
**MODEL MANAJEMEN PENGELOLAAN PUSAT OLAHRAGA DAN REKREASI MELALUI
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE
BASED WORKER*)**

Dudi Komaludin

Universitas Islam Al-Ihya Kuningan
Email: dudi.icka@gmail.com

Info Artikel

Artikel Masuk: 2 Septeber
2020

Artikel Review: 10
September 2020

Artikel Revisi: 22 September
2020

Kata Kunci: Manajemen
pusat olahraga dan rekreasi;
sumber daya manusia;
berbasis pengetahuan

Abstrak

*Penelitian ini bertujuan meneliti inovasi manajemen melalui pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan pada pusat olahraga dan rekreasi di Kota Bandung. Model ini merujuk pada model Schuler dan Jackson tentang pengembangan SDM berbasis pengetahuan (*knowledge based worker*). Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan hendaknya dikembangkan melalui keterlibatan SDM dalam proses pelatihan, kewajiban belajar, pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan dalam berbagai posisi modern, jalur karier yang luas, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kompetensi, serta komunikasi dalam pemberian umpan balik dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengembangan SDM berbasis pengetahuan merupakan persyaratan mutlak untuk mencapai kesuksesan pengelolaan dalam meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa *professional intellect* berperan penting dalam menciptakan nilai dan keuntungan bagi pusat olahraga dan rekreasi untuk memenangkan persaingan bisnis. *Professional intellect* suatu perusahaan dilaksanakan dalam empat level yaitu pengetahuan kognitif (*professional intellect*), peningkatan keterampilan (*advanced skill*), pemahaman sistem (*system understanding*), dan kreativitas yang dimotivasi diri sendiri (*self motivated creativity*).*

DOI:

Pendahuluan

Perkembangan pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi berdampak pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam menunjang setiap aktivitas dalam organisasi. SDM memainkan peranan penting sebagai fasilitator dalam menunjang keberhasilan setiap kegiatan operasional perusahaan hal ini dikarenakan perkembangan teknologi, menuntut penguasaan teknologi untuk diaplikasikan dalam aktivitas organisasi, sehingga dapat diperoleh kemanfaatan teknologi tersebut.

Perkembangan bisnis modern yang mengarah pada globalisasi perekonomian dan hilangnya batas-batas geografis antarnegara akibat perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Untuk merespon perubahan tersebut, diperlukan peran SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge-based worker*) dan memiliki keterampilan (*multiskilling worker*) sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mampu menguasai perkembangan teknologi yang terjadi (Anatan, 2006).

Teknologi manufaktur, teknologi informasi, dan komunikasi yang mengalami kemajuan dan perkembangan pesat memberikan manfaat kemudahan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Disisi lain, kondisi ini menyebabkan tenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar (*blue collar*) melainkan tenaga kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial. Dengan kata lain SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan haruslah merupakan

SDM yang memiliki basis pengetahuan (knowledge based worker) yang memiliki beragam keterampilan dan keahlian (multiskilling worker) untuk mampu menguasai dan mengoperasikan teknologi yang ada (Anatan, 2006).

Seiring dengan perkembangan lingkungan yang makin kompetitif, isu SDM pun semakin kompleks dan memunculkan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM antara lain (Schuler, 1990 dalam Anatan, 2006) pembaharuan kompetensi SDM yang berkualitas untuk mendukung pariwisata (Hananingsih, 2020, hlm. 4). Pengelolaan SDM penting agar tidak menimbulkan konflik, terutama dalam kreativitas dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 1989).

Pembentukan dan penerapan strategi dalam perusahaan dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan. Porter (1990) mengemukakan lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan menentukan posisi kekuatan perusahaan meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru (new entries), kekuatan tawar menawar (bargaining power) para pembeli, kekuatan tawar menawar (bargaining power) para pemasok, dan ancaman dari barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman, 1997). Perusahaan harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif dalam lingkungan bisnis tersebut.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang diamati, serta kebijakan yang merupakan menguak tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah. Alasan tindakan itu dilakukan, dengan cara dan mekanisme, tujuan dan hasil, akibat, dan dampaknya dalam lingkup potensi alam dan potensi kepariwisataan Kota Bandung sebagai medan pengembangan olahraga rekreasi. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data ini dengan cara mengkaji dokumen yang berkaitan dengan landasan teori manajemen berbasis pengetahuan.

