

MODAL INTELEKTUAL DAN DAMPAKNYA BAGI KEBERHASILAN ORGANISASI

Abstract

Business world and economics have been knocked over by a waving drastic change. With new era appearance, information era, hence happened friction "first number position" in economics, what is initially occupied by physical assets become to be shifted by nonphysical assets, that is asset of intangible. Asset of Intangible, especially in the form of intellectual capital represent answer of appearance waving new world. As a result, intellectual capital become one of the key factor determining efficacy of company. But, the mentioned at the same time represent challenge to company. Intellectual capital have to be processed as optimal as and as maximum so that can give impact and contribution which are positive to company itself in the effort so that company itself stand at bay emulation era which progressively tighten.

Keywords: Intellectual Capital, information era, asset of intangible, efficacy of company

Pendahuluan

Secara umum, kekayaan merupakan salah satu tolok ukur di dalam menilai keberhasilan di dalam dunia bisnis dan ekonomi. Oleh karena itu, tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa setiap perusahaan selalu bersaing untuk mencari dan memiliki kekayaan sebanyak-banyaknya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Menurut Hidayat (2004), kekayaan yang dimiliki oleh suatu negara, secara konseptual, dapat dibagi ke dalam 2 kelompok besar, yaitu: kekayaan berwujud atau bersifat fisik, (seperti misalnya uang, emas dan logam mulia, lahan dan hutan, sumber daya alam tanah dan tambang, sumber daya manusia, sumber daya laut, infrastruktur fisik, properti, pabrik), dan kekayaan tak berwujud atau bersifat non-fisik, (seperti: ideologi, konstitusi, kebudayaan, nasionalisme, etos kerja, pendidikan, ketrampilan, kesehatan, kompetensi, mutu sumber daya manusia, daya saing, disiplin, budaya produktif, kepatuhan terhadap hukum, metode manajemen, kreativitas, dan inovasi).

Pada era perekonomian pra industri dan era industri, kekayaan yang tergolong dalam kelompok pertama, yaitu yang berwujud atau fisik, merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Perusahaan yang berhasil harus memiliki sumber daya fisik dengan kuantitas dan kualitas yang memadai dan relevan. Namun, seiring dengan tuntutan jaman yang sifatnya dinamis, maka lahirlah era pasca industri, yang kita kenal sekarang sebagai era informasi (*information era*).

Pada era informasi, kunci kesuksesan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan oleh sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan. Sumber daya non-fisiklah yang kini menjadi indikator yang

dominan di dalam keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya non fisik atau *asset intangible*, terutama pengetahuan dan informasi menjadi semakin penting di dalam dunia bisnis dan ekonomi sekarang ini. Dengan kata lain, dapat dikatakan juga bahwa pada saat ini dunia telah dilanda oleh era pengetahuan (*knowledge era*). Intinya, modal intelektual (*intellectual capital*) merupakan “jawaban” dari era informasi dan pengetahuan tersebut. Lebih dari itu, modal intelektual menjadi “tantangan” bagi setiap perusahaan untuk dapat mengelola modal intelektual-nya dengan sebaik-baiknya. Hal ini dilakukan perusahaan agar tetap “*survive*” di dalam dunia perekonomian saat ini dan di masa datang, mengingat ketatnya persaingan yang ada.

Pengertian Modal Intelektual (*Intellectual Capital*)

Salah satu *asset intangible* yang sangat penting di era informasi dan pengetahuan adalah modal intelektual. Modal intelektual (*intellectual capital*), oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998; dalam Sugeng, 2002), mengacu kepada pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu kolektivitas sosial, seperti sebuah organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional. Modal intelektual mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan.

Sedangkan menurut Klein dan Prusak (Stewart, 1997), modal intelektual adalah materi intelektual yang telah diformalisasikan, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi. Setiap organisasi menempatkan materi intelektual dalam bentuk aset dan sumber daya, perspektif, dan kemampuan eksplisit dan tersembunyi, data, informasi, pengetahuan, dan mungkin kebijakan.

Jadi, modal intelektual adalah pengetahuan (*knowledge*), tetapi tidak semua pengetahuan termasuk modal intelektual. Dengan demikian, cakupan modal intelektual adalah lebih sempit dari pengetahuan. Selain itu, pengetahuan tidak sama dengan ilmu pengetahuan (*science*). Untuk menguasai ilmu pengetahuan pada umumnya diperlukan gelar sarjana sedangkan untuk menguasai pengetahuan tidak perlu gelar sarjana. Modal intelektual adalah bagian dari pengetahuan yang dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Manfaat di sini berarti bahwa pengetahuan tersebut mampu menyumbangkan sesuatu atau memberikan kontribusi yang dapat memberi nilai tambah dan kegunaan yang berbeda bagi perusahaan. Berbeda berarti pengetahuan tersebut merupakan salah satu faktor identifikasi yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

Intellectual Capital didapat dari tiga sumber, yaitu:

1. Kompetensi karyawan, yaitu segala kemampuan, keahlian, ketrampilan, pengetahuan, dan performa bisnis yang dimiliki oleh karyawan (*human capital*).
2. Struktur “internal” organisasi, yaitu kemampuan, keahlian, ketrampilan, pengetahuan, dan performa bisnis yang dimiliki oleh perusahaan (*Structural capital*).

