yang terbatas mendorong UKM dapat menuju transformasi digital yang sukses melalui penggunaan layanan dan fungsi yang ditawarkan oleh platform digital pihak ketiga (L. Li, Su, Zhang, & Mao, 2018).

Selanjutnya, makalah yang berjudul “*Technology adoption for the integration of online–offline purchasing Omnichannel strategies in the retail environment*” menunjukkan bahwa pelanggan semakin suka dengan berbagai inovasi teknologi di sebuah toko karena mendapatkan pengalaman berbelanja yang baru, sementara pedagang merasakan loyalitas dari pelanggan oleh karena citra merek dari produk yang dijual (Savastano, Amendola, et al., 2019). Berikutnya, makalah yang berjudul “*ICT-based innovation and its competitive outcome: the role*

of information intensity” menunjukkan bahwa apabila industri besar dan mempunyai pengeluaran TIK yang lebih tinggi merupakan sebuah fakta alami, karena jika investasi pada teknologi akan menyebabkan pada konsentrasi industri yang lebih tinggi dikarenakan tingkat persaingan yang semakin ketat, namun di sisi lain peluang mendapat keuntungan yang lebih besar (Neirotti & Pesce, 2019).

Makalah yang berjudul “*Organizational Mindfulness towards Digital Transformation as a Prerequisite of Information Processing Capability to Achieve Market Agility*”(H. Li et al., 2019) menunjukkan bahwa apabila organisasi menyadari pentingnya *digital transformation*, maka organisasi itu akan membangun infrastruktur teknologi digital secara efektif. Supaya organisasi itu dapat menjaga hubungan baik dengan pihak eksternal oleh karena adanya teknologi digital, jika antara bisnis dan teknologi digital berjalan dengan selaras, maka organisasi tersebut memiliki kemampuan dalam menghadapi gejolak perubahan pasar secara cepat.

Pada era *revolution industry 4.0* saat ini, tingkat persaingan perusahaan semakin ketat karena dukungan teknologi. Teknologi modern dan canggih merupakan infrastruktur penting dalam operasionalisasi perusahaan. Oleh karena itu untuk mengukur variabel *digital transformation* ini yaitu *digital skills* dan *digital platform* (Westerman, George, Bonnet, Didier, McAfee, 2014).

2.2.3. *Dynamic environment*

Perusahaan saat ini dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis membutuhkan kemampuan manajerial yang baik (Mauri-Castello, Alonso-Gonzalez, & Peris-Ortiz, 2019). Perubahan lingkungan bisnis dapat diatasi melalui

strategi inovatif, dan diversifikasi strategi untuk mengurangi resiko (Sulastrri, Adam, Isnurhadi, & Muthia, 2016). Lingkungan dinamis juga menyebabkan kecenderungan perubahan perilaku konsumen (Wahab et al., 2017), perubahan teknologi yang cepat, perubahan selera konsumen, perubahan permintaan dan pasokan bahan (Encarnación García-Sánchez, García-Morales, & Bolívar-Ramos, 2017). Lingkungan bisnis dinamis selalu dikaitkan dengan ketidakpastian pasar, tingginya tingkat perubahan bisnis, keterbatasan informasi sehingga sulit untuk memprediksi perkembangan bisnis ke depan (McArthur & Nystrom, 1991), oleh karena itu perusahaan harus terus meningkatkan produk dan layanan yang ada dan mengembangkannya untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah (McArthur & Nystrom, 1991).

Dalam sebuah penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara lingkungan organisasi dan keunggulan kompetitif mengatakan bahwa pada tahap perencanaan perlu dikaji secara mendalam dampak lingkungan eksternal terhadap pengelolaan sumber daya perusahaan (Bettis & Hitt, 1995). Kemudian dalam penelitian lain mengatakan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi perusahaan dalam pengelolaan sumber dayanya (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007), ketidakpastian mempengaruhi kinerja perusahaan (Widiyanti, Sadalia, Zunaidah, Irawati, & Hendrawaty, 2019). Selanjutnya Menurut Cheng dan Shiu (2015) Untuk tetap kompetitif di lingkungan yang dinamis, perusahaan harus mengadopsi praktik *open innovation* (OI) untuk mendapatkan manfaat dari basis pengetahuan dan teknologi mitra eksternal (Martinez-Conesa, Soto-Acosta, & Carayannis, 2017). Selain *open*

innovation perusahaan juga harus memiliki *knowledge management* (KM) yang agar lebih dapat bersaing di lingkungan yang dinamis (Lichtenthaler, 2009).

