

## **PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS TERHADAP KEUNTUNGAN KOMPETITIF**

Jerry Maratis  
Fakultas Fisioterapi Universitas Esa Unggul  
Jalan Arjuna Utara No 9 Jakarta 11510  
jerry.maratis@esaunggul.ac.id

### **Abstract**

*Strategic leadership capabilities are needed in the new competitive landscape expected for the 21<sup>st</sup> century. Human and social capital are source of sustainable competitive advantage for organization and, therefore, should be carefully nurtured and developed. This research investigates the impact of intellectual capital components and Strategic leadership on the competitive advantage. The empirical findings indicate that the relational capital and the structural capital have positive impact on competitive advantage. The study used a survey strategy "self-administered questionnaire", to collect data. Both the relational capital and the structural capital account for 48.4% of the competitive advantage. It is unexpected to find that the human capital does not have a significant direct impact on competitive advantage. However, it is valid to state that the human capital indirectly and significantly influences competitive advantage as it is embedded in the relational capital. The effect of the relational capital on competitive advantage is moderated by gender and age. The effect is strongest among younger men. In the case of the structural capital its effect is moderated by gender only such that the effect is slightly stronger for females rather than males. The statistic results found that there is significant positive impact of strategic leadership capabilities on sustainable competitive advantage*

**Keyword:** *intellectual capital, strategic leadership, competitive advantage*

### **Abstrak**

Kemampuan kepemimpinan strategis yang diperlukan dalam arena kompetisi baru untuk abad ke-21. Manusia dan modal sosial adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi sehingga harus dibina dan dikembangkan. Penelitian ini meneliti dampak dari komponen modal intelektual dan kepemimpinan strategis pada keunggulan kompetitif. Temuan empiris menunjukkan bahwa modal relasional dan modal struktural memiliki dampak positif pada keunggulan kompetitif. Penelitian ini menggunakan strategi survey "kuesioner", untuk mengumpulkan data. Modal relasional dan modal struktural memberikan keunggulan kompetitif sebanyak 48,4%. Yang tidak terduga adalah menemukan bahwa modal manusia tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Namun, dapat dikatakan valid jika untuk modal manusia secara tidak langsung dan signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif seperti yang terdapat pada modal relasional. Pengaruh modal relasional pada keunggulan kompetitif dimoderasi oleh jenis kelamin dan usia. Efek terkuat terdapat pada pria muda. Hasil statistik menemukan bahwa ada dampak positif yang signifikan dari kemampuan kepemimpinan strategis pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

**Kata kunci:** modal intelektual, kepemimpinan strategis, keuntungan kompetitif.

## **Pendahuluan**

Meskipun terdapat konsensus luas bahwa modal intelektual (IC) mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan di berbagai industri, beberapa peneliti berpendapat bahwa efeknya mungkin spesifik pada industri tertentu. Selama dekade terakhir, studi tentang modal intelektual terus berkembang menggunakan metode analisis yang berbeda dalam konteks yang berbeda. Banyak konsep meyakini telah diteruskan dalam mendukung kebutuhan untuk memahami peran modal intelektual dalam industri pengetahuan intensif dan teknologi canggih.

Dalam dekade terakhir, pengetahuan ekonomi telah dikaitkan dengan pengakuan luas bahwa IC sebagai faktor penentu yang mendorong inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Modal intelektual menawarkan sumber potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hayton, 2005). Meskipun sulit untuk secara akurat mengukur modal intelektual sebagai sumber *intangible* penting, nilai tambahnya tidak diperdebatkan lagi. Sebagian besar penelitian tentang modal intelektual dan hubungannya dengan kinerja telah dilakukan dalam pengaturan bisnis barat. Meskipun beberapa peneliti telah berpartisipasi dalam menyoroiti dampak dari IC dalam industri pengetahuan intensif seperti Telekomunikasi, kontribusi mereka secara umum pada literatur IC sangat terbatas.

Keberhasilan global saat ini, interkoneksi ekonomi muncul dari pertukaran informasi yang cepat dan efisien. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak lagi berakar pada aset fisik dan modal, tetapi dalam penyaluran efektif modal intelektual. Ide keunggulan kompetitif terutama untuk mengukur keberhasilan organisasi relatif terhadap pesaing. Keberhasilan relatif dapat diukur

dengan nilai ekonomi yang mampu dihasilkan organisasi. Penulis lain menggabungkan skill spesifik dan sumber yang dapat berkontribusi keunggulan kompetitif. Barney (1991) memberikan kontribusi untuk diskusi dengan menjelajahi hubungan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dia menyatakan bahwa tidak semua sumber daya perusahaan terus memiliki potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; sebaliknya, mereka harus memiliki empat atribut: langka, nilai, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti.

Akademi telah melakukan upaya eksplisit untuk menyediakan manajer dengan bimbingan tentang persyaratan konteks kepemimpinan strategis yang dinamis saat ini (Irelandia & Hitt, 2005). Perspektif integratif kepemimpinan strategis dan variabel keunggulan kompetitif yang berkelanjutan didasarkan pada teori-teori yang relevan seperti pandangan kelompok besar 'kepemimpinan strategis, pandangan berbasis sumber daya, dan pengetahuan tampilan berbasis. Konsep kemampuan kepemimpinan strategis telah diterapkan dalam penelitian ini dan dijabarkan lebih lanjut dari sudut pandang pengembangan modal manusia dan modal sosial.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari modal intelektual pada keunggulan kompetitif di perusahaan Telekomunikasi Yordania. Salah satu alasan utama untuk memeriksa industri ini di Yordania adalah bahwa telekomunikasi dianggap sebagai salah satu industri yang paling padat berbasis pengetahuan, sangat inovatif dan sektor pertumbuhan yang cepat. Sektor telekomunikasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian Yordania, yang mewakili 14% dari PDB Kerajaan pada tahun 2014. Sektor ini merupakan kesempatan bagi

Kerajaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif atas negara-negara Arab tetangganya dalam Region ini. Jordan dianggap memiliki unsur-unsur penting untuk teknologi informasi hub di wilayah tersebut. Ekspor ICT mencapai USD 324 juta pada 2013 dan 85% dari ekspor tersebut ditargetkan ke negara-negara Arab. Selanjutnya, tingkat kerja di sektor ini terus meningkat dan jumlah tenaga kerja meningkat menjadi 18.000 pada tahun 2014 (Jordan Investment Commission, 2015). Alasan ini yang menjadikan penelitian ini berfokus pada sektor telekomunikasi di Yordania.

Menurut apa yang disebutkan, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dalam memanfaatkan peran modal Intelektual dan kemampuan kepemimpinan strategis untuk mewujudkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari sudut pandang strategis.

### **Modal Intelektual**

Modal intelektual telah dianggap sebagai faktor penting dalam bisnis oleh banyak orang, tetapi tidak ada satupun secara praktis resmi dihargai (Bontis, 1998). Dorongan untuk negara ini adalah satu set tantangan pengetahuan bagaimana tacit dan kecerdasan kolektif tertanam dalam modal manusia, dan proses organisasi. Artinya, sifat *intangibility* IC sulit untuk dipahami dan dikelola dalam seluruh organisasi. Sebenarnya, sebagian besar atasan dan manajer hanya memiliki konsep jelas tentang bagaimana mengelola sumber daya tak terlihat berdasarkan memelihara dan mengembangkan modal manusia, modal struktural dan modal relasional. *Intangibility* IC ini sulit dipahami melibatkan konseptualisasi teori dan praktek.

Istilah konseptual "modal intelektual" sering digunakan sebagai nilai aset tidak berwujud atau pengetahuan yang dapat menjadi berbeda antara nilai buku

dan nilai pasar atau semua sumber daya non-moneter dan nonfisik. Stewart (1991) menjelaskan modal intelektual sebagai bahan intelektual pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan kekayaan. Bontis (1998), Curado dan Bontis (2007), Tovstiga (2009) mendefinisikan IC meliputi modal manusia, modal relasional dan modal struktural. Selanjutnya, para peneliti telah mendecomposisi IC untuk menyederhanakan pengukuran dan evaluasi. Edvinsson dan Malone (1997) berpendapat bahwa IC adalah berasal dari hanya dua basis, modal manusia dan modal struktural.

Modal struktural dibagi lagi menjadi modal organisasi dan modal pelanggan. Pada organisasi, modal terdiri dari proses dan pembaharuan modal. Sveiby (1997) menyebut model utama monitor aset tidak berwujud terdiri dari struktur internal, struktur eksternal dan kompetensi inti. Lebih tepatnya, premis IC adalah mewujudkan segala bentuk nilai tersembunyi yang terkait dengan aset tidak berwujud pada perusahaan. Penelitian terbaru menjelaskan IC sebagai satu set relasional (Customer-hubungan) modal, struktural (*internal*) modal dan modal manusia (Mehralian, Rasekh, Akhavan, & Ghatari, 2013; Wang et al, 2014; Seleim et al., 2004).

Seringkali konsep modal intelektual mengacu pada modal pengetahuan, aset pengetahuan atau sumber daya tak berwujud bahkan jika ada aset alam tidak berwujud bagian yang tidak logis dari seluruh modal intelektual dan tiga kategori utama (manusia, struktural dan relasional) (Petty & Guthrie, 2000). Penelitian ini mengikuti kerangka yang memandang IC sebagai seperangkat terintegrasi sinergis modal manusia, modal struktural, dan modal relasional.

### **Modal Manusia**

Modal manusia terdiri dari semua kemampuan bisnis dalam karyawan dan tidak dimiliki oleh organisasi (Hsu & Fang, 2009). Ini adalah saham pengetahuan individu dari suatu organisasi yang dimiliki oleh karyawan. Modal manusia sebagai elemen kunci dari aset intelektual dan salah satu sumber yang paling penting keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam konteks ini, modal manusia mengacu pada sumber daya yang meliputi pengetahuan tacit, keterampilan dan pengalaman dari karyawan (Kamukama, 2013), atau anggota organisasi memiliki pengetahuan tacit individual. Gagasan modal manusia (modal bakat) terkait dengan kemampuan bawaan, kecerdasan, penciptaan dan bakat kemampuan otak (Butter, Valenzuela, & Quintana 2015). Ini adalah komponen inti dari modal intelektual dan sumber utamapengetahuan, inovasi, dan penemuan (Seleim & Bontis, 2013).

### **Modal Struktural**

Modal struktural mengandung pengetahuan eksplisit atau dikodifikasi artefak pengetahuan. Hal ini terdapat dalam sistem, database dan program (Edvinsson & Malone, 1997). Tidak seperti modal manusia, modal struktural (SC) terdiri dari mekanisme dan struktur organisasi yang mendukung produktivitas atau kinerja karyawan. Modal struktural adalah kumpulan pengetahuan dan infrastruktur yang mendukung modal manusia dan modal relasional. Bontis (1998) menekankan bahwa tanpa modal struktural, modal intelektual hanya akan menjadi modal manusia. Organisasi dengan modal struktural yang kuat dapat menemukan modal manusia yang lebih cocok untuk modal relasional. Kombinasi kompetensi ini sering disebut sebagai modal intelektual.