3. Hubungan “eksternal”/pasar, antara lain, dengan konsumen, supplier, dan pemerintah (*customer capital*).

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa modal intelektual berhubungan erat dengan tiga pelaku bisnis utama, yaitu: karyawan, perusahaan (manajer), dan pelanggan. Untuk mendapatkan modal intelektual yang maksimal, maka perlu adanya interaksi yang positif di antara ketiga pihak tersebut.

Komponen-komponen Modal Intelektual

Menurut Hubert Saint-Onge (Stewart, 1997) dari *Canadian Imperial Bank Of Commerce* dan *Leif Edvinsson* dari *Skandia*, modal intelektual dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu:

1. Human Capital (Modal Manusia).

Human Capital merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dan *economic rent*. Menurut Coff (1997), teori *human capital* dibedakan dalam 2 kategori:

a. Firm Specific Human Capital

Merupakan pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur yang khas dari sebuah perusahaan, yang membatasi nilai tersebut keluar dari perusahaan tersebut.

b. Industry Specific Human Capital

Merupakan pengetahuan rutinitas yang khas dalam suatu industri yang tidak dapat ditransfer ke industri lain.

Perbedaan antara keduanya yang utama adalah terletak pada spesifitasnya. *Industry Specific Human Capital* kurang memiliki spesifitas perusahaan, sehingga seorang profesional dapat pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya di seluruh pasar (dalam industri yang sama) tanpa menghilangkan nilai *industry specific* perusahaan sebelumnya.

Kemampuan manusia merupakan sumber dari inovasi, sumber dari pandangan. Modal manusia merupakan suatu wadah di mana keseluruhan jenjang atau tingkatan dimulai: sumber dari inovasi dan awal pengetahuan. Sudut pandang kita dalam modal intelektual harus berhubungan dengan organisasi, bukan secara individual. Perusahaan perlu memfokuskan dirinya untuk memperoleh sebanyak mungkin modal intelektual seperti mereka menggunakan laba. Bila tujuan utama kita adalah inovasi, baik produk baru ataupun jasa, atau perbaikan dalam pemrosesan bisnis, maka modal intelektual dibentuk dan disebarikan saat kebanyakan waktu dan bakat orang yang bekerja dalam suatu perusahaan dicurahkan pada aktivitas yang menghasilkan inovasi (Santosa & Setiawan, 2004).

Tugas dan proses modal manusia tergantung pada 3 jenis keterampilan, yaitu:

1. **Commodity Skills:** kemampuan yang tidak spesifik untuk bisnis tertentu, dapat langsung diperoleh, dan lebih kurang sama nilainya bagi setiap bisnis. Misalnya, perawatan AC, administrasi.
2. **Leveraged Skills:** pengetahuan yang meskipun tidak spesifik untuk perusahaan industri, namun relatif berharga bagi suatu perusahaan dari pada perusahaan yang lain. Contohnya: Programmer di suatu perusahaan komputer berbeda nilainya dengan programmer di suatu Bank.
3. **Proprietary Skills:** pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan, yang menjadi sebuah nilai jual dan berharga.

Tidak semua pekerja, adalah aset penting perusahaan. Pekerja penting adalah pekerja yang memiliki modal manusia. Pengertian modal manusia adalah pekerja yang mampu menciptakan kekayaan (manfaat) dan nilai tambah bagi perusahaan. Pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan pengalaman seorang manajer pada umumnya termasuk kategori modal manusia, dengan syarat pengetahuannya memberi manfaat bagi perusahaan. Semakin tinggi posisi atau jabatan seorang manajer semakin besar pula nilai modal manusianya. Dengan kata lain, ketrampilan manajemen (*general management*) termasuk modal manusia dan modal intelektual. Manajemen puncak memiliki mutu modal manusia yang termasuk tinggi. Sedangkan bagi karyawan, keahlian dan pengetahuannya dianggap sebagai modal manusia jika memenuhi dua kriteria penting, yaitu:

1. Menjadi milik *property* perusahaan dan dilindungi hak atas kekayaan intelektual (HKI), artinya, tidak ada seorangpun yang memiliki keahlian atau pengetahuan yang lebih baik (berharga), dan
2. Memiliki nilai pasar, artinya, keahlian dan pengetahuan mampu menciptakan nilai di mana pelanggan bersedia membeli nilai tersebut.