Selain lingkungan dinamis, ada juga yang disebut dengan lingkungan volatilitas yaitu perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi (Evgeniou, de Fortuny, Nassuphis, & Vermaelen, 2018). Terjadinya lingkungan volatilitas berasal dari pesaing, konsumen, pemasok, pemerintah, serta berbagai kebutuhan teknologi dalam perusahaan (Kren & Kerr, 1993).

Menurut Porter (1996) perusahaan yang baik dilihat dari kemampuannya untuk memahami secara dasar mengenai berbagai lingkungan dan pemilihan strategi yang tepat untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Porter menegaskan organisasi harus memahami lingkungan bisnisnya, karakteristik organisasi, dan strategi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam operasi bisnisnya dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Kompleksitas lingkungan terjadi karena ada tekanan yang berat (turbulensi) yang disebabkan oleh adanya kebutuhan, selera konsumen, ketatnya persaingan, perubahan teknologi, dan isu sosial ekonomi (Wry, Cobb, & Aldrich, 2013). Lingkungan yang kompleks mencerminkan tingkat heterogenitas atau keanekaragaman berbagai faktor, kegiatan atau situasi yang dihadapi oleh perusahaan (Nwachukwu & Tsalikis, 2011). Lingkungan yang kompleks dapat mempengaruhi strategi diversifikasi baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga mempengaruhi keputusan diversifikasi (Behram & Özdemirci, 2014). Indikator lingkungan yang semakin kompleks seperti persaingan, peraturan pemerintah dan pasar global (Vasconcelos & Ramirez, 2011).

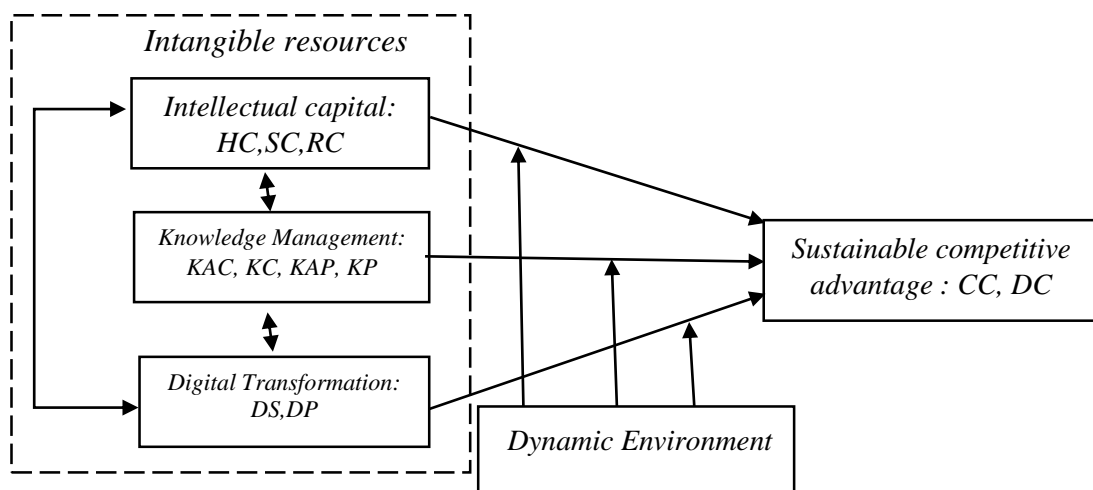
Selain faktor lingkungan yang kompleks, dalam penelitian Kumar, et.all (2011) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang berorientasi pasar sangat dipengaruhi oleh tekanan lingkungan (*Turbulency*) baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa turbulensi pasar memperkuat hubungan antara orientasi pasar dan penjualan serta hubungan antara orientasi pasar dan keuntungan, tetapi efek moderasi ini tidak dalam jangka panjang akan berkurang dari waktu ke waktu. Temuan ini berbeda dengan kesimpulan Kirca, Jayachandran, dan Bearden (2005) bahwa faktor lingkungan pasar tidak signifikan mempengaruhi hubungan antara orientasi pasar dan kinerja, tetapi faktor teknologi yang melemahkan hubungan antara orientasi pasar dan penjualan dan antara orientasi pasar dan keuntungan (baik dalam jangka pendek dan jangka panjang), tetapi efek moderasi ini berkurang seiring waktu.

