

# Jurnal Strategi dan Bisnis

**Mengupas Analisis Sekuritas dalam Upaya Memahami Trading Sebagai Bisnis**

(Ika Sisbintari)

**Studi Hubungan Antara Corruption Perceptions Index (CPI) dengan Foreign Direct Investment (FDI) di Indonesia**

(Andi Wijayanto)

**Kapasitas Aparatur Pemerintah Daerah Berjiwa Wira Usaha dalam Menghadapi Dinamika Global**

(Abdul Kholiq Azhari)

**Niat Berperilaku di Masa yang Akan Datang (Future Behavior Intention) Wisatawan**

(Eny Endah Pujiastuti)

**Faktor Penentu Produktivitas Tebu dan Kendalanya**

(Suhartono)

**Peran Corporate Entrepreneurship dan Intellectual Capital terhadap Financial Performance pada Perusahaan**

(Asih Marini Wulandari)



**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember**

## **REDAKSI JURNAL STRATEGI DAN BISNIS**

### **Penanggung Jawab**

Suhartono

### **Redaktur**

Zarah Puspitan ngtyas

### **Penyunting**

Djoko Poernomo

### **Redaktur Pelaksana**

Edy Wahyudi

Sasongko

Akhmad Tcha

Rudy Eko Pramono

Ika Sisbintari

Yuslinda Dwi Handini

### **Desain Grafis**

Chandra Eko Wahyudi Utomo

### **Anggota**

Indaryani

Edi Suryanto

### **Mitra Bestari**

Sam'un Jaja Rahardja (Universitas Padjadjaran, Bandung)

Martani Huseini (Universitas Indonesia, Jakarta)

Togar M. Simatupang (Institut Teknologi Bandung, Bandung)

Fitri Abdillah (STP Tri Sakti, Jakarta)

Poerwanto (Praktisi Komunikasi Bisnis)

### **Diterbitkan Oleh**

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Anggota Asosiasi Ilmu Administrasi Bisnis Indonesia (AIABI)

### **Alamat Redaksi**

Ruang Redaksi Strategi & Bisnis Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

Telp./Fax. 0331 – 335586

Sureb: [urnal.adbis@unej.ac.id](mailto:urnal.adbis@unej.ac.id)

Laman: <http://www.adbis.fisip.unej.ac.id>

## DAFTAR ISI

Mengupas Analisis Sekuritas dalam Upaya Memahami <i>Trading</i> Sebagai Bisnis Ika Sibintari .....	1
Studi Hubungan Antara <i>Corruption Perceptions Index (CPI)</i> dengan <i>Foreign Direct Investment (FDI)</i> di Indonesia Andi Wijayanto .....	17
Kapasitas Aparatur Pemerintah Daerah Berjiwa Wira Usaha dalam Menghadapi Dinamika Global Abdul Kholiq Azhari .....	39
Niat Berperilaku di Masa yang Akan Datang ( <i>Future Behavior Intention</i> ) Wisatawan Eny Endah Pujiastutik .....	55
Faktor Penentu Produktivitas Tebu dan Kendalanya Suhartono .....	71
Peran <i>Corporate Entrepreneurship</i> dan <i>Intellectual Capital</i> terhadap <i>Financial Performance</i> pada Perusahaan Asih Marini Wulandari .....	87

## **Peran Corporate Entrepreneurship dan Intellectual Capital terhadap Financial Performance pada Perusahaan**

Asih Marini Wulandari<sup>1</sup>  
[asihmariniw@yahoo.com](mailto:asihmariniw@yahoo.com)

### **Abstract**

*Competition in the business world is very strict requires the company to have a competitive advantage. Competitive advantage is what will improve the performance of the company, especially the company's financial performance. Competitive advantage can be achieved by using new concepts in business is corporate entrepreneurship dimensions that include innovation, risk-taking, proactiveness, competitive agresivness and autonomy. While intellectual capital includes human capital, social capital and relational capital.*

**Keywords:** *competitive advantage, the company's performance, corporate entrepreneurship and intellectual capital*

### **Abstraksi**

Persaingan dalam dunia bisnis yang sangat ketat mengharuskan perusahaan untuk mempunyai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif inilah yang akan meningkatkan kinerja perusahaan khususnya kinerja keuangan perusahaan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan menggunakan konsep-konsep baru dalam bisnis yaitu *corporate entrepreneurship* yang meliputi dimensi- dimensi *innovation, risk-taking, proactiveness, competitive agresivness* dan *autonomy*. Sedangkan *intellectual capital* meliputi *human capital, social capital* dan *relational capital*.

**Kata Kunci:** *keunggulan kompetitif, kinerja perusahaan, corporate entrepreneurship dan intellectual capital*

---

<sup>1</sup> Dosen UPN Yogyakarta

## Pendahuluan

Pada era globalisasi ekonomi seperti sekarang ini, perkembangan dunia bisnis berjalan begitu cepat. Hal ini berdampak pada perubahan lingkungan bisnis dan persaingan yang semakin ketat, tidak hanya pada perusahaan besar, tetapi juga usaha usaha kecil (UMKM). Persaingan yang semakin ketat ini membuat perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan kompetitor lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki daya saing dan selalu siap dalam menghadapi ancaman yang datang demi kelangsungan hidup perusahaan dan posisinya dipasar industri, baik ancaman yang datang dari usaha-usaha sejenis atau usaha yang menyediakan barang substitusi. Jika perusahaan ingin lebih sukses dan berhasil maka dibutuhkan kekuatan dan kemampuan agar dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan posisinya dipasar industri untuk tetap bertahan sebagai perusahaan yang kompetitif (Morris dan Kuratko, 2002).

Dalam menghadapi pesaing, perusahaan perlu lebih kreatif dan inovatif dengan melakukan suatu inovasi terhadap produknya. Perusahaan perlu melakukan inovasi produk agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang merupakan langkah maju dalam mencapai masa depan yang lebih baik, misalnya seperti menghasilkan atau memperbanyak varian produk dengan kualitas, desain, dan harga yang kompetitif agar dapat menyaingi produk-produk yang dihasilkan oleh para pesaing sejenis maupun pesaing yang menyediakan barang substitusi. Namun dalam hal kreativitas dan inovasi ini perusahaan tidak bisa hanya memakai sistem *top-*

*down* saja, terkadang sistem *bottom-up* bisa menjadi pilihan yang baik dalam melakukan inovasi dalam perusahaan (Morris dan Kuratko, 2002).

Berkaitan dengan pencapaian *competitive advantage*, mendasarkan pada *resource based view* dan *knowledge base view* maka perusahaan sangat perlu dikembangkan dengan konsep *corporate entrepreneurship*, dikaitkan dengan konsep *intellectual capital*, dalam hubungannya dengan kinerja keuangan (*financial performance*). *Resource-based view* menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

Berdasarkan kedua perspektif *knowledge-base view* dan *resource-based view* tersebut diatas, *intellectual capital* yang merupakan *knowledge-based capital*, didefinisikan sebagai jumlah dari semua pengetahuan perusahaan yang dimanfaatkan untuk *competitive advantage* (Nahapiet & Ghoshal, 1998), adalah mekanisme yang muncul atau saluran melalui mana *corporate entrepreneurship* berkontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Plowman, Hancock (2007) menyatakan bahwa *intellectual capital* dan *company performance* mempunyai hubungan positif, *intellectual capital* juga berhubungan dengan *company's performance* dimasa yang akan datang. Pertumbuhan dari *intellectual capital* perusahaan juga berhubungan positif terhadap *company's performance*.

Salah satu konsep yang paling tepat untuk diterapkan dalam perusahaan adalah *corporate*

*entrepreneurship* (kewirausahaan korporasi).