Modal manusia berperan sangat penting dalam sebuah perusahaan. Untuk itu supaya perusahaan itu bisa memiliki modal manusia berarti perusahaan harus bisa menciptakan rasa kepemilikan antar pekerja dan perusahaan itu.

2. **Structural Capital (Modal Struktural).**

Banyak perusahaan-perusahaan besar tidak menyadari bahwa mereka mempunyai aset terbesar dalam kemampuan untuk memajukan perusahaan mereka, yaitu dengan modal manusia yang telah mereka miliki. Walaupun mereka menyadari akan hal tersebut, namun masih sedikit perusahaan yang mampu memaksimalkan kegunaan dari modal manusia yang mereka miliki. Seorang pemimpin perusahaan harus mengetahui dan melaksanakan apa yang harus dilakukan dalam rangka memunculkan suatu kepemilikan bagi perusahaan. Itulah modal struktural.

Alasan untuk mengelola modal struktural adalah adanya pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan, untuk mempersingkat waktu suatu pekerjaan, dan untuk memperbanyak manusia

yang produktif. Kunci dalam mengelola struktur ilmu pengetahuan adalah mengingat bahwa *capital organizational* adalah yang pertama dan terutama. Mengelola modal struktural bukan merupakan sesuatu yang sulit, tetapi hal itu merupakan sesuatu yang baru dan ada banyak hal yang dapat dipelajari dari melihat bagaimana perusahaan yang progresif dapat melakukannya.

Pengetahuan manajemen tidak akan terjadi tanpa pengetahuan manajer. Seperti beberapa sistem organisai, metode, dan departemen. Struktur untuk kemampuan mengatur harus jelas maksud strateginya. Di samping membuat peta dan memperdalam keahlian, manajemen eksplisit dalam modal struktural dapat meningkatkan produktivitas. Sebenarnya hal yang penting dalam modal intelektual bukanlah teknologi atau membeli *software* baru untuk perusahaan. Meskipun sepertinya dapat terbukti sendiri bahwa teknologi informasi dapat sangat membantu dalam mengatur informasi, tetapi hal yang terpenting adalah usaha-usaha yang tegas dan jelas untuk menemukan ilmu pengetahuan yang berguna. Kesempurnaan suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi datang dari kesempatan untuk membuat pilihan-pilihan yang lebih bersangkutan dengan ilmu pengetahuan. Setiap SDM diharapkan dapat menyadari bahwa informasi dan ilmu pengetahuan yang digunakan oleh masing-masing orang dalam pekerjaan mereka sedikitnya dinilai sama pentingnya dengan alat-alat atau muatan material yang mereka gunakan, dan, seperti alat-alat atau material tersebut, dapat diatur sedemikian rupa agar lebih produktif.

3. *Customer Capital* (Modal Pelanggan).

Customer capital atau modal pelanggan adalah hubungan organisasi dengan orang-orang yang berbisnis dengan organisasi tersebut. Saint-Onge memberi definisi *customer capital* sebagai kedalaman (penetrasi), kelebaran (cakupan), dan keterkaitan (loyalti) dari perusahaan. Edvinsson menambahkan *customer capital* adalah kecenderungan pelanggan suatu perusahaan untuk tetap melakukan bisnis dengan perusahaan tersebut (stewart, 1997).

Customer capital muncul dalam bentuk proses belajar, akses, dan kepercayaan. Ketika sebuah perusahaan atau seseorang akan memutuskan untuk membeli dari suatu perusahaan, maka keputusan didasarkan pada kualitas hubungan mereka, harga, dan spesifikasi teknis. Semakin baik hubungannya, semakin besar peluang rencana pembelian akan terjadi, dan hal ini berarti semakin besar peluang perusahaan belajar dengan dan pelanggan serta pemasoknya. Pengetahuan yang dimiliki bersama adalah bentuk tertinggi *customer capital*.

Modal Pelanggan adalah yang paling nyata dari ketiga jenis modal intelektual. Fungsinya adalah menjembatani modal manusia agar mampu menciptakan hubungan yang positif dengan konsumen, pasar, dan lembaga-lembaga tertentu. Contohnya: loyalitas konsumen, kekuatan *brand*, kepuasan pelanggan, hubungan dengan konsumen, logo, hubungan dengan pemerintah, jaringan

distribusi dan pemasaran, hak lisensi, hak distribusi, hubungan dengan rekanan, hubungan dengan perguruan tinggi dan lembaga riset.

Perlu diwaspadai tidak semua pelanggan menguntungkan secara finansial. Untuk membangun modal pelanggan lebih baik diupayakan untuk mendapatkan lebih banyak bisnis dari pelanggan-pelanggan yang menguntungkan. ketimbang mengharapkan dari pelanggan baru yang baelum tentu memiliki tingkat loyalitas tinggi. Untuk menumbuhkan “pangsa pelanggan” (*customer share*) – bukan pangsa pasar (*market share*) – perusahaan perlu memberikan respon positif dan cepat terhadap kebutuhan pelanggan yang menguntungkan. Perusahaan perlu mempelajari bisnis setiap pelanggan dan meneruskan informasi tersebut kepada seluruh manajer, staf, dan karyawan perusahaan. Ingat, bahwa pelanggan bersedia dan rela membayar harga premium bagi produk dan jasa layanan yang prima dan sangat mereka butuhkan.