Beberapa penelitian yang menyatakan bahwa faktor lingkungan (seperti pasar, teknologi, dan persaingan) sebagai variabel moderasi mempengaruhi secara kuat hubungan antara *Customer Relationship Management (CRM)*, inovasi dan kinerja bisnis perusahaan (M. Abbas & Ul Hassan, 2017). Kemudian dalam penelitian lain menyatakan bahwa lingkungan bisnis memperkuat pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dalam periode tertentu (Slater & Narver, 1994).

2.3 Alur Pikir

Alur pikir penelitian ini menggambarkan hubungan antara *intangibile resources (intellectual capital, knowledge management, digital transformation)* dengan

sustainable competitive advantage dalam lingkungan yang dinamis. *Intellectual capital* merupakan basis pertumbuhan perusahaan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan keahlian manajernya. Dalam beberapa kasus *intellectual capital* ini tidak akan berguna apabila hanya dimiliki secara individu, tetapi akan lebih berguna apabila menjadi pengetahuan organisasi secara keseluruhan (*knowledge management*). Sehubungan dengan perkembangan bisnis yang berbasis teknologi modern dalam, peran *intellectual capital* bagi perusahaan sangat strategis apalagi yang memiliki dan memahami untuk menggunakan dan mengembangkan perangkat teknologi digital (*digital transformation*) maka perusahaan akan lebih unggul dari pesaingnya. Dengan demikian perlu diuji pengaruh *intellectual capital*, *knowledge management* dan *digital transformation* dalam upaya pencapaian *sustainable competitive advantage* pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Adapun pikir penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.4. Alur Pikir Penelitian

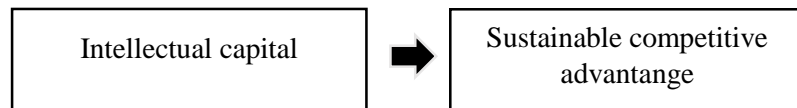
Gambar 2.4 di atas menggambarkan hubungan antara sumber daya perusahaan yang tidak berwujud (*intellectual capital, knowledge management* dan *digital transformation*) dengan *sustainable competitive advantage* yang dimoderasi oleh lingkungan dinamis.

2.4 Proposisi

2.4.1. *Intellectual capital, sustainable competitive advantage dan dynamic environment business*

Di era revolution industry 4.0, semua perusahaan baik kecil maupun besar, baik di bidang jasa maupun di bidang manufaktur pasti merasakan adanya persaingan. Persaingan terjadi karena masing-masing perusahaan memiliki keunggulan, keunggulan dapat berasal dari berbagai sumber daya yang dimiliki, namun saat ini sumber daya yang paling strategis yaitu *intellectual capital*. *Intellectual capital* merupakan aset penting untuk pencapaian *sustainable competitive advantage* dan untuk pengembangan jangka panjang (Todericiu & Stăniț, 2015). Pentingnya *intellectual capital* bukan hanya berada dalam lingkungan perusahaan saja, tapi juga diakui di dalam pemerintahan daerah, dimana dalam sebuah paper yang terbit di jurnal sustainability menegaskan bahwa *intellectual capital* mempengaruhi daya saing daerah di Lithuania (Januškaite & Užiene, 2018). Di samping itu ada juga penulis yang mengatakan dalam papernya terkait dengan keunggulan kompetitif pada usaha kecil menengah di Negara Malaysia menegaskan bahwa apabila tenaga kerja dikelola secara baik dan dipandang sebagai aset maka akan mendorong UKM dalam pencapaian *sustainable competitive advantage* (Ngah, Wahab, & Salleh, 2015). Berdasarkan pernyataan dari beberapa paper tersebut maka proposisi pertama penelitian ini adalah :

Proposisi 1 : Tingkat *Intellectual capital* menentukan perusahaan dalam pencapaian *Sustainable competitive advantage* di saat lingkungan bisnis yang semakin dinamis.



Gambar 2.5. Proposisi Pertama

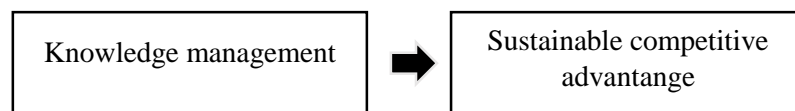
Semakin tinggi tingkat *intellectual capital* perusahaan maka semakin cepat perusahaan mencapai *sustainable competitive advantage*.