Pengertian dari *corporate entrepreneurship* itu sendiri didefinisikan bermacam-macam. Namun pada intinya *corporate entrepreneurship* itu sendiri adalah kewirausahaan dalam sebuah organisasi yang mengacu pada muncul niat perilaku dan perilaku organisasi yang mengarah ke sebuah penyimpangan dari bentuk-bentuk tradisional melakukan bisnis. (Antoncic Histrich, 2004). Dengan kata lain, disini perusahaan harus mampu mewujudkan atau membangkitkan jiwa-jiwa *entrepreneur* dalam diri para karyawannya untuk terus melakukan inovasi dan memperluas usaha dengan menjajaki peluang baru melalui kombinasi baru dari sumberdaya yang sudah ada sesuai dengan tujuan dan kemampuan bersaing, maka fungsi *corporate entrepreneurship* adalah melakukan proses penciptaan kekayaan dan peningkatan nilai tambah melalui gagasan-gagasan, meramu segala kreatifitas dan sumber-sumber, sehingga menjadi sebuah inovasi baru yang nyata. Oleh karena itu, disini karyawan dituntut untuk lebih kreatif, inovatif, berani mengambil resiko, dan proaktif (Covin, Slevin 1986) dalam perusahaan. Selain itu yang juga harus dikembangkan oleh karyawan dalam dimensi *entrepreneurship* adalah, *Competitive aggressiveness* (Dess, 2005) dan *Autonomy* (Dess, et al. 2009).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan selain *corporate entrepreneurship*, kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh *intellectual capital*. *Intellectual Capital* merujuk pada modal modal non fisik, tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata

(*invisible*), yang terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia serta teknologi yang digunakan (Rupidara 2008 dalam Karmika 2012).

Dari uraian tersebut diatas, maka tulisan ini akan mengambil judul peran *Corporate Entrepreneurship dan Intellectual Capital terhadap Financial Performance* pada perusahaan.

## Pembahasan

### *Corporate Entrepreneurship*

Dalam beberapa tahun terakhir, kemampuan *corporate entrepreneurship* (CE) organisasi telah menjadi subyek utama diskusi baik antara praktisi dan akademisi. Dengan ini memperluas perspektif, kewirausahaan telah menjadi banyak hipotesis dan abstrak melekat setiap individu atau kelompok menciptakan kombinasi baru (misalnya Lumpkin, Dess, 1996; Pass, Lowes, Davies, Kronish, 1991), baik pada mereka sendiri atau melekat organisasi yang ada. Hal ini tercermin dalam beberapa penulisan akademik. Sebagai contoh, Covin & Slevin (1991) telah menyarankan bahwa tiga postur kewirausahaan *risk-taking*, *innovation*, dan *proactiveness*, dibawa oleh Miller (1983), dapat diterapkan untuk proses perusahaan serta untuk usaha-usaha baru yang independen. Collins dan Moore (1970) membedakan antara "independen" dan "administrasi" pengusaha, dengan menciptakan organisasi baru dari awal, dan membuat organisasi baru kedua dalam atau tambahan untuk struktur bisnis yang ada. Baru-baru ini, Lumpkin & Dess (1996) telah menyatakan bahwa meluncurkan usaha baru dapat dilakukan baik dengan sebuah *start-up* perusahaan atau perusahaan yang sudah ada. Meskipun ada pengakuan

meningkatnya kegiatan kewirausahaan dalam perusahaan yang telah ada, ambiguitas terjadi dalam mendefinisikan kegiatan tersebut. Pada kenyataannya akan menjadi masalah lebih akut ketika kewirausahaan diterapkan dalam pengaturan perusahaan. Sementara istilah "*entrepreneurship*" atau "*independent entrepreneurship*" digunakan untuk menggambarkan upaya kewirausahaan individu beroperasi di luar konteks organisasi yang ada, berbagai macam istilah digunakan untuk usaha-usaha kewirausahaan dalam organisasi yang ada seperti *corporate entrepreneurship* (Burgelman, 1983; Zahra, 1993), *corporate venturing* (Biggadike, 1979), *intrapreneuring* (Pinchot, 1985), *internal corporate entrepreneurship* (Jones Butler, 1992), *internal entrepreneurship* (Schollhammer, 1982; Vesper, 1984), *renewal strategies* (Guth Ginsberg, 1990), and *venturing* (Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno, 1993).

Burgelman (1983) mendefinisikan *corporate entrepreneurship* sebagai "proses dimana perusahaan terlibat dalam diversifikasi melalui pengembangan internal. Pada sisi lain, menjelaskan *corporate venturing* sebagai "pemasaran produk atau jasa yang perusahaan induk sebelumnya belum dipasarkan dan memerlukan perusahaan induk untuk mendapatkan peralatan baru atau orang-orang baru atau pengetahuan baru". Ellis & Taylor (1987) mendefinisikan *corporate venturing* sebagai "strategi yang tidak berhubungan dengan kegiatan yang ada, untuk mengadopsi struktur dari suatu unit independen dan melibatkan proses perukitan dan mengkonfigurasi sumber daya baru.

Hal ini menunjukkan bahwa semua tiga definisi menggambarkan pembentukan bisnis baru di daerah yang membutuhkan kombinasi sumber daya inovatif. Pengamatan lebih dekat dari definisi ini, namun, juga mengungkapkan perbedaan dalam tingkat batasan. Burgelman membatasi kewirausahaan perusahaan untuk diversifikasi ke dalam kegiatan, tidak terkait atau berhubungan dengan bidang kompetensi perusahaan. Definisi Biggadike's, di sisi lain, tidak perlu membatasi upaya *venturing* dengan cara ini. Dengan demikian, kompetensi yang ada masih dilakukan sepanjang perluasan kompetensi beberapa cara, yaitu melalui kebutuhan peralatan baru, orang, atau pengetahuan. Perbedaan dalam *restrictiveness* menunjukkan bahwa Burgelman's *corporate entrepreneurship* adalah subset dari Biggadike's *corporate entrepreneurship*. Mungkin yang paling luas diterima definisi *corporate entrepreneurship* diusulkan oleh Guth & Ginsberg (1990). Mereka mengatakan bahwa kewirausahaan perusahaan meliputi kelahiran bisnis baru dalam usaha yang ada dan transformasi (atau kelahiran kembali) dari organisasi melalui pembaharuan ide-ide utama mereka. Definisi *corporate entrepreneurship* tidak hanya berisi definisi Biggadike's *corporate venturing* (yang berisi Burgelman's, dll), itu juga memperkenalkan, dalam konteks yang berbeda, interaksi ide organisasi baru dan kombinasi baru yang mencirikan perdebatan yang ditemukan dalam literatur tentang kewirausahaan. Sementara Guth dan Ginsberg (1990) menggambarkan ketidakkonsistenan dalam definisi ini karena menggunakan terminologi yang sama untuk menggambarkan konsep-konsep

yang sangat luas dan sempit tidak kondusif bagi kemajuan dari bidang.

Kriteria unik dari terminologi *corporate entrepreneurship* seperti dalam tabel dibawah ini :

Terms	Unique Criteria
Entrepreneurship	organizational creation, renewal, or innovation, within or outside existing organizations
Independent entrepreneurship	organizational creation, - by individual(s) not associated with an existing corporate entity
Corporate entrepreneurship	organizational creation, renewal, or innovation, - initiated by an existing organizational entity
Strategic renewal	organizational renewal involving major strategic and/or structural changes, - initiated by an existing organizational entity - results within existing organizational domain
Corporate venturing	organizational creation, - initiated by an existing organizational entity - treated as new businesses
Innovation	introduction of something new to marketplace - potential to transform competitive environment and organization - usually occurring in concert with corporate venturing or strategic renewal
Internal corporate venturing	organizational creation, - initiated by an existing organizational entity, treated as new businesses, - results inside existing organizational domain
External corporate venturing	Organizational creation, - initiated by an existing organizational entity - treated as new businesses - results within existing organizational domain
Dimensional of internal corporate venturing	1 Structural autonomy 2 Relationship to existing businesses 3 Extent of innovation 4 Nature of ownership

Sumber : Sharma, Chrisman, 1997

Strategi *Corporate Entrepreneurship* (CE) menyiratkan bahwa tujuan strategis perusahaan (Hamel Prahalad, 1989) adalah untuk terus-menerus dan sengaja untuk membangkitkan kesempatan kewirausahaan (Shane Venkataraman, 2000) untuk tujuan pertumbuhan dan keuntungan.