### **Modal Relasional**

Modal relasional merupakan pengetahuan terdapat dalam preferensi pelanggan termasuk pemasok dan hubungan dengan mitra (Yitmen 2014). Pada intinya, RC memusatkan perhatian pada mobilisasi sumber pengetahuan dan hubungan melalui struktur sosial (Hsu & Wang, 2012). Ini adalah konsep yang lebih luas, modal pelanggan. Literatur yang ada memandang modal relasional sebagai pengetahuan terdapat dalam semua relasional antarmodal organisasi, tetapi juga untuk menemukan cara-cara baru untuk mengubah aset tidak berwujud (Teece, 2007). RC adalah aset *intangible* berdasarkan

### **Modal Intelektual dan Keunggulan Kompetitif**

Organisasi memiliki beraneka macam sumber daya yang dapat mempengaruhi kinerja. Sumber daya ini dapat menjadi aset *tangible* atau *intangible* yang memiliki dampak langsung atau tidak langsung terhadap keuntungan kompetitif. Modal Intelektual dianggap sebagai aset *intangible* atau aset pengetahuan dalam organisasi. Aset pengetahuan dapat bersifat static yang berarti bahwa simpanan yang tersedia (pengetahuan) dalam organisasi atau bersifat dinamik (mengalir) dalam organisasi.

Pengetahuan merupakan sumber daya paling penting dalam organisasi dan merupakan fundamental dasar dalam menciptakan strategi kompetitif, perkembangan nasional dan global serta keuntungan. Penelitian ini menegaskan pentingnya penekanan pengetahuan dalam kenyataan bahwa sumber daya intelektual dan kemampuan pelayanan dalam perusahaan lebih penting daripada sumber daya *tangible*. Modal intelektual merupakan sumber daya vital pengetahuan dan diketahui dalam organisasi. Peran

managemen strategis bukan hanya untuk mengalokasikan modal intelektual dalam organisasi tetapi juga menemukan cara baru untuk berubah menjadi aset intangible. Organisasi dengan pengetahuan yang beragam dan kreativitas manusia lebih mungkin untuk menjadi inovatif dan memperoleh keunggulan kompetitif yang tinggi (Grimaldi et al., 2012).

Globalisasi dan perkembangan teknologi telah mendesak organisasi untuk bersaing intens dalam lingkungan yang menantang (Hitt, Keats, & De Marie, 1998). Organisasi harus membedakan diri dan melaksanakan tugas-tugas yang berbeda dalam rangka untuk mencapai kesejahteraan di pasar. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif tidak terjadi dari memproduksi produk dan jasa akhir kepada pelanggan tetapi datang dari sumber yang memproduksinya. Keunggulan kompetitif tidak akan terus menerus kecuali organisasi menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien untuk memberikan nilai untuk segmen tertentu di pasar (berburu & Moran, 1995). Ini mendesak organisasi untuk mengembangkan strategi penciptaan nilai dari sumber untuk pembangunan berkelanjutan (Porter, 1980; Barney, 1991).

Organisasi dapat menggantikan aset berwujud dan sumber daya tetapi mereka tidak mungkin untuk melakukannya dengan aset tidak berwujud. Aset berwujud bukan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena mereka dapat dengan mudah ditiru dan digantikan (Hall, 1992). Sebaliknya, aset tidak berwujud, seperti budaya organisasi dan reputasi produk hampir tidak dapat diganti dan memberikan nilai yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Grimaldi et al, 2012; Pearson, Pitfield, & Ryley 2015). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan membutuhkan sumber daya

yang langka, unik, non tradable dan tahan lama di perusahaan (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993).

Beberapa formasi yang disediakan untuk menjelaskan pentingnya keunggulan kompetitif dalam organisasi. Misalnya, kerangka VRIN menjelaskan isu-isu penting untuk pembangunan berkelanjutan. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus memiliki sumber daya yang menawarkan nilai, langka, imitabel tidak sempurna sehingga mereka tidak dapat ditiru oleh pesaing dan tidak memiliki pengganti yang dapat dengan mudah digunakan oleh pesaing (Henkel, Bider, & Perjons 2014). Selain itu, View-Berbasis Sumberdaya (RVB), menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai berdasarkan karakteristik sumber daya organisasi (yang berharga, langka, ditiru dan non-disubstitusikan) dan pada kemampuan organisasi secara efektif menggunakan mereka (Barney, 1991; Hall, 1992; Collis & Montgomery, 1995). Selain itu, View-Berbasis Pengetahuan (KBV) menekankan dan menggambarkan jenis sumber daya yang tersedia di organisasi dan dikategorikan sebagai sifat pengetahuan atau proses pengetahuan (Grant, 1991, 1996). Oleh karena itu, keunggulan kompetitif di perusahaan hanya bisa terjadi dengan integrasi peluang pasar eksternal dengan sumber internal dan kemampuan organisasi (Grimaldi et al., 2012).

Modal intelektual memberikan sumber daya dan kemampuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam organisasi. Jika sebuah organisasi tidak menggunakan modal intelektual maka tidak akan dapat memperoleh posisi yang kompetitif di pasar atau industri tertentu. Tanpa keunggulan kompetitif, perusahaan memiliki keterbatasan dalam bisnis (Pearson et al., 2015). Penelitian sebelumnya jarang meneliti hubungan

antara modal intelektual dan keunggulan kompetitif. Banyak penelitian baru-baru ini telah difokuskan pada dampak potensial dari modal Intelektual pada kinerja bisnis. Penelitian saat ini didasarkan pada premis bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dan nilai tambah terutama akan tergantung pada komponen modal intelektual (modal manusia, modal struktural dan modal relasional).