Dari ketiga kategori aset intelektual: *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*, maka *customer capital* merupakan aset yang paling bernilai. Jejak mereka dalam laporan keuangan lebih mudah ditelusuri dibandingkan dengan yang ditinggalkan orang, sistem, atau kemampuan. Walaupun banyak sistem pelaporan keuangan perusahaan yang tidak dirancang untuk melakukan hal tersebut, sangatlah mudah mencari indikator *customer capital*, seperti pangsa pasar, tingkat retensi, dan hilangnya pelanggan, dan laba per pelanggan.

Ada 6 cara untuk berinvestasi dalam modal pelanggan (Santosa & Setiawan, 2004):

1. Berinovasi bersama pelanggan
2. Memberikan wewenang pada pelanggan
3. Memusatkan pelanggan sebagai individual
4. Berbagi kemenangan dengan pelanggan
5. Mempelajari bisnis pelanggan dan mengajarnya bisnis anda
6. Menjadi sangat dibutuhkan

Dampak Modal Intelektual terhadap Keberhasilan Organisasi

Munculnya era informasi telah membawa dampak yang besar di dalam dunia bisnis dan ekonomi. Modal intelektual kini memegang peranan yang penting di dalam keberhasilan perusahaan. Secara garis besar, modal intelektual membawa 3 dampak yang signifikan, yaitu:

1. Ekonomi Baru Dari Informasi (*The New Economics of Information*)

Saat ini ekonomi tak berwujud dapat dibuktikan sama atau lebih besar ukurannya jika dibandingkan dengan ekonomi yang berwujud. Dunia ekonomi berwujud dan tak berwujud itu saling berdampingan, saling berhubungan, saling melengkapi, saling berjaln, dan saling mempengaruhi. Perwujudan aset tak berwujud, yakni modal intelektual manusia, struktural, dan pelanggan dapat dengan kuat mendukung pekerjaan.

Aset intelektual adalah modal intelektual dalam diri manusia, struktural, dan manifestasi pelanggan yang dapat mendukung suatu pekerjaan dengan kuat. Berdasarkan teorinya, ekonomi informasi mempunyai konsekuensi yang sangat praktis dan besar bagi manajemen dan karir. Suatu perusahaan harus menemukan suatu cara yang baru di dalam beroperasi di tengah-tengah bisnis dan ekonomi yang baru ini. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat membuat keputusan yang bijak dan tepat tentang bagaimana cara *survive* di dalam persaingan di dalamnya.

Perusahaan harus mengetahui bahkan memahami bahwa “primadona” dalam era informasi ini bukan lagi aset fisik, tetapi lebih kepada *asset intangible* atau *intellectual capital* (khususnya pengetahuan dan informasi). Informasi dan pengetahuan berbeda dengan kas, sumber alam, tenaga kerja, dan permesinan (sumber daya fisik). Oleh karena itu perusahaan harus mengelolanya dengan “cara” yang berbeda pula. Tabel 1 menunjukkan perbedaan antara pengetahuan dan informasi.

Tabel 1
Perbedaan Antara Pengetahuan dan Informasi

Pengetahuan	Informasi
<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan adalah apa yang para ahli ekonomi sebut sebagai “suatu barang publik”. Istilah itu berarti bahwa pengetahuan dapat digunakan tanpa dikonsumsi atau dapat digunakan tanpa mengurangi nilainya. Hal ini mengakibatkan biaya untuk mendapatkan pengetahuan tidak dipengaruhi oleh banyaknya orang yang menggunakannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Charles Goldfinger, seorang pemikir dan tenaga ahli jasa keuangan dari Perancis dalam bukunya <i>L’Utile Et Le futile: L’Economie de l’Immaterial (Usefull and Useless: The Intangible Economy)</i> mengatakan struktur informasi berlimpah-limpah. Selalu ada banyak informasi. Tiap-tiap kegiatan ekonomi menghasilkan lebih banyak informasi dibandingkan dengan yang dikonsumsi.
<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan tidak terikat pada ruang. Pengetahuan merupakan ‘wujud’ dari ruang yang independen. Pengetahuan seperti unsur partikel, dapat berada di lebih dari satu tempat pada waktu yang sama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam transaksi, informasi yang sudah dijual kepada seseorang dapat dijual lagi kepada orang lain dalam bentuk item yang sama.
<ul style="list-style-type: none"> • Format pengetahuan sangat sensitif pada waktu jika dibandingkan dengan aset fisik. Kepekaan waktu ini menjelaskan seluruhnya mengapa industri menggunakan orang-orang dewasa yang mengantisipasi, meramalkan, mencari pendapat umum dengan menggunakan pengetahuan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi yang telah dibeli atau didapatkan dapat dijual kembali kepada orang lain dengan catatan tidak melanggar hukum apapun.
<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan lebih melimpah atau berkuantitas besar jika dibandingkan dengan sumber daya ekonomi lainnya. Manusia lebih banyak membuat pengetahuan setiap harinya dan pengetahuan yang meningkat akan dihargai. Menurut buku teks, nilai ekonomi terbentuk dari kurangnya atau sulitnya mendapatkan sesuatu. Tapi, pengetahuan atau ilmu meningkat nilainya karena kelebihan pada jumlahnya, bukan kesulitan untuk mendapatkannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam pengetahuan ekonomi, sumber daya yang langka adalah ketidaktahuan. Informasi memberikan muatan berlebih. Eli Noam, Kepala Pusat Telekomunikasi Dan Informasi Belajar Sekolah Bisnis Di Columbia berkata: “Nilai tambah adalah informasi yang dikurangi atau disaring”, artinya penyaringan atau pengurangan dan pemilihan itu menghapus pengetahuan kritis: menyaring angka-angka yang relevan dari suatu massa data, memilih data-data yang terbaik untuk suatu laporan.