Sharma & Chrisman (1999) mendefinisikan CE sebagai "proses dimana seorang individu atau kelompok individu, dalam

hubungannya dengan organisasi yang ada, membuat organisasi baru atau mendorong pembaruan atau inovasi dalam organisasi itu."

*Corporate Entrepreneurship* digambarkan sebagai kewirausahaan dalam sebuah organisasi yang mengacu pada muncul niat berperilaku dan perilaku organisasi yang mengarah pada sebuah penyimpangan dari bentuk-bentuk tradisional dalam melakukan bisnis. ( Hisrich, 2004). *Corporate entrepreneurship*, proses



yang tidak hanya mengacu pada penciptaan usaha bisnis baru, tetapi juga untuk pengembangan produk baru, Layanan, teknologi, teknik manajerial, strategi dan juga kompetitif sebagai kegiatan inovatif. Kualifikasi *corporate entrepreneurship* terdiri dari bisnis baru, inovasi produk/jasa dan inovasi proses, *self-renewal*, pengambilan risiko, *proactiveness* dan agresivitas kompetitif. Konsep seperti *intrapreneuring*, *intrapreneurship*, Intra kewirausahaan perusahaan, kewirausahaan perusahaan internal, strategi inovatif dan kewirausahaan yang membuat produk. Tingkat kewirausahaan dan orientasi kewirausahaan juga telah digunakan untuk mendefinisikan fenomena *corporate entrepreneurship* (Hisrich, 2004). *Corporate Entrepreneurship* adalah singkatan dari filosofi manajemen baru yang mempromosikan kelincuhan strategis, fleksibilitas, kreativitas untuk mengubah karyawan berorientasi administrasi menjadi intrapreneurs (Kraus Kaunnen, 2009). *Corporate entrepreneurship*, salah satu sub-bidang penting kewirausahaan, dapat juga digambarkan sebagai "proses dimana seorang individu atau kelompok individu, dalam hubungannya dengan organisasi yang ada, membuat organisasi baru atau mendorong pembaruan atau inovasi dalam organisasi itu" (Christman, 1999).

#### **Dimensi Corporate Entrepreneurship**

Pada Penelitian terdahulu, *corporate entrepreneurship* dianalisis dalam tiga dimensi seperti *innovation*, *risk-taking* dan *proactiveness*. Selain itu, pembaharuan organisasional, dimensi *competitive agresivness* dan *autonomy* yang telah menjadi semakin

populer dalam beberapa tahun terakhir juga diambil dalam pertimbangan. *Innovation*, *risk-taking* dan *proactiveness* didefinisikan oleh Miller (1983) dan dikembangkan oleh Covin dan Slevin (1986, 1989) adalah "dimensi asli" *corporate entrepreneurship*. Dimensi inovasi perusahaan kewirausahaan berurusan dengan ide-ide baru, pengalaman, orisinalitas dan proses kreatif dan isu-isu yang terpisah dari praktek dan tren yang berkaitan dengan teknologi (Dess, 1996; Wiklund, Sheperd, 2005). Inovasi menunjukkan kecenderungan organisasi untuk menawarkan kebaruan dan orisinalitas melalui eksperimen dan penelitian diproduk baru. Layanan dan pengembangan proses baru. (Dess, 2005; Dess, 2001). *Risk-taking* berkaitan dengan kemauan untuk mentransfer lebih banyak sumber daya untuk proyek-proyek mana dapat biaya tinggi dari kegagalan (Friesen, 1978). Selain itu, dimensi mengambil risiko (*risk-taking*) mencerminkan keinginan perusahaan untuk menahan diri dari mencoba dan benar-benar untuk mencari hal-hal yang belum diketahui. (Wiklund, Sheeper, 2005). Pengambilan risiko perusahaan dapat dikonsepsikan sebagai organisasi sikap untuk menerapkan usaha baru untuk tujuan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan dengan toleransi perkiraan kemungkinan kerugian (Yilmaz, 2008). Pengambilan risiko menunjukkan kecenderungan untuk mengambil aksi berani memulai perusahaan baru, mentransfer banyak sumber daya untuk usaha dengan hasil yang terbatas dan/atau mendapatkan risiko (Dess, 2001). *Proactiveness* berarti posisi memprediksi keinginan dan tuntutan pasar dan bertindak di masa depan, sehingga membentuk keuntungan pemain pertama terhadap

pesaing (Dess, 1996). Dari perspektif berorientasi masa depan tersebut, perusahaan proaktif ingin menjadi pemimpin dengan memanfaatkan kesempatan yang dihasilkan (Wiklund, Sheperd, 2005). Selain itu, *proactiveness* juga merujuk kepada memuaskn peluang pasar dengan menjadi penggerak pertama ke pasar (Yilmaz, 2008). Dalam definisi yang berbeda, *proactiveness* adalah mencari kesempatan, perspektif masa depan termasuk menyajikan produk baru atau jasa terdepan dalam persaingan dan bertindak dengan memikirkan masa depan perlu membuat perubahan dan membentuk lingkungan (Dessa, 2001)

Jadi dari uraian tersebut diatas bisa di simpulkan bahwa dimensi dari Corporate Entrepreneurship adalah *Innovation, Proactiveness, Risk-taking* (Covin & Slevin, 1986) dan *competitive aggressiveness*

(Dess, 2005), *Autonomy* (Dess, et al. 2009)

### Intellectual Capital

*Intellectual Capital* merujuk pada modal modal non fisik, tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata (*invisible*), yang terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia serta teknologi yang digunakan (Rupidara 2008 dalam Karanika 2012). Keberadaan *intellectual capital* tersebut sering kali dinilai cukup penting dan dianggap dapat mendatangkan manfaat ekonomi yang bernilai tinggi di masa yang akan datang. Bontis, et al. (2000) mengemukakan bahwa *intellectual capital* memiliki 3 komponen yaitu *human capital, structural capital and customer capital*. Ketiga bagian tersebut saling terkait untuk menggambarkan seberapa tinggi kemampuan sebuah perusahaan dalam pengelolaan *intellectual capital*.

Tabel 2.2 Skema Klasifikasi Intellectual capital

Developed by (Time)	Framework (Country)	Classification
Edvinsson and Malone (1997)	Skandia Value Scheme (Sweden)	Human capital Structural capital
Bontis (1998)	Canada	Human capital Structure capital Customer capital
Bevan (1997)	USA	Human capital Structural capital Customer capital
Sauz-Cluge (1998)	Canadian Imperial Bank of Commerce (Canada)	Human capital Structural capital Relationship capital
Smith (1997)	Intangible Assets Monitor (Australia)	Employee competence Internal structure External structure
Van Buren (1999)	American Society for Training and Development (USA)	Human capital Innovation capital Process capital Customer capital
Booe et al. (1998)	UK	Human capital Structural capital Relationship capital
O'Donnell and O'Regan (2000)	Ireland	People Internal structure External structure

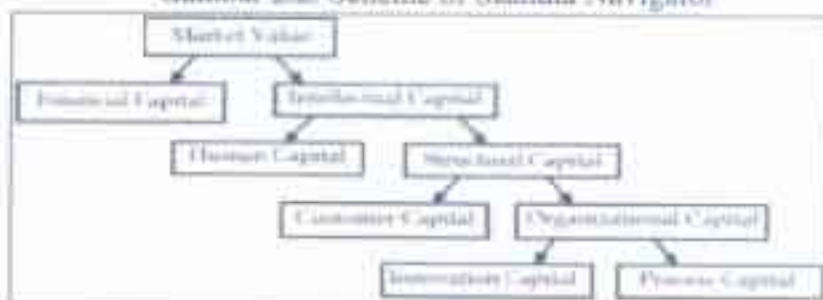
Sumber : Edvinsson, Malone (1997) dalam Chen (2004)

### Pengukuran Intellectual Capital

Scheme of Skandia Navigator ini adalah untuk mencapai keseimbangan keuangan dan non keuangan elemen visualisasi modal intelektual mencerminkan nilai pasar yang lebih

baik. Ini melibatkan melaporkan ke 163 metrik untuk mengukur lima bidang fokus yaitu keuangan, pelanggan, proses, pembaruan, dan pengembangan modal manusia yang membuat skema navigasi.