Bradley (1997) berpendapat bahwa modal intelektual sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi, jauh lebih penting daripada modal manusia dalam pertumbuhan ekonomi, penciptaan kekayaan dan keunggulan kompetitif. Menurut pandangan berbasis sumber daya berkelanjutan, keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh sumber daya intelektual yang tak berwujud, berharga dan sulit untuk ditiru dan berada dalam sebuah organisasi (Kamukama, 2013).

### **Kemampuan Kepemimpinan Strategis**

Pemahaman kepemimpinan strategis menyoroti apa yang sebenarnya pemimpin puncak lakukan secara efektif untuk menghasilkan sebuah organisasi yang berfokus strategi (Rumsey, 2013). Selanjutnya, pemimpin strategis harus mampu fokus pada sumber daya kritis yang paling mungkin untuk membuat perbedaan dalam jaminan kesuksesan masa depan yang berkelanjutan. Pandangan ini didukung oleh Hitt dan Irlandia (2002) yang merekomendasikan bahwa kepemimpinan strategis adalah tentang mendapatkan akses ke sumber daya utama seperti aliansi dengan perusahaan mitra "modal sosial" dan kemampuan untuk membangun tim besar "modal manusia" sebagai sumber daya yang paling penting perusahaan .

Kemampuan kepemimpinan strategis yang efektif diperlukan dalam lahan kompetitif baru pada abad ke-21 (Irlandia & Hitt, 2005).Kemampuan

kepemimpinan strategis fokus pada pengembangan modal manusia dan modal sosial. Selain itu, McCallum dan O'Connell (2009) mengakui bahwa modal manusia dan modal sosial tidak sepenuhnya independen satu sama lain. Hal ini tercermin dalam fakta bahwa beberapa kompetensi kepemimpinan dapat tersirat baik sebagai modal manusia dan modal sosial. Inti dari kepemimpinan strategis adalah mengelola manusia dan modal sosial (Hitt & Irlandia, 2002).Mungkin tugas yang paling penting bagi pemimpin strategis secara efektif mengelola portofolio organisasi sumber daya. Pemimpin strategis mengelola portofolio organisasi sumber daya dengan mengorganisir mereka ke dalam kemampuan, penataan organisasi untuk menggunakan kemampuan, dan mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Sirmon, Hitt, & Irlandia, 2007).

Untuk persyaratan penelitian akan fokus pada mengelola modal manusia dan modal sosial organisasi secara efektif sebagai esensi kepemimpinan strategis (Hitt & Irlandia, 2002). Modal manusia mengacu pada pengetahuan dan keterampilan dari seluruh tenaga kerja perusahaan (Hitt, Irlandia, et al., 2010, p. 388).Menekankan modal manusia sebagai bagian dari modal intelektual adalah komponen utama dari modal intelektual (Bontis, 1998). Selanjutnya, Au, Altman dan Roussel (2008) menjelaskan modal manusia dalam sebuah organisasi, dengan pengetahuan yang dikuasai oleh individu. Secara konvensional, mereka membedakan tiga jenis modal manusia dalam berbagai kategori sesuai dengan Gibbons dan Waldman (2004), Hatch dan Dyer (2004) yang generik (umum) modal manusia, modal manusia organisasi-spesifik, modal manusia tugas-spesifik. Modal sosial merupakan komponen modal intelektual

seperti modal manusia, juga pasti memberikan kontribusi pada pengembangan sumber daya manusia (Birasnav, Rangnekar, & Dalpati, 2011).

Balkundi dan Kilduff (2006) mendefinisikan modal sosial yang melekat dalam ketajaman persepsi sosial individu dan struktur hubungan sosial mereka. Di sisi lain, modal sosial meliputi hubungan di dalam dan di luar organisasi yang membantu organisasi mencapai tugas dan menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham (Adler & Kwon, 2002; Hitt & Ireland, 2002; Prusak & Cohen, 2001). Pemimpin strategis harus memperhatikan modal sosial dalam unit dan organisasi dengan modal sosial yang berada di luar organisasi mereka.

### **Kepemimpinan Strategis di Lingkungan Akademik**

Empat pendekatan populer untuk kepemimpinan pendidikan kontemporer adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan strategis, kepemimpinan pendidikan dan kepemimpinan organisasi. Thomas dan Thomas (2011) menempatkan perspektif kepemimpinan berusaha untuk mengadvokasi memeriksa proses kepemimpinan strategis melalui eksplorasi interaksi antara beberapa konstituen seperti dekan, dosen, dewan universitas dan dewan penasihat. Mereka menemukan mencatat bahwa kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk membentuk strategi ke depan dan menerapkan perubahan yang diperlukan. Selanjutnya, mereka yang merupakan bagian dari sektor pendidikan universitas / akademi dan manajemen mungkin akan setuju bahwa perlu untuk memperkuat dan memprofesionalkan universitas / kepemimpinan akademi dan menguji kembali peran dekan sehingga mereka dapat merespon dengan cepat dan efektif terhadap tantangan dunia pascakrisis (Rosser, Johnsrud, & Heck, 2003). Hal ini menyebabkan beberapa