2.4.2. Knowledge management, sustainable competitive advantage dan dynamic environment

Knowledge management telah menjadi disiplin ilmu baru yang telah akui oleh berbagai kalangan akademisi, konsultan, dan praktisi. Saat ini dalam upaya pencapaian kinerja kompetitif tidak hanya berasal dari sebuah teknologi atau keterampilan melainkan dari pengetahuan. Pengetahuan menjadi aset utama untuk mendorong kelangsungan hidup sebuah organisasi (Jashapara, 2011). Pada saat persaingan bisnis yang semakin ketat, dapat diantisipasi dengan pemberdayaan karyawan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta perbaikan pada sistem manajemen pengetahuan perusahaan secara komprehensif untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Riesenberger, 1998). Dari hasil kajian di suatu paper menyatakan bahwa peran *knowledge management* bagi perusahaan sudah diperbincangkan sejak lama, ada yang membahasnya dengan

mereview beberapa artikel dan ada juga melakukan kajian secara empiris dari berbagai artikel tersebut disepakati bahwa *Knowledge management* mendorong pencapaian *sustainable competitive advantage* pada berbagai organisasi (Martins, Rampasso, Anholon, Quelhas, & Leal Filho, 2019). Di sisi lain, pada era *revolution industry 4.0* penggunaan *knowledge management* sudah diintegrasikan dengan big data untuk keperluan penyusunan kebijakan strategis perusahaan, hal ini dilakukan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang pada saat tingkat persaingan bisnis semakin ketat (De Pablos & Lytras, 2018). Berkaitan dengan hal tersebut maka proposisi kedua dalam penelitian ini adalah :

Proposisi 2 : *Knowledge management* yang baik dapat mendorong pencapaian *sustainable competitive advantage* perusahaan di saat lingkungan bisnis yang semakin dinamis.



Gambar 2.6 Proposisi kedua

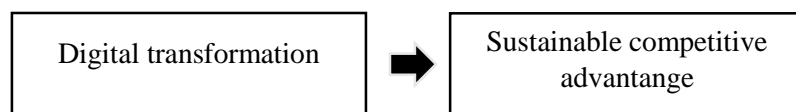
Semakin baik *knowledge management* yang dimiliki oleh perusahaan, maka semakin cepat perusahaan mencapai *sustainable competitive advantage*,

2.4.3. Digital transformation, sustainable competitive advantage dan dynamic environment.

Digital transformation merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk mengalihkan penggunaan teknologi non digital menjadi teknologi berbasis digital.

Pengalihan teknologi tersebut untuk meningkatkan pelayanan yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan yang diduga dapat mengarah pada pencapaian *sustainable competitive advantage* (Otola & Grabowska, 2020). Peran penting *digital transformation* bagi perusahaan yaitu dapat membantu perusahaan didalam pembuatan keputusan dan operasional perusahaan serta menghadapi persaingan. Momentum penggunaan *digital transformation* sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang (Westerman, George, Bonnet, Didier, McAfee, 2014). Pada saat persaingan bisnis mengglobal, dimana teknologi canggih sudah menjadi kebutuhan utama perusahaan, maka strategi baru yang harus dikembangkan oleh perusahaan yaitu investasi pada inovasi teknologi untuk menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Gul, 2020). Mengingat pentingnya *digital transformation* bagi perusahaan maka proposisi ketiga penelitian ini adalah :

Proposisi 3 : *Digital transformation* menentukan perusahaan didalam pencapaian *sustainable competitive advantage* di saat lingkungan bisnis yang semakin dinamis.



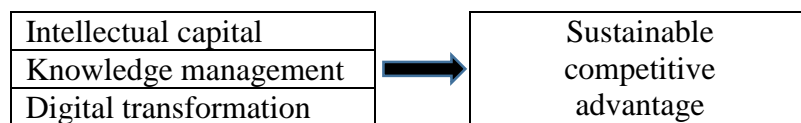
Gambar 2.7 Proposisi ketiga

Semakin cepat beralih ke *digital transformation* maka semakin cepat perusahaan mencapai *sustainable competitive advantage*.

2.4.4. *Interaksi intellectual capital, knowledge management, digital transformation, sustainable competitive advantage dan dynamic environment.*

Setelah disampaikan secara jelas bagaimana hubungan antara *intellectual capital* (IC), *knowledge management* (KM) dan *digital transformation* (DT) bagi *sustainable competitive advantage* maka proposisi keempat penelitian ini adalah:

Proposisi 4 : Implementasi *Intellectual capital, knowledge management dan digital transformation* menentukan perusahaan dalam pencapaian *sustainable competitive advantage* di saat lingkungan bisnis semakin dinamis.