Tabel 1 (Lanjutan)
Perbedaan Antara Pengetahuan dan Informasi

Pengetahuan	Informasi
<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan sering digantikan. Pengetahuan terutama yang bersifat ilmiah tidak pernah lenyap. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi tidak dapat dinilai berharga atau tidak sampai hal tersebut dimiliki. Informasi tidak perlu dibeli lagi setelah dimiliki.
<ul style="list-style-type: none"> • Kebanyakan barang dan jasa dari pengetahuan memiliki struktur biaya yang berbeda dari “materi yang dipadatkan”. Dalam penerbitan buku, biaya di muka, termasuk waktu penulis dan biaya desain dan pengetikan, lebih tinggi dari pada biaya kertas yang digunakan, pencetakan, dan proses penyampulan dari seluruh kopi yang ada. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ketika berhubungan dengan kerja yang kreatif, tidak ada korelasi ekonomi yang berarti antara input dan output pengetahuan. Nilai dari modal intelektual tidak sepenuhnya berhubungan dengan biaya, sehingga tidak memungkinkan digunakan suatu standar ukuran untuk mengukur hal-hal yang dilakukan sebagai cara menentukan kondisi sebenarnya. Modal tetap seperti mesin lebih dapat diramal. 	

Di dalam industri yang tergantung pada komunikasi, hal luar jaringan khususnya sangat kuat, sebab mereka menciptakan standar yang diperlukan untuk komunikasi yang terjadi. Jaringan kuat adalah suatu bentuk modal pelanggan. Pada era informasi, perusahaan memanfaatkan informasi ekonomi untuk memahami strategi yang dimilikinya dalam menjalankan usahanya dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang ada. Pengetahuan memberikan keuntungan tambahan dalam rumusan utama dalam suatu bisnis. Pengetahuan juga memberikan pengaruh dalam perdagangan.

Pada masa sekarang ini pengetahuan telah tersedia dan tidak dapat dirusak. Pengetahuan merupakan hal yang berharga, tidak dapat disangkal dan tidak dapat dihitung. Seperti yang dikatakan mantan ketua Citicorp, Walter Wriston, bahwa “informasi yang berhubungan dengan uang telah menjadi lebih berharga dibandingkan dengan uang sendiri”. Peristiwa ekonomi yang tidak tampak sekarang telah menjadi sama besar (bahkan lebih besar) dari ekonomi konkrit.

Namun sudah tidak tepat jika dikatakan bahwa ekonomi abstrak (yang tidak tampak) berdasarkan pada ekonomi yang konkrit. Bahan-bahan, aset, dan output dari hasil pengetahuan atau ilmu, bagaimanapun hal itu bergantung pada sumber yang bersifat fisik, selalu berbeda dalam hal jenis. Banyak aspek produksi, distribusi, dan ‘penjualan pengetahuan’ mengarah pada analisis yang sama dan mengikuti hukum yang sama sebagaimana pembelian dan penjualan mobil.

Ekonomi informasi yang baru memberikan kesesuaian suatu satuan strategis yang baru dan tantangan manajemen kepada organisasi. Mereka tidak bisa mengabaikan permintaan dan penawaran atau mengurangi pengembalian – hukum ini belum pernah dicabut. Masalah yang dihadapi, yaitu: kebutuhan untuk menempatkan investasi yang besar di awal. Mereka telah melihat bisnis berteknologi tinggi itu sering mendatangkan biaya-biaya awal yang sangat besar, apakah R&D atau dalam pengembangan jaringan. Menambah, yang kaya semakin kaya. Singkatnya, bahwa seseorang yang mengharapkan untuk menjalankan kurva untuk meningkatkan pengembalian memerlukan perangai seorang penjudi tetapi dalam mengantongi suatu perusahaan besar tak satu kombinasipun sering yang ditemukan budaya perusahaan.