dekan untuk berpendapat bahwa mereka bisa disamakan dengan mitra di perusahaan jasa profesional dalam bahwa mereka dipromosikan atas dasar keahlian, pengetahuan dan modal intelektual untuk deanships (Goodall, 2009). Sementara ada persyaratan yang jelas untuk mengevaluasi kompetisi dan pasar yang kompetitif, juga penting bahwa dekan memahami sifat-sifat organisasi tertentu yang melibatkan orang, sistem, proses bisnis dan aspek budaya agar efektif dalam pelaksanaan strategis mereka. Ini pandangan yang luas kepemimpinan dekan 'menyiratkan kesadaran menyeluruh dari kedua konteks internal dan konteks eksternal di lingkungan akademik mereka dalam rangka untuk membingkai positioning dan spesifik strategi strategis mereka (Fragueiro & Thomas, 2011). Secara keseluruhan, untuk dekan itu sangat penting untuk memahami bagaimana menggunakan kekuasaan dan pengaruh di dunia pemangku kepentingan multifaset.

### **Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan**

Sebagai persaingan global menjadi semakin sengit, bagaimana mempertahankan keunggulan kompetitif atau mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan mulai mendapatkan perhatian lebih. Pada tahun 2008, Barney dan Hesterly dibedakan dua jenis keunggulan kompetitif: keunggulan kompetitif sementara dan berkelanjutan. Menurut mereka, keunggulan kompetitif biasanya menghasilkan keuntungan yang tinggi, tetapi keuntungan ini menarik persaingan, dan persaingan membatasi durasi keunggulan kompetitif dalam banyak kasus, karena itu yang paling kompetitif keuntungan adalah sementara. Di sisi lain, beberapa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika pesaing tidak dapat meniru sumber keunggulan atau jika tidak ada conceives dari korban yang lebih baik. Selanjutnya, Reed dan

Defillippi (1990) mengacu pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk membuat beberapa hambatan yang membuat imitasi kinerja perusahaan sulit. Artinya, sejak "keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan" (Porter, 1985, p: 15). Barney (1991) membahas empat indikator potensi sumber daya perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan: nilai, langka, ketidakmampuan untuk ditiru dan substitusi sempurna. Mengingat semua definisi tersebut, ada empat poin yang bisa digali. Pertama, mata pelajaran keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah sumber daya dan keterampilan sesuai dengan berbasis sumber daya view (Barney, 1991). Kedua, media keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kompetensi atau kemampuan. Isu penting adalah bagaimana mengubah subyek keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam media (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993). Ketiga, tujuan untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk mencapai bisa dalam bentuk pengembalian keuangan dalam sudut pandang akuntansi, atau kesenjangan kemampuan, atau bagian perlindungan nilai dalam sudut pandang rantai nilai, atau pengakuan pelanggan dari lapangan operasi bisnis (Coplin, 2002). Akhirnya, proses subjek-media-tujuan keuntungan sustainablecompetitive perlu terus diperbaharui untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat (Hitt, Irlandia, et al, 2010; Jiajia, 2007).

### **Kepemimpinan Strategis dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan**

Hagen, Hassan dan Amin (1998) mengeksplorasi penyelidikan empiris terhadap komponen kepemimpinan strategis penting disarankan dan dikembangkan, yaitu modal (Hitt et al., 1995). Hasil penelitian menunjukkan integrasi komponen penting dimasukkan

dalam model kepemimpinan yang disarankan perusahaan strategis. Hitt et al. (1995) memperkirakan, kepemimpinan strategis ditekankan mengembangkan modal manusia lebih mengeksploitasi dan mempertahankan kompetensi inti organisasi untuk mencerminkan pentingnya sumber daya manusia. Hitt dan Irlandia (2002) mengeksplorasi pentingnya kedua jenis modal manusia dan sosial untuk pemimpin dan bagaimana mereka dapat dikelola untuk menciptakan nilai bagi unit dan perusahaan. Keduanya kontributor yang signifikan untuk mencapai keunggulan kompetitif dari pandangan berbasis sumber daya.

Ketika komponen kepemimpinan strategis berhasil dijalankan, praktik kepemimpinan strategis perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Lebih dari itu, kepemimpinan strategis dalam suatu organisasi yang mampu mengembangkan kemampuannya akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Beberapa organisasi telah mencoba untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan menurut pandangan berbasis sumber daya (Barney, 1986; Prahalad & Hamel, 1990). Dan kepemimpinan strategis yang paling dianggap penting bahwa investasi dalam modal manusia dan modal sosial dapat meningkatkan 'keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sesuai pandangan kepemimpinan strategis kelompok besar' organisasi mereka (Irlandia & Hitt, 2005) dan tampilan berbasis pengetahuan (Kogut & Zander, 1992; Polanyi 1966).

### **Metode Penelitian**

Sampling Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari modal intelektual pada keunggulan kompetitif di perusahaan telekomunikasi Yordania. Sejumlah hipotesis penelitian telah



diusulkan untuk menguji sejauh mana komponen modal intelektual (modal manusia, modal struktural dan modal relasional) dapat menjelaskan keunggulan kompetitif di perusahaan yang ditargetkan. Sektor komunikasi Yordania terpilih sebagai seluruh penduduk dan unit analisis terdiri dari semua manajer, konsultan dan profesional di tiga perusahaan telekomunikasi Yordania utama (Zain, Orange dan Umniah).