Gambar 2.8 Proposisi keempat.

Semakin baik tingkat *intellectual capital, knowledge management, digital transformation* maka semakin cepat perusahaan mencapai *sustainable competitive advantage*.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. *Intellectual capital dan sustainable competitive advantage*

Intellectual capital merupakan bagian dari *intangibile resources*, memiliki peran penting bagi sebuah perusahaan. Peran penting tersebut dibuktikan dari beberapa hasil penelitian, misalnya penelitian di 227 perusahaan Pakistan yang menyatakan

bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage* (Anwar, Khan, & Khan, 2018).

Penelitian di 51 perusahaan Uganda juga menyatakan bahwa dimensi *intellectual capital* beroperasi secara sinergis dengan *sustainable competitive advantage* (Kamukama & Sulait, 2017). Selanjutnya penelitian di 390 perusahaan manufaktur Korea menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage* (Xu & Wang, 2018). Berikutnya penelitian di 136 Bank swasta Iran menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage*, namun harus selalu dievaluasi ketika lingkungan semakin dinamis (Akbarian & Mazinani, 2019). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1 : *Intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*

2.5.2. Knowledge management dan sustainable competitive advantage

Knowledge management merupakan proses menciptakan, membagikan, menggunakan, dan mengelola suatu pengetahuan dan informasi dari sebuah perusahaan secara terpadu untuk meningkatkan wawasan personilnya. Beberapa hasil studi empiris membuktikan bahwa *knowledge management* memungkinkan sebuah perusahaan dapat memiliki daya saing, seperti penelitian di 345 UKM Maroko yang menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan alternatif penting bagi keberlanjutan operasi UKM sehingga dapat mencapai *sustainable competitive advantage* (López-Torres et al., 2019). Kemudian penelitian di 718

perusahaan Uganda, temuan penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh positif dengan *sustainable competitive advantage*, indikasi yang kuat dari penelitian ini adalah melalui kombinasi penggunaan sumber daya berbasis pengetahuan (Kamya et al., 2010). Berikutnya penelitian pada perusahaan manufaktur dan jasa baik skala kecil, menengah dan besar di Negara Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap *sustainable competitive advantage* baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa (J. Abbas & Sağsan, 2019). Berdasarkan temuan penelitian yang sudah dinyatakan peneliti sebelumnya maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2 : *Knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*

2.5.3. Digital transformation dan sustainable competitive advantage

Digital transformation merupakan proses pengalihan penggunaan teknologi konvensional ke teknologi yang berbasis digital. *Digital transformastion* mempengaruhi semua kehidupan masyarakat khususnya dibidang ekonomi. Saat ini, semua perusahaan harus mengarahkan semua sistem operasinya berbasis digital, seperti memiliki jejaring sosial, penggunaan internet, memanfaatkan big data atau teknologi digital lainnya (Ziyadin, Sueubayeva, & Utegenova, 2020). Pada era *revolution industry 4.0* ini, penggunaan teknologi berbasis digital wajib dipenuhi oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Penggunaan teknologi berbasis digital merupakan cara yang tepat untuk

mengantisipasi persaingan dan mempertahankan *sustainable competitive advantage* (Adamik & Nowicki, 2018).

Peran penting digital transformation telah diteliti dan diimplementasikan pada 7 UKM platform ali baba, temuan penelitiannya melaporkan bahwa dengan dukungan penyedia layanan platform digital dapat mendorong pengusaha UKM untuk melek teknologi, mengembangkan modal sosial manajerial, membentuk tim bisnis yang solid dan mengembangkan kapabilitas organisasi dalam upaya pencapaian *sustainable competitive advantage* (L. Li et al., 2018). Berdasarkan berbagai pandangan dari peneliti yang mengkaji pentingnya *digital transformation* bagi keberlanjutan perusahaan, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H3 : *Digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*

Sehubungan hipotesis pertama, hipotesis kedua, hipotesis ketiga dan hipotesis keempat menduga bahwa *intellectual capital, knowledge management, digital transformation dan dynamic environment* berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage*, maka pada hipotesis kelima ini menyatakan bahwa :

H4 : Interaksi *intellectual capital, knowledge management dan digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*