Gambar 2.2. Scheme of Skandia Navigator



Sumber : Eddvinsson, Malone ( 1997) dalam Chen (2004)

Tabel 2.2. sampel Skandia Navigator Measures

Area	Metric
Financial Focus	Revenue/employee (\$) Revenue from new customer/total revenue (\$) Profit resulting from new business operations (\$)
Customer focus	Days spent visiting customer (#) Ratio of sales contact to sales closed Number of customer gained versus lost (%)
Proces Focus	PC's /employee (#) IT capacity-CPU (%) Processing time (#)
Renewel and development Focus	Satisfied employee index (#) Training expense/administratif expense (%) Average age of patents (#)
Human focus	Manager with advance degrees (%) Annual turn over of staff (#) Leadership index (%)

Sumber : Eddvinsson, Malone ( 1997) dalam Chen (2004)

Skerra Navigator Skandia menyediakan apresiasi penciptaan nilai masa depan menawarkan wawasan tentang kesempatan yang lebih besar terhadap pemahaman tentang apa dan bagaimana karyawan

berkontribusi pada penciptaan nilai yang lebih baik. Menggunakan proxy ukuran modal intelektual di diasumsikan nilai tambah Namun, pengukuran aset tidak berwujud mendapat kritikan karena hal ini

didasarkan pada pendekatan neraca yang mana menunjukkan snapshot dalam waktu dan tidak dapat mewakili aliran dinamis dari suatu organisasi.

Menurut Schiama et al. (2008), *Intellectual Capital* dipecah menjadi lima komponen *human Capital* (HC), *Structural Capital* (STC), *organizational capital* (OC), *Social Capital* (SC), dan *Stakeholder Capital* (STKC).

*Human Capital*. Bontis dan Serenko (2009) menyatakan bahwa *human Capital* (HC) mewakili kompetensi, pengalaman dan keseluruhan individu berbasis pengetahuan dalam suatu organisasi. Edvinsson dan Malone (1997) berpendapat bahwa HC adalah sebuah organisasi gabungan kemampuan manusia untuk memecahkan masalah bisnis. Selain itu, Lynn (1998) mendefinisikan HC sebagai kecerdasan, keterampilan dan keahlian dari para aktor manusia dalam organisasi. Sederhananya, HC mewakili saham pengetahuan individu dari sebuah organisasi seperti yang diwakili oleh karyawannya (Bontis et al., 2000). Roos et al. (1997) berpendapat bahwa "karyawan menghasilkan *intellectual capital* melalui kompetensi mereka, sikap mereka dan ketangkasan intelektual. Kompetensi meliputi pendidikan dan keterampilan. Sikap mencakup komponen perilaku karyawan bekerja. Keleluasaan intelektual memungkinkan seseorang untuk mengubah praktek-praktek dan memikirkan solusi inovatif untuk masalah".

*Relational Capital*, modal relasional adalah mencerminkan nilai yang berkaitan dengan badan usaha, yang dibuat melalui hubungan antara

organisasi dan konstituen, serta hubungan dengan supplier, pemegang saham, dan orang lain; umumnya, terdiri dari hubungan antara organisasi dan masyarakat (Grassenick & Low, 2004). Kualitas hubungan dan kemampuan untuk membuat pelanggan baru adalah faktor kunci untuk keberhasilan perusahaan (Montequin et al., 2006). Selain itu, modal relasional termasuk hubungan dengan pelanggan dan pemerintah dan mengacu pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan penting seperti mereka dengan pelanggan dan pemasok barang dan jasa, serta tingkat kepuasan mitra dan loyalitas pelanggan (Chu, et al, 2006).

*Organizational Capital*. Roos (1997) mengklasifikasikan modal organisasi sebagai aset penting yang meliputi produksi atau proses lainnya, spesialisasi, dan arus informasi. Di sisi lain, itu adalah aset tak berwujud (eksplisit dan implisit, formal dan informal) dicirikan sebagai pengetahuan sosial atau kolektif (Buono et al., 2006). Selain itu, struktur ini mengembangkan kegiatan organisasi efektif dan efisien (Canizares et al., 2007). Modal organisasi cenderung tidak hanya menetapkan pola perilaku dan interpretasi sistem yang memandu akuisisi pengetahuan (Crossan et al., 1999; Kim, 1993), tetapi juga menyediakan sebuah mekanisme penting untuk mengintegrasikan dan menggabungkan pengetahuan itu ke dalam pengetahuan organisasi (Grant, 1996).

*Structural Capital*. Struktural dibagi menjadi modal teknologi dan organisasi dan kadang-kadang disebut sebagai modal organisasi (Mouritsen et al., 2001). Modal struktural mencakup semua non-manusia gudang pengetahuan dalam

organisasi. Hal ini berkaitan dengan proses atau infra struktur yang dimiliki oleh organisasi dan dukungan sumber daya manusia (Watson dan Stanworth, 2006). Modal struktural didefinisikan sebagai sistem Umum dan prosedur untuk pemecahan masalah dan inovasi (Chu et al., 2006). Lebih lanjut, modal struktural menunjukkan komposisi organisasi dan struktur yang mengarah pada penciptaan pengetahuan dan pengembangan serta penyebaran pengetahuan diciptakan, modal struktural terdiri dari keterampilan dan kemampuan individu bekerja dalam sebuah struktur organisasi (Ordonez de Pablo, 2005). Selain itu, sumber daya tersebut menggambarkan pengetahuan yang telah ditangkap dan diembagikan dalam struktur, proses, dan budaya organisasi subset dari pengetahuan eksplisit.

*Social Capital*, modal sosial mengakui pentingnya hubungan sosial dan dipahami sebagai " jaringan bersama dengan norma-norma bersama, nilai-nilai, dan pemahaman yang memfasilitasi kerjasama dalam atau antara kelompok " (OECD, 2001). Ini adalah " kekuatan gaib " tertanam dalam hubungan individu, organisasi, komunitas atau pelaku ekonomi yang mendukung pertumbuhan (Schiuma et al., 2008) dan menyediakan saluran untuk pertukaran pengetahuan dan kombinasi dalam organisasi (Kang dan Snell, 2009). SC, sebagai seperangkat aset, memainkan peran yang mendasar dalam mendefinisikan dan menciptakan nilai sistem organisasi (Schiuma, et al., 2008). Manning (2010) berpendapat bahwa modal sosial signifikan untuk tujuan *knowledge management* dapat dipahami sebagai pelengkap dan sejajar dengan kapitalisasi lain

berwujud seperti modal manusia dan modal struktural .

*Stakeholder Capital* , *Stakeholder Capital* didekomposisi menjadi subsidiari konsep seperti struktur modal, *Intellectual capital* sumber daya manusia, modal relasional, modal pemangku kepentingan, dan modal pengetahuan untuk tujuan pengukuran dan pelaporan manajemen. Peran modal struktural penciptaan nilai terutama terkait dengan fakta bahwa form ini khusus modal struktural adalah sarana utama di mana organisasi mengimpor pengetahuan eksternal ke perusahaan (Schiuma et al., 2008). Juga modal pemangku kepentingan adalah subset dari modal struktural . Ini adalah tentang beberapa bentuk modal struktural yang penting untuk keberhasilan perusahaan, telah dibahas secara terpisah dari konsep modal struktural lebih luas (Schiuma et al., 2008). Selain itu, ada sejumlah klasifikasi dan langkah-langkah dari *Intellectual capital* . Pulic model banyak digunakan dalam penelitian . Dalam model ini, nilai tambah intelektual koefisien (VAICe) digunakan untuk mengukur intellectual capital perusahaan. Metode ini dirancang untuk memberikan informasi tentang efisiensi penciptaan nilai aset berwujud dan tidak berwujud dalam perusahaan selama operasi. Dalam model ini, nilai tambah intelektual koefisien (VAICe) adalah jumlah dari tiga koefisien lainnya:

1. koefisien modal fisik (VACA);
2. koefisien modal manusia (VAHU); dan
3. koefisien modal struktural (STVA).