2. Organisasi Jaringan (*Network Organization*)

Dalam membangun suatu organisasi, perusahaan perlu mengetahui bagaimana dan apa saja suatu jaringan itu dapat dibentuk. Teknologi, terutama dalam bidang informasi dan pengetahuan dapat mengubah hirarki. Perkembangan teknologi juga mempengaruhi pola manajemen perusahaan, karena semenjak ditemukan komputer maka susunan hirarki perusahaan semakin pendek, karena ada banyak pekerjaan yang dapat digantikan dengan komputer.

Terdapat jaringan-jaringan (*networks*) sebelum ada komputer. Hal yang baru adalah organisasi yang dibentuk menurut aturan jaringan, yang dimungkinkan karena akan menjadi cukup murah untuk menaruh sebuah komputer di atas setiap meja tulis. Sebuah jaringan teknologi memperlengkapi jaringan-jaringan sosial. Semuanya menjadi alat-alat dengan mana organisasi bekerja. Lagi pula, operasi-operasi yang dilakukan perusahaan-perusahaan merupakan operasi-operasi yang kritis. Oleh karena itu diperlukan adanya efisiensi dalam perusahaan. Itulah yang ‘dibawa’ oleh organisasi jaringan (*network organization*)

Organisasi jaringan telah mengubah pekerjaan para manajer. Dalam dunia kerja pada zaman ini yang dibutuhkan bukan hanya relasi atau mitra kerja yang banyak tetapi adanya jaringan di mana para pebisnis bisa melakukan transaksi melalui jaringan ini, dan dengan adanya jaringan ini, banyak cara kerja manajer mulai berubah.

Tantangan yang terbesar bagi manajer di dalam menghadapi era informasi ini adalah untuk menciptakan suatu organisasi yang dapat berbagi pengetahuan. Jaringan-jaringan berbuat seperti demikian; mereka menghubungkan orang ke orang dan orang ke data. Mereka membiarkan informasi yang sekali mengalir sampai hirarki.

Untuk satu hal, jaringan-jaringan menumbangkan wewenang manajerial. Mereka mengilhami suatu gaya atau corak informasi; perilaku atasan – misalnya para atasan akan berbuat dengan mudah semua urusan pekerjaan mereka. Orang-orang berkomunikasi pada jaringan

elektronik adalah lebih sedikit segan pada atasan mereka dan lebih mungkin untuk berbicara dengan pikiran mereka, kadang-kadang sampai melampaui batas.

Dalam dunia sekarang ini, pekerjaan-pekerjaan manajemen dasar, misalnya perencanaan, *budgeting*, dan pengawasan, haruslah dilakukan secara berbeda. Alat-alat seperti e-mail, *teleconferencing* (konferensi jarak jauh), dan *groupware* memungkinkan orang bekerja bersama-sama kendati berada pada jarak jauh dan kebanyakan hampir tidak memperdulikan perbatasan-perbatasan departemen atau korporat, yang dihubungkan dengan jaringan-jaringan yang menakjubkan.

Tepi jaringan, yaitu bagian yang dapat mengantarkan atau mengirimkan informasi tepat pada waktunya. Ia dapat menambah nilai-khususnya nilai informasi, yang paling penting dan sampaikan secara tepat dan akurat ketimbang sebuah birokrasi. Ini terjadi karena dua alasan:

1. Hirarki-hirarki menyaring informasi, yaitu untuk menjaga sistem berjalan secara berurutan dan informasi bergerak “melalui saluran-saluran” yang naik dan turun. Ini berarti informasi tersebut diedit, ditunda, dipolitisir, dan kadangkala dihancurkan.
2. Adanya efisiensi dan efektivitas di dalam penyampaian laporan. Pada organisasi jaringan/*network*, maka hanya terdapat beberapa divisi/bagian, sehingga komunikasi antar bagian dapat menjadi lancar dan cepat serta akurat.

Hirarki-hirarki juga menganggap pengetahuan-umpamanya pengalaman manajemen senior. Rahasia paradoksial dalam hal membangun sebuah organisasi jaringan yang efisien adalah terletak pada adanya redundansi yang cukup untuk menjaga setiap orang masuk dalam suatu lingkungan.