Total populasi target sekitar 297 dan sampel penelitian adalah 199. Sebuah penelitian survei kuantitatif digunakan dalam meneliti. Pengukuran Sebagian besar langkah-langkah yang disesuaikan dengan menggunakan multi-itemscales dari penelitian sebelumnya. Secara khusus, modal intelektual konstruksi skala yang diadaptasi dari Sveiby (1997) dan Bontis (1998). Porter (1985) dan Sharma (2005) skala digunakan untuk mengukur keunggulan kompetitif. Setiap sub-konstruk dioperasionalkan dengan sepuluh item yang mengukur persepsi karyawan dari konstruk itu. Semua konstruksi penelitian yang mengukur dengan lima poin skala Likert. Validitas awal skala dinilai oleh panel ahli. Dua putaran ulasan dengan panel hakim dilakukan. Tahap pertama adalah dengan (10) akademisi dan kelompok profesional dari perusahaan telekomunikasi di Yordania. Tahap kedua dilakukan dengan profesional bahasa untuk memastikan penggunaan bahasa yang jelas dalam bahasa Inggris dan versi survei Arab.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Kerangka konseptual untuk penelitian ini mencoba untuk menjelaskan pandangan integratif kepemimpinan strategis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan memberikan panduan strategis untuk perguruan tinggi swasta.

Sampling penelitian adalah 44 Perguruan Tinggi Swasta di Irak. Data

untuk penelitian ini dikumpulkan melalui survei kuesioner. Penelitian ini mengadopsi lima poin skala Likert yang ada. Kuesioner diawasi dan tanpa pengawasan digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, responden adalah seluruh staf akademik yang bekerja pada tingkat organisasi dengan posisi kepemimpinan di Perguruan Tinggi Swasta seluruh. Survei ini didistribusikan langsung ke 540 pemimpin akademik .suatu total 450 kuesioner kembali atau (87%). 33 dari 450 kuesioner yang dikembalikan dibuang karena informasi yang tidak lengkap. Ada 417 tanggapan dapat digunakan secara total. Akibatnya jumlah kuesioner yang dapat digunakan adalah 417, dengan demikian, tingkat respon adalah 81%. metode analisis penelitian termasuk analisis faktor exploratory, reliabilitas dan validitas. Dalam penelitian ini, Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 18.0 digunakan untuk memproses dan menganalisis data yang dikumpulkan.

Mengingat bahwa semua tindakan yang reflektif, kehandalan item individual, membangun kehandalan, konvergen dan validitas diskriminan dari semua item harus diperiksa. langkah-langkah Keandalan diperiksa pertama menggunakan kehandalan item individual dan konsistensi internal atau keandalan skala. reliabilitas item individual dievaluasi dalam hal standar pemuatan setiap item ke variabel yang mendasarinya. Menurut Vinzi, Chin, dan Henseler (2010), nilai-nilai pemuatan setiap item harus setidaknya sama dengan atau lebih tinggi dari 0,7 dan pemuatan squared ( $R^2$ ) harus sama dengan atau lebih tinggi dari 0,5. Semua faktor loadings lebih besar dari 0,7 dan sangat signifikan pada tingkat ( $\frac{1}{4}$  0,05). Proses penyaringan dilakukan untuk item yang tidak mencapai nilai ini untuk menjaga kekikiran (Hair et al., 2014). Item biaya rendah tersingkir karena memiliki

loading terendah (0,37). koefisien alpha Cronbach digunakan untuk menilai keandalan konstruksi penelitian. Memuat semua item tersebut sangat terkait dengan Cronbach alpha 0,7. Selain itu, keandalan gabungan dari semua konstruksi di atas 0,8. Konvergen validitas dievaluasi dengan memeriksa keandalan komposit dan varians rata diekstraksi. nilai reliabilitas komposit antara 0,70 dan 0,90 dapat dianggap sebagai memuaskan dan nilai rata-rata varians diekstraksi dari 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah dari varians dari indikator-indikator.

### **Hasil dan Pembahasan**

Di antara responden, 50,3% adalah laki-laki dan 49,7% adalah perempuan. Mayoritas responden (94,9%) berusia antara 20 dan 49 tahun dan sekitar 80,4% dari mereka memiliki tingkat pendidikan universitas. Sementara itu, mayoritas responden (66,8%) memiliki pengalaman kerja antara 5 dan 15 tahun.

Model struktural meneliti kekuatan penjelas keseluruhan ( $R^2$ ), koefisien jalur ( $\beta$ ) dan tingkat signifikansi. Secara keseluruhan, model penelitian menyumbang 0,484 dari varians dalam keunggulan kompetitif. Sebuah koefisien jalur ( $\beta$ ) adalah koefisien regresi standar, di mana ( $\beta$ ) nilai absolut dari 0,5 atau lebih menunjukkan efek yang besar, nilai sekitar 0,3 menengah dan nilai-nilai kurang dari 0,1 efek yang kecil (Cohen, 1988).

Modal relasional dan modal struktural telah ditemukan memberikan pengaruh yang signifikan statistik pada keunggulan kompetitif dengan koefisien path di 0,252 dan 0,427 masing-masing.

Semua hubungan yang signifikan pada tingkat 0,05 ( $P < 0,05$ ), kecuali hubungan antara sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif. Efek langsung terkuat pada keunggulan kompetitif adalah modal relasional (0,427), menunjukkan

peran penting dari modal relasional dalam memprediksi keunggulan kompetitif perusahaan. Mengenai efek moderasi untuk hubungan yang berbeda dalam model struktural, analisis sampel split dan plot dilakukan untuk menentukan pola hubungan.

Dengan demikian, t-statistik, berat komponen dan nilai signifikansi yang diamati telah dihitung untuk mengevaluasi perbedaan koefisien jalur di model. Ketika komputasi model struktural untuk kategori gender yang berbeda hubungan antara modal relasional dan keunggulan kompetitif lebih kuat untuk laki-laki ( $\beta = 0,557$ , t-nilai = 3,558) daripada perempuan ( $\beta = 0,305$ , t-nilai = 1,960).