*Financial Performance*

Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari kegiatan organisasi atau investasi selama periode waktu tertentu. Kinerja merupakan pola tindakan untuk mencapai tujuan yang diukur dengan membandingkan dengan berbagai standar, dan dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja para manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individu yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen perusahaan (Arifin et al., 2014). Lumpkin dan Dessa (1996) menunjukkan bahwa sangat penting untuk mengenali sifat multidimensi membangun kinerja. Penelitian harus mencakup beberapa ukuran kinerja. Langkah-langkah tersebut dapat mencakup langkah-langkah akuntansi tradisional seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas. Selain itu, faktor-faktor seperti kepuasan secara keseluruhan dan tujuan non-keuangan pemilik juga sangat penting dalam mengevaluasi kinerja, terutama di antara perusahaan-perusahaan swasta. Ini konsisten pandangan Zahra (1993) bahwa langkah-langkah keuangan dan non keuangan harus digunakan untuk menilai kinerja organisasi.

Perusahaan di Skandia memiliki ekuitas tetapi juga dikembangkan oleh modal intelektual (Bontis, 2001, Zerenler, 2008). Kinerja perusahaan dapat diukur dalam berbagai cara, termasuk kinerja keuangan (misalnya, profitabilitas, laba atas investasi), kinerja Produk (misalnya, keandalan produk, jumlah produk unik fitur), dan kinerja pasar (misalnya, pangsa pasar, kepuasan) (Jones, Lanctot dan Teegen, 2000). Untuk bisnis perusahaan, dua

kelompok langkah-langkah dapat melayani sebagai dasar untuk penilaian kinerja. Mereka adalah ukuran pertumbuhan seperti pertumbuhan penjualan, dan langkah-langkah keuntungan seperti *return on asset* (ROA) dan *return on sales* (ROS). Yang pertama iridikasi dari seberapa efektif sebuah perusahaan dapat membuka pasar baru atau memperluas di pasar yang sudah ada. Yang terakhir menunjukkan efisiensi operasi (Li dan Ye, 1999:45).

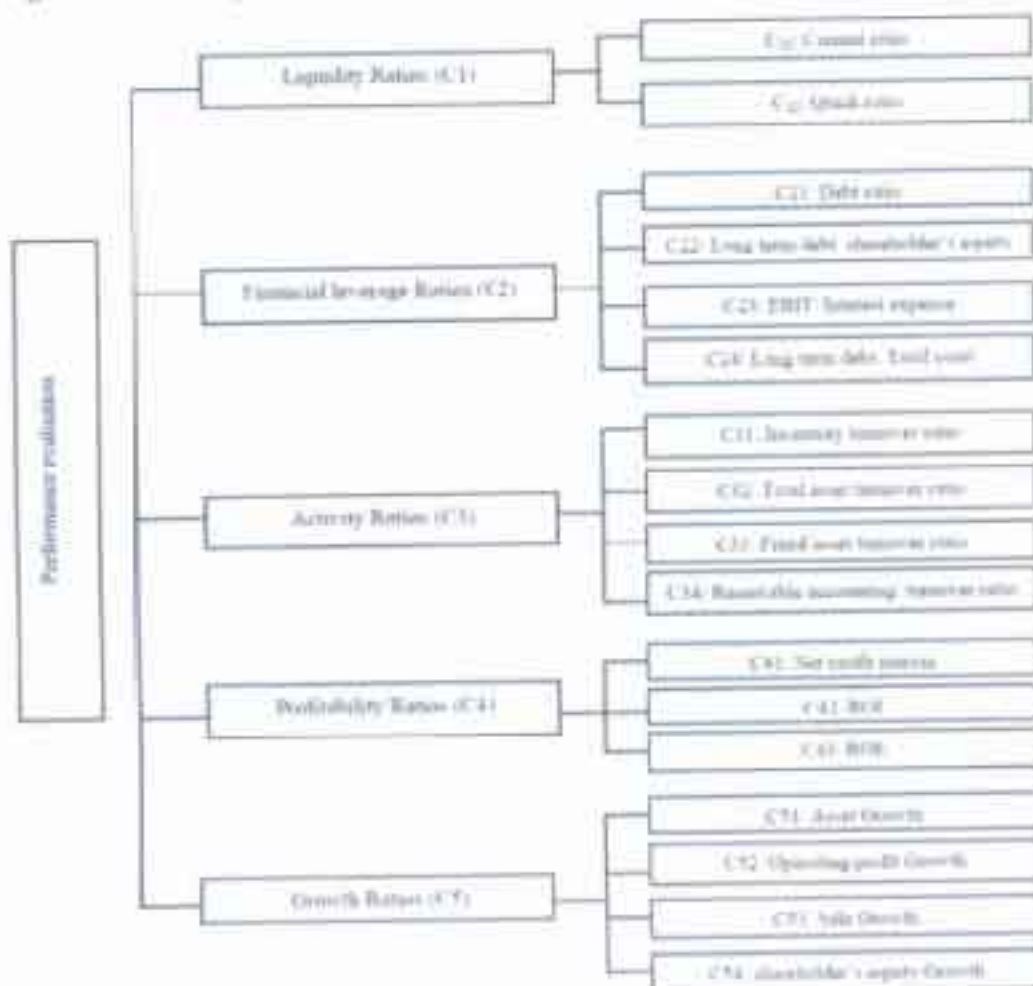
Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan-perusahaan, ukuran kinerja keuangan tradisional dapat digunakan untuk melakukan evaluasi. Ukuran kinerja keuangan dibagi menjadi dua kelompok :

- (1) Ukuran kinerja keuangan berbasis akuntansi tradisional. Yaitu ukuran kinerja keuangan yang mendasarkan kinerja pada accounting profit, termasuk didalamnya, *Return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), *Earning per hare* (EPS). Penilaian kinerja dengan menggunakan ukuran kinerja tradisional telah digunakan sejak tahun 1900-an. Ukuran kinerja tradisional yang lazim digunakan adalah laporan keuangan. Salah satu indikator kinerja keuangan yang terdapat dalam laporan keuangan adalah rasio - rasio keuangan. Indikator penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan ukuran kinerja tradisional (rasio keuangan) yang sering dipakai sebagai alat analisis adalah *Earning Per Share* (EPS), *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Assets* (ROA) (Maditions et. al, 2006, 2009; Worthington; West, 2001, 2004). Pengukuran kinerja dengan

menggunakan ROA, ROE dan EPS dalam operasionalnya menggunakan data keuangan yang bersifat historis dan kurang memperhatikan adanya resiko investasi yang berkaitan dengan biaya modal atas ekuitas yang

harus ditanggung oleh pemilik ekuitas itu sendiri. Langkah-langkah seperti ROA, ROE, EPS dan P/E disebut ukuran kinerja keuangan berbasis akuntansi tradisional yang akan dijelaskan sebagai berikut:

### Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Akuntansi Tradisional



Sumber : Behram, Ozdemirci (2014)

(2) Ukuran kinerja mendasarkan pada nilai (*Value Measures*)  
 Ukuran kinerja yang menekankan *value* (*value based management*).  
 Konsep Value Based Management (VBM) mendorong manajemen lebih termotivasi dan

fokus pada penciptaan arus kas dimasa mendatang bagi pemegang saham. VBM yang diterapkan secara kontinyu, pada kondisi pasar yang efisien akan merefleksikan kinerja dan prospek yang bagus pada harga saham.

VBM memiliki dua elemen kunci, yaitu:

- penciptaan nilai bagi pemegang saham (*shareholder value*) sebagai tujuan utama perusahaan,
- sebagai ukuran kinerja internal perusahaan, yang mampu memotivasi manajemen memaksimalkan nilai perusahaan.