Dampak-dampak dengan munculnya teknologi informasi dan sistem *network*:

1. Peningkatan manfaat koordinasi dalam hirarki dan keuntungan harga dari pasar secara seimbang dan sinergis.
2. Penurunan biaya penjualan dan utang yang buruk.
3. Penurunan biaya transaksi
4. Munculnya pengambilan keputusan desentralisasi.
5. Peningkatan jangkauan transaksi dalam struktur pasar (efisiensi)
6. Penurunan biaya informasi (menciptakan, mengolah, dan mengirimkan informasi)
7. Peningkatan *outsourcing*.
8. Hambatan masuk ke dalam industri menurun
9. Peningkatan *network* sebagai “perusahaan yang sebenarnya”
10. Focus perusahaan semakin ketat.
11. Pemecahan perusahaan besar.
12. Meningkatkan *intellectual capital* dalam perusahaan.
13. Keuntungan modal finansial.

Modal finansial merupakan bagian terkecil; perusahaan mempunyai pengungkit yang hebat pada modal intelektual mereka. Perusahaan yang menyewa keahlian utama mereka adalah perusahaan yang berada dalam bahaya untuk kehilangan. Tetapi perusahaan yang dapat mempertahankan keahlian utama mereka mampu untuk mengungkit modal intelektual mereka melebihi pasar yang lebih besar daripada perusahaan tersebut bahkan dapat untuk diraih.

Perusahaan dalam jaringan ekonomi menghadapi suatu tantangan yang besar dan persaingan. Di mana dalam suatu jaringan, adanya pertentangan antar masing-masing anggota yang berbeda saling bersaing satu dengan yang lain dalam satu organisasi.

Networking adalah lot-lot lebih daripada sekadar suatu ide metafisis, suatu fenomena teknologi, atau suatu “*hot industry*”. Itu merupakan perkembangan yang paling penting dalam manajemen. Dalam perusahaan-perusahaan yang kekayaannya adalah modal intelektual, jaringan-jaringan, dari pada hirarki-hirarki, semuanya merupakan rancangan organisasi yang tepat. *Networking* adalah ‘jawaban’ bentuk organisasi dari era informasi

3. Karir di era informasi (*Career in the information age*)

Karir merupakan suatu kata yang tidak begitu diperdulikan arti sesungguhnya oleh masyarakat beberapa dekade yang lalu, karena kurangnya pengetahuan yang ada dalam manajemen dan dalam diri pekerja itu sendiri. Tapi sekarang jaman telah memperlihatkan suatu hal lain yang lebih nyata dibandingkan dengan jaman yang lalu, kata “karir” begitu terdengar lebih berharga dan orang, khususnya pekerja lebih memperjuangkan haknya dalam posisi di suatu perusahaan.

Kata “kepunahan” yang dikeluarkan oleh David Robinson memang suatu kata yang tepat dan memang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dalam dunia karir, tinggal bagaimana caranya kita mengimplemantasikan strategi yang baru tersebut dalam kehidupan yang nyata. Karir dalam kenyataan ekonomi yang ada sekarang banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menyebabkan karir tersebut dipenuhi oleh berbagai kontradiksi dan kebingungan dan hal ini juga disebabkan oleh berbagai tuntutan dan persaingan yang ada, baik secara internal maupun eksternal. Setelah lebih dari beberapa dekade kehidupan para pekerja mengacaukan atau merubah perusahaan, karena perusahaan tidak dapat memberikan suatu jaminan dalam bekerja tetapi memberikan suatu tantangan yang harus dipenuhi oleh para pekerja apabila ia ingin terus bekerja. Perusahaan sekarang banyak menuntut suatu keahlian yang lebih dan harus selalu disesuaikan dengan keadaan sekarang, karena pandangan tentang aset fisik mulai tergeser oleh aset yang bersifat tidak terlihat yaitu aset intelektual. Hal itulah sebenarnya yang dikatakan oleh David Robinson tentang “kepunahan”.

Walaupun era informasi yang sekarang ini mempunyai banyak tuntutan tapi perusahaan yang mampu dalam memenuhi tuntutan tersebut akan tetap bertahan. Model baru dalam dunia karir adalah suatu model di mana modal intelektual yang lebih ditonjolkan dibandingkan dengan aset fisik

yang dipunyai oleh perusahaan dan para pekerja akan lebih berpikir tentang apa yang dapat mereka berikan bagi perusahaan dan bagaimana mereka dapat meng-*up-grade skill* yang mereka punyai dan bagaimana cara pengimplementasiannya dalam dunia karir ini apabila suatu hari mereka dipekerjakan oleh perusahaan.

Perubahan model suatu karir mengikuti perubahan alami dari suatu pekerjaan. Dinamika dan pentingnya modal intelektual, tidak hanya modal manusia, tetapi juga struktural dan aset organisasi. Perubahan struktur organisasi dapat memberikan dampak adanya berbagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Individu yang kreatif akan memanfaatkan perubahan yang terjadi untuk mencapai keberhasilan karir. Individu dapat mempergunakan kesempatan yang ada untuk meraih keberhasilan karir, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan pada karier tanpa batas. Namun, adanya pergeseran dari karir terbatas menuju karir tanpa batas menghadapkan individu pada suatu masalah di luar pengalaman yang telah dimiliki.