Untuk modal struktural hubungan menunjukkan efek yang sedikit lebih kuat untuk wanita ( $\beta = 0,305$ , T-Value = 2,783) daripada laki-laki ( $\beta = 0,21$ , t-nilai = 2,257). Demikian pula, dampak dari modal relasional dan pada keunggulan kompetitif dimoderasi oleh usia. perbedaan yang signifikan yang diamati antara kelompok usia kurang dari 30 tahun ( $\beta = 0,754$ , T-Value = 3,111, p-value = 0,002), 30-39 tahun ( $\beta = 0,298$ , T-Value = 3,301, p-value = 0,02) dan kategori usia lainnya : usia antara 40 dan 49 ( $\beta = 0,389$ , t-nilai = 1,429, p-value = 0,154), dan usia 50-tahun atas ( $\beta = 0,276$ , t-nilai = 0,161, p-value = 0,872).

Jelas bahwa modal relasional memiliki dampak keuntungan competitive yang lebih besar pada usia muda daripada pegawai yang lebih tua. Dampak modal struktural pada advantageis kompetitif tidak dimoderasi oleh semua kategori usia masing-masing (t = 0,407, p-value = 0,684; t = 1,774, p-nilai = 0,077; t = 0,505, p-value = 0,614; t = 0,356, p-value = 0,722) 0,6. Untuk mengukur konsistensi skala, alpha Cronbach digunakan sebagai ukuran keandalan. Setelah loading factor dilakukan, semua item dari variabel menunjukkan rentang

yang dapat diterima keandalan mana hasil skor untuk kemampuan kepemimpinan strategis adalah 0,92 untuk mengembangkan sumber daya manusia dan 0,94 untuk mengembangkan modal sosial, sementara keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah 0,89, masing-masing dengan berkisar 0,89-0,94.

Pada dasarnya, keandalan koefisien 0,7 atau lebih dianggap memadai untuk studi sosial (Hair, Black, Barry, Anderson, & Tatham, 2006). Serangkaian analisis regresi linear dilakukan untuk mengukur dampak dari kepemimpinan strategis pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hipotesis ini dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian apa peran kepemimpinan strategis dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil regresi pada kepemimpinan mempengaruhi bagaimana strategis keunggulan kompetitif yang berkelanjutan positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan strategis menjelaskan 55% dari variasi dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di kedua model. Kedua model yang signifikan dengan F-statistik = 510,07 dan 255,12 masing-masing dan signifikan p-value = 0,00 untuk keduanya. Semua koefisien beta standar yang signifikan menunjukkan kontribusi positif untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu peningkatan satu unit di variabel independen dapat meningkatkan satu unit dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Koefisien *standardized beta* di Model 1 menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan strategis ( $\beta = 0,74$ ) memberikan kontribusi untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Koefisien beta standar di Model 2 menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia ( $\beta = 0,41$ ) memberikan kontribusi paling untuk sustainable keunggulan kompetitif, diikuti dengan

mengembangkan modal sosial ( $\beta = 0,38$ ). Semua variabel ini signifikan dengan p-value  $< 0,0$ . Analisis menunjukkan bahwa semua dimensi kepemimpinan strategis yang mempengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan positif. Dengan demikian, hasil didukung semua tiga hipotesis untuk kepemimpinan strategis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan H1, H1a, dan H1b.

Temuan empiris menunjukkan bahwa modal struktural dan modal relasional telah positif terkena keunggulan kompetitif. Kedua modal relasional dan modal struktural untuk 48,4% dari keunggulan kompetitif, yang menunjukkan bahwa investasi perusahaan dalam modal relasional dan struktural secara signifikan mempengaruhi posisi kompetitif di pasar dan industri struktur.

Modal relasional memiliki dampak yang lebih jelas pada keunggulan kompetitif perusahaan dari modal struktural. Dalam konteks ini, agak mengejutkan untuk menemukan bahwa modal manusia tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Namun, itu sah untuk menunjukkan bahwa modal manusia secara tidak langsung dan signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif seperti yang tertanam di ibukota relasional. Temuan bahwa RC dan SC mempengaruhi keunggulan kompetitif konsisten dengan Hsu dan Fang (2009) studi. Mereka menemukan bahwa RC adalah faktor terbesar di antara komponen IC di perusahaan desain Taiwan. modal struktural adalah faktor kedua dan modal manusia adalah yang terakhir.

Selanjutnya, Wang dan Chang (2005) menemukan bahwa elemen IC langsung mempengaruhi kinerja dengan pengecualian dari modal manusia. modal manusia secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui tiga unsur lainnya: modal inovasi, modal proses, dan

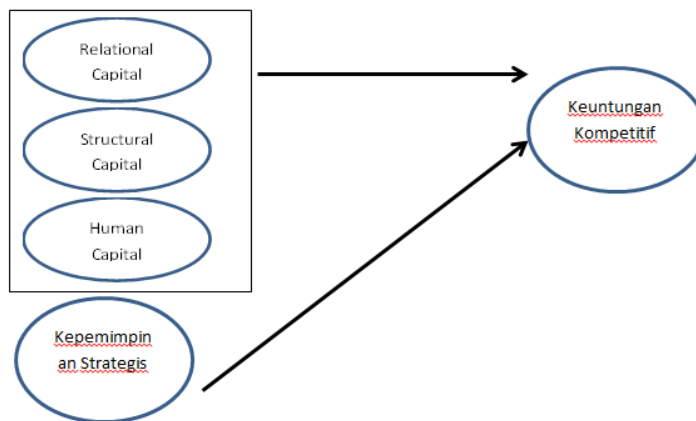
pelanggan capital. As meramalkan efek modal relasional pada keunggulan kompetitif dimoderatori oleh jenis kelamin dan usia, dan efeknya adalah terkuat di antara pria yang lebih muda. Dalam kasus modal struktural, efeknya pada keunggulan kompetitif dimoderatori oleh jenis kelamin hanya sehingga efeknya adalah sedikit lebih kuat untuk perempuan daripada laki-laki.