Ada beberapa kriteria lain yang disebut ukuran kinerja berbasis nilai semacam *Economic Value Added (EVA)* dan *Cash Flow Return on Investment (CFROI)*. Ukuran-ukuran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Economic Value Added (EVA)

EVA adalah sebuah konsep yang berkembang untuk mengukur kinerja keuangan. Konsep EVA disampaikan oleh Stern Stewart untuk pertama kalinya adalah dasar teori untuk mengevaluasi nilai perusahaan yang diteliti oleh banyak peneliti seperti Franco Modigliani. Perbedaan antara pendapatan operasional bersih perusahaan setelah dikalikan pajak dan biaya modal ekuitas dan utang. Banyak perusahaan raksasa seperti Coca-Cola merasa sangat puas dengan EVA dan itu mengakibatkan popularitas mendadak. EVA berbasis akuntansi, satu periode mengukur kinerja perusahaan dan ada beberapa cara untuk menghitung EVA yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$EVA_t = (r - k) \times C_{t-1}$$

Atau:

$$EVA_t = NOPAT_t - (k \times C_{t-1})$$

#### b. Market Value Added (MVA)

MVA Nilai yang dihasilkan pasar dan dapat dihitung dengan

mengurangkan modal yang diinvestasikan dalam sebuah perusahaan C dari jumlah V market value total ekuitas perusahaan dan nilai buku dari utang:

$$MVA_t = V_t - C_t$$

Umumnya MVA adalah nilai sekarang dari serangkaian nilai-nilai EVA atau di hadapan kelebihan modal yang diinvestasikan oleh pemegang saham ini adalah ukuran nilai yang dibuat oleh manajemen. Juga adalah ukuran eksternal terbaik dari kinerja manajemen dalam jangka panjang dan dapat dihitung sebagai berikut:

MVA = Total nilai pasar - Total modal bekerja

### *Corporate Entrepreneurship dan Intellectual Capital*

Mendasarkan pada premis bahwa *Corporate Entrepreneurship* adalah kemampuan dinamis yang melibatkan penekanan dan memperluas sumber daya perusahaan berbasis pengetahuan (Zahra, Nielsen, dan Bogner, 1999; Dess, et al., 1997; Phan, et al., 2009). Konsisten dengan pandangan ini, pendapat dari Teng (2007:122). Poin dari *corporate entrepreneurship* adalah untuk mencari peluang yang menekankan pada basis sumber daya, tanpa sepenuhnya melanggar dengan basis sumber dayanya, demikian memerlukan pengembangan pengetahuan baru sementara meninggalkan rutinitas lama, sistem, dan proses (Zahra et al., 1999; Hayton dan Kelley, 2006). Oleh karena itu, penulis berpendapat bahwa *knowledge-based capital*, didefinisikan sebagai jumlah dari semua pengetahuan perusahaan yang dimanfaatkan untuk *competitive advantage* (Nahapiet dan Ghoshal, 1998), adalah mekanisme yang



muncul atau saluran melalui mana *corporate entrepreneurship* berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Bahkan sebagai unsur-unsur *knowledge-base capital* perusahaan mungkin mengambil banyak bentuk dan penekanan (Borch, Huse dan Senne Seth, 1999; Floyd dan Wooldridge, 1999; Hit, Irlandia, dan Lee, 2000), mereka secara fundamental berbeda dalam bagaimana mereka mengumpulkan dan mendistribusikan pengetahuan — yaitu, melalui individu (*human capital*), relasional ikatan (*social capital*), dan sistem organisasi (*organizational capital*).

Diluar penelitian *intellectual capital*, dimana elemen-elemen ini memainkan fungsi teoretis utama dalam menjelaskan varian kinerja antar perusahaan (mustari dan Youndt, 2005; Reed, Lubatkin, dan Srinivasan, 2006), fakta bahwa *knowledge-based capital* perusahaan telah didirikan pada orang, hubungan, dan sistem rutinitas ditekankan dalam berbagai literatur, termasuk *resource/knowledge-base view* (Grant, 1996), *learning organizational* (Crossan, Lane dan putih, 1999; Huber, 1991), dan *dynamic capability* (Adner dan Helfat, 2003; Sirmon dan Hit, 2009).

Mengacu *resource-based theory*, perusahaan adalah seperangkat komitmen untuk sistem, sumber daya manusia, dan semua proses sosial yang diselimuti oleh pengetahuan tertentu (Alvarez dan Busenitz, 2001). Demikian juga, dari perspektif *knowledge-base*, Leonard-Burton (1992) menunjukkan bahwa pengetahuan adalah terutama tertanam dalam sistem teknis (*organizational capital*) dan karyawan (*human capital*). Meskipun *human capital* mungkin berkontribusi pada *corporate*

*entrepreneurship* (Hayton dan Kelley, 2006), *corporate entrepreneurship* juga berfungsi sebagai landasan yang penting untuk menciptakan pengetahuan baru (*new knowledge*) dan belajar dengan mempromosikan proses tersebut sebagai perbaikan dan update yang terus-menerus memperbarui keterampilan, eksperimentasi, kompetensi akuisisi, dan batas cakupan. Atau seperti Hayton dan Kelley (2006:407) menjelaskan, 'sukses *corporate entrepreneurship* melibatkan perhatian simultan inovasi eksplorasi dan eksploitasi dan karena itu melibatkan serangkaian kegiatan dan proses. Mungkin yang paling sering, *corporate entrepreneurship* melibatkan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk aplikasi produk baru yang ada dan teknologi ke pasar baru atau segmen nasabah, orang-orang yang membangun teknologi pada saat ini, bisnis, dan lintasan produk jasa (Benner & Tushman, 2003). Meskipun kegiatan seperti eksploitatif menciptakan pengetahuan baru terbatas, mereka memperdalam alur karyawan pengetahuan dan keterampilan. Karena praktek membantu orang memahami proses lebih lengkap dan mengembangkan keterampilan lebih efektif (Argote, Beckman dan Epple, 1990), terlibat dalam kegiatan *corporate entrepreneurship* harus positif dikaitkan dengan akumulasi *knowledge-base* dan eksplisit antara karyawan (misalnya, Zollo dan Singh, 1998).

Pengetahuan tidak hanya tertanam dalam keterampilan dan pengalaman karyawan, tetapi juga pada jaringan *relationship* yang menghubungkan karyawan dan manajer pada tingkat yang berbeda

sepanjang perusahaan (Nahapiet dan Ghoshal, 1998; Mustari dan Youndt, 2005). Dari perspektif *social capital* (Nahapiet dan Ghoshal, 1998) dalam Simsek, Heavey (2011) dapat dilihat sebagai seperangkat peran yang saling terhubung dengan jaringan sosial yang mengirimkan pengetahuan, sumber daya dan pengaruh. Literatur tentang *Renewal organizational* (Floyd dan Lane, 2000; Morris et al., 2008) menunjukkan bahwa perusahaan yang terlibat dalam kegiatan *corporate entrepreneurship* akan melibatkan serangkaian tindakan entrepreneurial yang belum mengalir kebawah pada senior, tengah, dan manajemen tingkat bawah (Hornsby et al., 2009:238). kondisi ini akan menunjukkan bahwa keterlibatan dalam CE akan memicu serangkaian pertukaran sosial perusahaan yang mencakup pertukaran informasi substantif, koordinasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan bersama antara unit yang berbeda yang kompleks dan bertingkat. Karena manajer di tingkat yang berbeda dalam perusahaan memainkan peran yang berbeda namun saling tergantung (Lihat Morris et al., 2008; Floyd dan Lane, 2000), keterlibatan dalam CE juga menyediakan kesempatan dan dorongan untuk pertukaran sosial di tingkat manajerial (Adler dan Kwon, 2002). Sebagai contoh, kegiatan CE mempromosikan interaksi antara low manajer dan middle manajer dalam memperluas dan menuntun inisiatif kewirausahaan (Kuratko et al, 2005), dan juga antara middle manajer dan senior manajer, lebih lanjut melegitimasi, membentuk dan insiatif sumber daya kewirausahaan (Morris et al., 2008).