2.5.4. *Dynamic environment memoderasi hubungan antara intellectual capital, knowledge management, digital transformation dengan sustainable competitive advantage*

Penelitian yang berkaitan dengan lingkungan bisnis yang dinamis menyatakan bahwa lingkungan dinamis menginduksi inovasi produk dan mendorong penciptaan bisnis (Miller & Friesen, 1983), di samping itu lingkungan yang dinamis memberikan konteks yang sesuai untuk mempelajari proses perubahan di banyak perusahaan (Seyed Kalali & Heidari, 2016). Kemudian penelitian pada industri manufaktur di Nairobi menjelaskan bahwa lingkungan eksternal seperti lingkungan politik, lingkungan teknologi, lingkungan ekonomi dan lingkungan sosial berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage* perusahaan (Kimani & Ogutu, 2017). Berikutnya, penelitian pada industri manufaktur di Sulawesi Selatan yang mengkaji pengaruh lingkungan terhadap daya saing perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan dinamis berpengaruh terhadap daya saing perusahaan, sehingga menjadi penting bagi perusahaan memperhatikan faktor lingkungan dalam merumuskan strategi bersaing untuk *pencapaian sustainable competitive advantage* (Bahri, 2012).

Ketidakpastian lingkungan perusahaan disebabkan oleh perubahan peluang perusahaan, perubahan teknologi, perubahan pelayanan produk dan jasa dan perubahan program riset dan pengembangan perusahaan (Miller & Friesen, 1983). Kompleksitas lingkungan perusahaan dapat juga disebabkan oleh karena ketidakpastian pasar, faktor ekonomi, faktor teknologi, siklus hidup produk, serta kebutuhan pelanggan dan perubahan preferensi pelanggan (McArthur & Nystrom, 1991). Menurut Kumar (2011) dinamika dan kompleksitas lingkungan menentukan

kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011). Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Banyak kegagalan perusahaan terjadi karena tidak memperhitungkan aspek lingkungan dan implikasinya terhadap manajerial. Oleh karena itu analisis lingkungan harus menjadi bagian penting dalam proses manajemen strategi, serta bagaimana pengaruhnya bagi pencapaian *sustainable competitive advantage* perusahaan.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh lingkungan terhadap organisasi sudah dilakukan sejak lama (McArthur & Nystrom, 1991). Akhir-akhir ini, penelitian yang dilakukan pada sejumlah bank swasta di Kenya, menemukan bahwa lingkungan tidak memberikan pengaruh hubungan antara *resource isolating mechanism* dan *sustainable competitive advantage* (Ndegwa et al., 2019). Berikutnya penelitian di 104 UKM di Rusia dan 117 UKM di Finlandia, hasil penelitian melaporkan bahwa lingkungan pasar di Finlandia memberikan efek moderasi yang negatif, sedangkan di Rusia lingkungan pasar memberikan efek yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan (Shirokova, Bogatyreva, Beliaeva, & Puffer, 2015). Penelitian pada 190 pimpinan dan bawahan perusahaan di Cina, temuan penelitian menyatakan bahwa lingkungan dinamis memberikan efek positif antara hubungan kepemimpinan dan inovasi (Hou, Hong, Zhu, & Zhou, 2019). Selanjutnya, penelitian pada sektor pariwisata pakistan melalui penyebaran kuesioner sebanyak 382 responden, menunjukkan bahwa faktor teknologi dan persaingan memperlemah hubungan antara CRM dengan inovasi dan kinerja bisnis, sedangkan turbulensi pasar memperkuat hubungan antara CRM

dengan inovasi dan kinerja bisnis (M. Abbas & Ul Hassan, 2017). Penelitian pada perusahaan manufaktur di Amerika menunjukkan bahwa *dynamic environment*, *complexity* dan *munificence* memoderasi hubungan antara kinerja dengan strategi. Lebih lanjut penelitian ini menyatakan bahwa lingkungan dinamis lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (McArthur & Nystrom, 1991).

Berdasarkan temuan penelitian peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa lingkungan yang berbeda di setiap negara akan mempengaruhi hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Sehingga hipotesis kelima, hipotesis keenam dan hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah :

H5 : *Dynamic environment* memoderasi hubungan antara *intellectual capital* dengan *sustainable competitive advantage*

H6 : *Dynamic environment* memoderasi hubungan antara *knowledge management* dengan *sustainable competitive advantage*

H7 : *Dynamic environment* memoderasi hubungan antara *digital transformation* dengan *sustainable competitive advantage*