Dengan demikian, modal intelektual telah menjadi sumber keunggulan kompetitif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh modal relasional dan modal struktural adalah signifikan dan positif dan hasil ini konsisten dengan temuan sebelumnya dari Bontis et al., (2000), Kamukama, Ahiauzu,

dan Ntayi (2001), dan Chen et al. , (2004), Wang dan Chang (2005) dan Mehralian et al., (2013).

Alasan bahwa modal manusia telah tidak lagi penting dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif. Selanjutnya, itu adalah penting untuk mengetahui bahwa keuntungan yang berkelanjutan saat ini dan masa depan didasarkan pada komponen intelektual perusahaan. Ini adalah sumber daya tak berwujud, tak ada bandingannya dan berharga. Akibatnya, ini dapat mempromosikan manajer untuk meningkatkan kinerja dengan berinvestasi lebih banyak sumber daya modal manusia, modal relasional dan capital.7 struktural.

### **Konstelasi Dan Kerangka Teoritik Penelitian Lanjutan Modal Intelektual**



Konstelasi di atas menggambarkan variable independent adalah Modal Intelektual (yang terdiri dari modal relasioanl, modal structural dan modal manusia) dan Kepemimpinan strategis. Variabel dependennya adalah Kentungan kompetitif.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menyelidiki pengaruh komponen modal intelektual (modal manusia, modal relasional dan modal struktural) pada keunggulan

kompetitif dalam organisasi telekomunikasi Yordania. Temuan penelitian menunjukkan bahwa modal relasional dan modal struktural memiliki efek positif pada keuntungan complete. Namun, membangun modal manusia tidak menunjukkan dampak langsung yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Seperti yang diperkirakan pengaruh modal relasional pada keunggulan kompetitif dimoderatori oleh jenis kelamin dan usia, dan efeknya adalah terkuat di antara pria

yang lebih muda. Dalam kasus modal struktural, efeknya pada keunggulan kompetitif dimoderatori oleh jenis kelamin hanya sehingga efeknya sedikit lebih kuat untuk perempuan daripada laki-laki.

Meskipun pentingnya penelitian ini, mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian saat ini mempekerjakan lintas desain penelitian survei data yang sectional. Sebuah penelitian longitudinal yang dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang bagaimana orang melihat komponen modal intelektual dari waktu ke waktu. Hal ini juga dapat menunjukkan hubungan lainnya antara variabel pada titik-titik yang berbeda dari pengujian. Kedua, penelitian ini dilakukan di Yordania yang dianggap sebagai negara berkembang. Hasilnya mungkin tidak menggeneralisasi ke negara-negara maju lainnya. Ketiga, meskipun fakta bahwa penelitian saat ini memiliki ukuran sampel yang memadai, sampling nyaman penelitian menghambat generalisasi temuan.

Karena keterbatasan dalam penelitian saat ini, beberapa arah penelitian masa depan disarankan. Pertama, penelitian lebih lanjut harus fokus pada industri lain, seperti bank dan menguji pengaruh modal intelektual pada keunggulan kompetitif. Kedua, peneliti juga dapat menguji apakah hasil kami dapat digeneralisasi ke negara-negara maju di industri yang sama atau berbeda. Ini akan memperkaya pengetahuan kita tentang pengaruh modal intelektual global. Ketiga, penelitian longitudinal yang diperlukan untuk menguji efek dinamis dari variabel dari waktu ke waktu.

Penelitian ini menguji kemampuan kepemimpinan strategis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di lingkungan akademik, terutama Perguruan Tinggi Swasta di Irak. Temuan menunjukkan bahwa efek positif secara signifikan hadir dalam hubungan ini,

menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ditingkatkan saat kepemimpinan strategis diterapkan. Temuan menunjukkan bahwa pengembangan modal manusia dan modal sosial memiliki efek statistik yang kuat dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Jadi dengan mereka hipotesis H1, H1a, H1b dan didukung.

Akhirnya, hasil statistik dari penelitian ini menyimpulkan dampak positif dari kemampuan kepemimpinan strategis, yaitu modal manusia dan modal sosial pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kemampuan kepemimpinan strategis umumnya penting bagi keberhasilan organisasi menurut pandangan kelompok besar 'kepemimpinan strategis, berbasis sumber daya dan berbasis pengetahuan pandangan. Kombinasi sumber daya organisasi, kemampuan, dan pengetahuan dikerahkan perlu dikembangkan, dan dilindungi dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kerangka penelitian teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini juga memberikan kontribusi pengetahuan baru di bidang kepemimpinan strategis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### **Daftar Pustaka**

- Mahdia OR, Almsafirb MK. 2014. The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129 ( 2014 ) 289 – 296
- Örnek AS, Ayas S. 2015. The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195(2015)1387-1395

Yaseen SG, Dajani D, Hasan Y. 2016. The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior* 62(2016)168-175