*Organizational capital*, bentuk knowledge based capital ketiga

merujuk kepada pengetahuan yang dilembagakan dan pengalaman dan digunakan melalui database, paten, manual, struktur, sistem, dan proses (mustari dan Youndt, 2005). Definisi secara luas, ini adalah apa yang tersisa di belakang dalam perusahaan ketika orang pulang ke rumah di malam hari (Roos dan Roos, 1997), atau hanya organisasi memori (Huber, 1991). Keterlibatan dalam kegiatan CE menyediakan sarana penting untuk memperbarui dan merevisi modal organisasional (*organizational capital*). Meskipun pengetahuan tersebar luas di berbagai bentuk nyata, banyak pengetahuan perusahaan sangat tertanam dalam rutinitas. Nelson dan Winter (1982:99), 'routinization aktivitas dalam organisasi merupakan bentuk paling penting penyimpanan operasional pengetahuan organisasi.' Karena rutinitas dan pengetahuan mereka mengandung perubahan dalam menanggapi pengalaman (Levitt dan Maret 1988), terlibat dalam CE, dengan memungkinkan pengalaman baru dan beragam - apakah berhubungan dengan produk baru, kelompok pasar/pelanggan, atau teknologi - menawarkan alat untuk memperbarui, merevisi pengetahuan diadikandalam rutinitas organisasi. Pengalaman belajar terjadi sebagai pengusaha perusahaan belajar dari pengalaman baru dan mengumpulkan dan mengkodifikasi wawasan mereka (Holcomb et al., 2009). Tergantung pada kebaruan pengalaman CE dan legitimasi dilembagakan pengetahuan, pengetahuan yang dirutinkan kemudian dapat direvisi dan diperbarui atau ditinggalkan sepenuhnya. Juga menyediakan akses ke pengalaman baru, terlibat dalam kegiatan CE menawarkan wawasan baru dan ide-ide yang dapat memicu pembaruan struktur pengetahuan yang

diadakan di berbagai format seluruh perusahaan. CE mungkin mengekspos kesalahan kewirausahaan perusahaan yang memicu revisi asumsi-asumsi, keyakinan, dan wawasan sebelumnya diselenggarakan dalam format rutinitas dan lainnya. Kerugian kecil, tidak seperti keberhasilan atau kegagalan besar, berkontribusi pembelajaran yang efektif (Sitkin, 1992). Belajar dari kesalahan yang dipromosikan dalam corporate entrepreneurship dan merupakan tanda pengalaman, belajar, dan kemajuan (Morris et al., 2008). Akibatnya, kebijakan, praktek operasi, dan manual, mungkin direvisi dan diperbarui untuk memasukkan wawasan baru ditemukan. Atau seperti Augier dan Maret (2008:3) menjelaskan, 'pengalaman terwujud dalam prosedur operasi standar, aturan yang merefleksikan solusi untuk masalah yang perusahaan berhasil pecahkan di masa lalu dan negosiasi keputusan masa lalu dari konflik masa lalu. Dengan cara ini, CE mempercepat proses pelebagaan pengetahuan baru, di mana rutinitas, sistem dan prosedur yang direvisi untuk mengakomodasi inisiatif baru dan sumber-sumber pengetahuan. Zahra, et al. (1999) mengamati, CE menyediakan perusahaan dengan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan baru ke dalam budaya, sistem, dan operasi. Jelas, tingkat CE yang berkontribusi pada pembaruan organisasi capital akan tergantung pada tingkat pelebagaan pengetahuan yang ada, serta legitimasinya diinsakan.

### ***Intellectual Capital dan Financial Performance***

Paradigma dominan di bidang manajemen strategis selama 1980-an dan 1990-an *the competitive forces approach* (Porter 1980) dan *the*

*resource-based perspective* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). *the competitive forces approach* menekankan tindakan sebuah perusahaan dapat menghasilkan keuntungan ekonomi dengan menciptakan posisi pasar mengambil untuk mendapatkan sewa ekonomi dengan menciptakan posisi pasar atau industri melawan kekuatan kompetitif. *the resource-based perspective* menekankan pada membangun keunggulan kompetitif melalui perolehan keuntungan ekonomi berasal dari keunggulan tingkat efisiensi perusahaan.

Meskipun ada jelas bertentangan ide antara dua paradigma ini, pada kenyataannya kedua dapat hidup berdampingan dan membentuk perilaku perusahaan yang sebenarnya. Bahkan, menurut Wernerfelt (1984), kerangka Porter dan *the resource-based perspective* merupakan dua sisi mata uang yang sama. Pandangan ini saling melengkapi-kompatibilitas kedua pendekatan dalam menjelaskan kinerja perusahaan secara teoritis diakui (Barney, 1992)

Dalam beberapa tahun terakhir banyak penelitian tentang status, evolusi, dan tren resources-based view (RBV) telah diterbitkan (Barney, 2001) menganalisa keragaman resources-based theory (RBT) dan mengidentifikasi tiga tren utama yang ada di dalamnya: *the resources-based view* (RBV) dari Barney,(1991),Wernerfelt,(1984), termasuk beberapa dari *the dynamic capability* perspektif, *the knowledge-based view* (Grant,1996) dan *the relational view* (RV) Dyer,(1996).

### ***a. Resources Based Theory/Resources Based View (RBV)***

Salah satu analisis keunggulan bersaing baru yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan adalah pendekatan berbasis sumber daya (*resource based view of the firm/RBV*) yang dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tidak berwujud (*intangible assets*). Teori *Resources Based* ini dipelopori Penrose (1959) yang mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

Penrose (1959) dan Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa teori *Resources Based* memandang perusahaan sebagai kumpulan kemampuan dan sumber daya. Sumber daya dan kemampuan kemudian menentukan keunggulan kompetitif perusahaan apabila perusahaan memiliki kemampuan strategis untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya (Wernerfelt,1984).

Pengidentifikasian sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dalam mengambil kesempatan dan menghadapi ancaman sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berbeda dengan perusahaan lain, tidak mudah ditiru, dan tidak tergantikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Barney (1991) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat berhasil bila mampu mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui implementasi yang bersifat strategis dalam proses penciptaan nilai yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain dan tidak ada penggantinya. Jackson dan

Schuler (1995) kemudian mendeskripsikan bahwa teori ini menjelaskan tiga jenis sumber daya yaitu sumber daya fisik berupa pabrik, teknologi, peralatan, lokasi geografis, sumber daya manusia berupa pengalaman, pengetahuan karyawan, dan sumber daya organisasional berupa struktur dan sistem perencanaan, pengawasan, pengendalian, serta hubungan sosial antara organisasi dengan lingkungan eksternal.

Ada dua asumsi yang melekat pada RBV (Theriou,2009), yaitu *resource heterogeneity* dan *resource immobility*. *Resource heterogeneity* (juga disebut *resource diversity*) menyinggung apakah sebuah perusahaan memiliki sumber daya atau kapabilitas yang juga dimiliki oleh perusahaan lain yang menjadi kompetitornya, sehingga sumberdaya tersebut dianggap tidak dapat menjadi suatu keunggulan bersaing. Sedangkan *resource immobility* menunjuk pada suatu sumber daya yang sulit didapat oleh kompetitor karena sulit untuk mendapatkan atau jika menggunakan sumber daya tersebut biayanya sangat mahal.

Barney (1991) menyatakan bahwa dalam perspektif RBV, *firm resources* meliputi seluruh aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut-atribut perusahaan, informasi, knowledge, dan lain-lain yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan mengimplementasikan strategi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Lebih lanjut Barney (1991) menyarankan bahwa untuk memahami sumber daya keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantages*), perlu dibangun suatu model teoritis

yang bermula dari sebuah asumsi bahwa sumberdaya perusahaan adalah *heterogen* dan *immobile*. Agar menjadi sumberdaya potensial dalam *sustained competitive advantages*, maka sumberdaya perusahaan harus memiliki empat atribut, yaitu: (a) *valuable*, (b) langka (*rareness*), (c) tidak dapat ditiru (*inimitability*), dan (d) tidak ada sumberdaya pengganti (*non-substitutability*).

RBT sangat tepat untuk menjelaskan penelitian tentang *intellectual capital*, terutama dalam konteks hubungan antara kinerja, IC dan nilai perusahaan. Dalam perspektif IC, *intangible assets* perusahaan diklasifikasikan dalam tiga kategori utama yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* (Bontis 1998).

Menurut Pulic and Kolakovic (2003), setiap perusahaan memiliki *knowledge* yang unik, keterampilan, nilai dan solusi – *intangible resources* – yang dapat ditransformasikan menjadi ‘nilai’ di pasar. Pengelolaan sumberdaya *intangible* dapat membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas dan nilai pasar. Paparan Pulic and Kolakovic (2003) ini sejalan dengan logika Barney (1991) ketika menjelaskan hubungan antara dua asumsi sumberdaya dalam RBT dengan empat atribut sumberdaya potensial untuk keunggulan kompetitif.