Pengembangan karir tanpa batas telah menuntut perlunya leksikan yang dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi, perencanaan, peninjauan ulang, dan analisis karir tanpa batas. Leksikan karir tradisional perlu ditinggalkan untuk mengantisipasi dunia karir tanpa batas di mana adaptasi terhadap kemungkinan yang akan muncul merupakan hal yang mendesak.

Perubahan struktur organisasi telah membawa dampak pada kompetensi yang dibutuhkan individu untuk mengembangkan karirnya. Karir tanpa batas (*the boundaryless career*) menuntut individu untuk mempergunakan leksikan dan manajemen karir untuk mencapai keberhasilan karir. Leksikan karir tradisional akan ditinggalkan untuk mengantisipasi dunia karir tanpa batas. Manajemen karir dalam karir tanpa batas akan dipergunakan oleh individu untuk meminimalkan ketidaksesuaian penempatan peran, meningkatkan kompetensi dan menempatkan individu dalam posisi kunci (khususnya posisi kepemimpinan).

Tujuan manajemen karir ini akan tercapai apabila menghubungkan sistem tenaga kerja dan sistem pasar kerja melalui sistem informasi manajemen. Para manajer sistem informasi manajemen dapat membantu individu dalam mengembangkan karirnya dan secara otomatis mempertahankannya.

Simpulan

Semakin hari kian disadari bahwa modal intelektual semakin penting artinya bagi setiap organisasi, karena modal intelektual merupakan pengetahuan yang mampu mentransformasikan bahan mentah untuk dijadikan sesuatu yang memiliki nilai (*more valuable*). Modal intelektual didapat dari tiga sumber pertama, kompetensi karyawan atau aspek *human capital* yang meliputi segala kemampuan, keahlian, ketrampilan, pengetahuan dan performa bisnis yang dimiliki oleh karyawan, kedua struktur internal organisasi (aspek *structural capital*) yang meliputi kemampuan,

keahlian, ketrampilan, pengetahuan dan performa bisnis yang dimiliki oleh perusahaan, dan akhirnya hubungan eksternal (aspek *customer capital*) antara lain dengan konsumen, supplier dan pemerintah.

Munculnya modal intelektual tersebut membawa dampak yang signifikan bagi keberhasilan organisasi, yaitu munculnya ekonomi baru dari informasi, Organisasi jaringan dan karir di era informasi.

Daftar Pustaka

- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- Hidayat. 2004. Pengaruh Kehadiran Modal Intelektual terhadap sumber pertumbuhan ekonomi, pengajaran manajemen, dan strategi bisnis. *Makalah Kuliah Umum*, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung. Tidak dipublikasikan.
- Miller, C. William. 1998. Employee Development: Fostering Intellectual Capital. *HRFokus* January: 9-10.
- Pennings, Johannes, M., Kyungmook Lee, & Arjen van Wtteloostuijn. 1998. "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution." *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (4): 425-440.
- Santosa, T. E. Cintya dan Setiawan, Rony. 2004. Modal Intelektual sebagai Strategi Organisasi dalam Memenangkan Keunggulan Bersaing di Era Informasi. *Jurnal Manajemen*, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha Bandung, Vol 4 No.1.
- Stewart, Thomas, A. 1997. *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*. Doubleday.
- Sugeng, ND. Imam. 2002. Mengukur dan Mengelola *Intellectual capital*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia (JEBI)* Fakultas Ekonomi UGM, Vol. 15 No. 2.

Identitas Penulis

MODAL INTELEKTUAL DAN DAMPAKNYA BAGI KEBERHASILAN ORGANISASI

Oleh: T. Elisabeth Cintya Santosa dan Rony Setiawan

Nama Lengkap : *The Elisabeth Cintya Santosa, S.E., M.Si*
Alamat Kantor : *Jalan Prof. Drg. Soeria Sumantri MPH No 65 Bandung 40164*
Alamat Bandung : *Jalan Airbus no 18 Cibogo, Bandung*
No Telepon : *(022) 2017625, 2012186*
No HP : *081 5796 5848, 085220092328*
Alamat Email : Cintyasantosa@yahoo.com
Latar Belakang Pendidikan :

- *Sarjana Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta*
- *Pasca Sarjana Program Magister Sains, Jurusan Manajemen, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.*

Pekerjaan sekarang : *Dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha, Bandung.*

Nama Lengkap : *Rony Setiawan, S.E*
Alamat Rumah : *Jalan SitimunigarGg. Adikacih 245/22E Bandung 40242*
No Telepon/HP : *(022) 5404996*
Alamat Email : Toni_math2000@yahoo.com
Latar Belakang Pendidikan :

- *Sarjana Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Kristen Maranatha Bandung*

Pekerjaan sekarang : *Dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha, Bandung.*