#### *b. Knowledge Based View (KBV)*

Pandangan berbasis pengetahuan perusahaan/*Knowledge Based View* (KBV) merupakan ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan/*Resource-Based View* (RBV) yang memberikan dukungan

teoretis yang kuat pada *Intellectual Capital* (Basyar, 2011). Basis ini merupakan turunan dari teori basis sumber daya yang menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya (Grant, 1993). Meskipun demikian, pandangan *resource-based view* perusahaan tidak memberikan pengakuan akan pengetahuan yang memadai.

Dalam Encyclopedia (2013) dikemukakan bahwa *knowledge-based view* perusahaan menguraikan karakteristik khas sebagai berikut.

- (1) Pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan.
- (2) Kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan.
- (3) Individu-individu dalam organisasi tersebut yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan.

Teori *Knowledge-Based* mengidentifikasi pengetahuan yang ditandai oleh kelangkaan, kesulitan untuk mentransfer dan mereplikasi, sebagai sebuah sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Kapasitas dan keefektifan perusahaan dalam menghasilkan, berbagi dan menyampaikan pengetahuan dan informasi menentukan nilai yang dihasilkan perusahaan sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Dalam KBV, dia sub kumpulan yang besar dapat diidentifikasi (Acedo, Barroso dan Galan, 2006):

- a. subgrup satu, yang dapat dianggap sebagai lebih dekat dengan RBV,

menegaskan bahwa pengetahuan adalah sumberdaya strategis yang paling penting untuk organisasi (Grant, 1996)

Meskipun RBV mengakui pentingnya peran pengetahuan dalam perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1996) knowledge-based view berpendapat bahwa RBV tidak ditinggalkan. Secara khusus, RBV memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya yang generik, daripada memiliki properti khusus, dan kemudian, tidak membuat perbedaan apapun antara berbagai jenis kemampuan knowledge-based (Kaplan et al. 2001).

- b. Subgrup lain saham Spender's (1996) posisi mengenai pentingnya pengetahuan kolektif, sebuah pengetahuan yang tacit dan sosial. Aflras ini menawarkan wawasan ke dalam berbagai jenis perilaku, keterbatasan individu, dan pengembangan kegiatan perusahaan berbasis pengetahuan dan rutinitas, dengan asumsi bahwa individu yang dibatasi oleh rasionalitas yang terbatas (March, dan Simon, 1958). Sebagai konsekuensi dari pembatasan ini, tidak semua pengetahuan perusahaan dapat ditemukan di kepala satu orang, oleh karena itu, didistribusikan di seluruh anggotanya.

Teori yang memperkuat hubungan antara *intellectual capital* dengan *financial performance* adalah dari Plowman, Hancock (2007) yaitu bahwa *intellectual capital* dan *company performance* mempunyai hubungan positif, *intellectual capital* juga berhubungan dengan *company's performance* dimasa yang akan

datang. Pertumbuhan dari *intellectual capital* perusahaan juga berhubungan positif terhadap *company's performance*.

### **Corporate Entrepreneurship dan Financial Performance**

Dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### *1. Resource-based theory*

Salah satu analisis keunggulan bersaing baru yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan adalah pendekatan berbasis sumber daya (*resource based view of the firm/RBV*) yang dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) atau perkeonomian yang mengandalkan aset-aset tidak berwujud (*intangible assets*). Teori *Resources Based* ini dipelopori Penrose (1959) yang mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan. Penrose (1959) dan Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa teori *Resources Based* memandang perusahaan sebagai kumpulan kemampuan dan sumber daya. Sumber daya dan kemampuan kemudian menentukan keunggulan kompetitif perusahaan apabila perusahaan memiliki kemampuan strategis untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya (Wernerfelt, 1984).

*Resource-based theory* mengindikasikan pentingnya

sumber daya spesifik dan kemampuan untuk memiliki competitive advantage yang berkelanjutan melebihi kompetitor (Danisman & Erkocaoglan, 2007). Kemampuan ini diwujudkan dalam *corporate entrepreneurship* yang merupakan proses dimana seorang individu atau kelompok individu, dalam hubungannya dengan organisasi yang ada, membuat organisasi baru atau mendorong pembaruan atau inovasi dalam organisasi itu" (Chrisman, 1999), melalui implementasi dari dimensi-dimensi corporate entrepreneurship dalam perusahaan.

2. Hubungan antara *corporate entrepreneurship* dapat dijelaskan dengan studi-studi empiris yang banyak dilakukan oleh Naman, Slevin (1993), Zahra,(1991,1993) Zahra,Covin(1995), Kaya, 2006). Hasil penelitian yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah bahwa *corporate entrepreneurship* akan mengarahkan pada pengembangan performance perusahaan. Demikian juga yang telah dilakukan oleh Antonic,Hisrich (2004)

### Kesimpulan

Dari pembahasan tersebut diatas, maka dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

*Knowledge-based capital*, didefinisikan sebagai jumlah dari semua pengetahuan perusahaan yang dimanfaatkan untuk *competitive advantage* yang merupakan mekanisme yang muncul atau saluran

melalui mata *corporate entrepreneurship* berkontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Sebagai unsur-unsur *knowledge-based capital* perusahaan mungkin mengambil banyak bentuk dan penekanan (Borch, Huse dan Senneseth, 1999; Floyd dan Wooldridge, 1999; Hitt, Irlandia, dan Lee, 2000), mereka secara fundamental berbeda dalam bagaimana mereka mengumpulkan dan mendistribusikan pengetahuan yaitu, melalui individu (*human capital*), relasional ikatan (*social capital*), dan sistem organisasi (*organizational capital*).

Pengelolaan sumberdaya intangible (*intellectual capital*) dapat membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, meningkatkan produktivitas dan nilai pasar.

### Daftar Pustaka

- Alipour.2012. *The Effect of Intellectual Capital on firm Performance : an Investigation of Iran Insurance Companies*, Measuring Business Excellence, Vol 16 no 1.2012
- Beltram,Ozdemirei. 2014. *The Empirical Link between Environmental Condition, organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance : The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship*, International Journal of Business and Social Science, Vol 5, No. 2 : Februari ,2015
- Clarke,Whiting. 2011. *Intellectual Capital and Firm performance in Australia*,Journal of Intellectual Capital, Vol 12 no 4,2011,

- Futoki. 2011. *The Impact of Human, social, and Financial Capital on the Performance of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) in south Africa*, J Soc Sci 29(3): 193-204
- Felicio,Caldeirinha. 2012.*The Effect of Itrapreneurship on Corporate performance*,Menagemen Decision, vol 50 no 10, 2012
- Fathi et all. 2013. *Impact of intellectual capital on Financial performance*,Internatonal Journal of Academic research in Economics and Managemen Sciences, January,2013, Vol 2, No. 1
- Karacaoglu,K , bayrakdaroglu,A dan San F.B. 2013. *The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firm's financial performance - Evidance from Istambul Stock Exchange* . International Business Research,Vol 6 no 1, 2013 .
- Lwamba et all. 2014. *Exploring the Effect of Corporate Entrepreneurshity on Financial Performance of Firms : Evidence from Kenya's Manufacturing Firms*,International Journal of Academic research in Business and Social Science, januari, 2014, Vol 4, no.1.
- Mason et all. 2015. *Understanding The impact of Entrepreneurial Orientation, on Smes performance. The Role of The Financing Structure*, Procedia Economics and Finance 23 (2015) 1649 - 1661
- Simsek, Heavey. 2011. *The Mediating Role of Knowledge- based Capital for Corporate Entrepreneurship Effects on Performance - a study of Small to medium- Sized Firms*, Stra. Entrepreneurship J.,5 : 81-100 (2011).
- Schimma, G. and Lerro, A. 2008. *"Intellectual capital and company's performance improvement"*, Measuring Business Excellence, Vol. 12 No. 2, pp. 3-9.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Nations*, Doubleday Dell Publishing Group,New York, NY.