Hasil dan Pembahasan

1. Manajemen

Manajemen diperlukan untuk dapat mengatur aktivitas dalam suatu organisasi agar efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan seorang manajer yang dalam pekerjaannya diharuskan memiliki keahlian manajerial (managerial skill) dan menjalankan peran-perannya dalam organisasi. James AF Stoner dalam buku Pengantar Manajemen (Sri Wiludjeng SP, 2007:3) menyatakan management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effect of organization members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goal yang artinya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang dipengaruhi anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Management is science (ilmu) dan is art (seni), yang artinya manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang terorganisir dan sistematis, dan terdiri dari teori-teori dan prinsip-prinsip, sekaligus juga manajemen sebagai seni yang sangat tergantung pada orang yang menjalankannya. Orang yang menjalankan proses manajemen disebut sebagai seorang manajer. Dengan kata lain manajer adalah orang yang memegang jabatan tertentu didalam suatu organisasi dengan hak dan wewenang untuk mengambil dan mengelola keputusan serta melaksanakan seluruh tugas manajemen dengan mempergunakan semua unsur manajemen yang sudah ada. Lebih lanjut pengertian manajer dikemukakan oleh Robbins dalam buku Pengantar Manajemen (Sri Wiludjeng SP, 2007:5), adalah seseorang yang bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan mereka guna mencapai sasaran organisasi.

1. Proses manajemen

a. Planning (Perencanaan)

Perencanaan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

a) Kontribusi terhadap tujuan (Contribution of objective)

Bahwa setiap perencanaan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai.

b) Kedudukan yang istimewa dari suatu perencanaan (Primacy of Planning)

Bahwa setiap perencanaan selalu harus ditempatkan pada kedudukan pertama dari suatu proses manajemen. Perencanaan harus dapat memberi arah bagi pelaksanaan proses manajemen berikutnya.

c) Kemampuan pengisian, dari planning (Pervasiveness of Planning)

Suatu rencana merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya. Suatu rencana merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya. Suatu rencana dilaksanakan oleh semua level manajer, tetapi penekanan dan cakupannya berbeda, tergantung dari wewenang yang dimiliki dan batasan dari atasan.

d) Efisiensi dari perencanaan (Efficiency of Planning)

Suatu rencana akan menyebabkan usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien. Efisiensi dari perencanaan dapat diukur dengan membandingkan jumlah sumbangannya terhadap pencapaian tujuan dengan biaya atau konsekuensi lain yang diperlukan dalam merumuskan dan melaksanakan rencana (rasio inputoutput).

b. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah di rumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

Organizing (pengorganisasian) memiliki proses sebagai berikut :

- a) Identifikasi aktivitas-aktivitas atau pekerjaan-pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Departementalisasi, yaitu pengelompokan aktivitas atau pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- c) Pendelegasian wewenang (Delegation of Authority), adalah pendelegasian wewenang untuk menjalankan aktivitas atau pekerjaan tertentu.
- d) Koordinasi (Coordination), adalah proses penentuan hubungan, wewenang, dan informasi secara horizontal maupun vertikal.

Langkah berikutnya dari pengorganisasian adalah menentukan koordinasi antar bagian dalam organisasi. Koordinasi dapat diartikan sebagai proses menggerakkan segala usaha untuk melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Tugas utama koordinator adalah menggerakkan serta mengkoordinir orang, alat, bahan, uang, metode, mesin, informasi dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah dikehendaki. Koordinasi dapat dilaksanakan secara horisontal dan vertikal.

c. Directing (Pengimplementasian)

Pengimplementasian yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Ada beberapa fungsi pengimplementasian yaitu :

1. Mengimplementasi proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
2. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
3. Menjelaskan kebijakan yang diterapkan.

d. Controlling (Pengendalian)

Pengertian controlling yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang di harapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang di hadapi.

Terdapat beberapa alat pengendalian yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengendalian, yaitu :

1. Budget atau anggaran adalah merupakan ikhtisar hasil yang akan diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Dalam budget telah ditetapkan jumlah penerimaan, jumlah pengeluaran serta hasil yang akan diperoleh 17 untuk masa yang akan datang. Proses pengendalian dengan menggunakan budget yaitu dengan membandingkan antara penerimaan, pengeluaran dan hasil. Apabila tidak ada kesesuaian diantara ketiga hal tersebut berarti terdapat adanya penyimpangan. Untuk itu manajer perlu melakukan perbaikan atau koreksi.
2. Alat pengendalian lainnya adalah non budget. Hal ini dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, (a) Personal Observation, yaitu pengawasan langsung secara pribadi yang dilakukan oleh manajer, (b) Report, adalah merupakan laporan yang dibuat oleh bawahan. Berdasarkan laporan-laporan ini dapat diketahui perkembangan suatu kegiatan atau pekerjaan.
3. Financial Statement, merupakan daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari balance sheet dan income statement. Dari kedua laporan ini dapat diketahui kondisi keuangan dari suatu perusahaan, (d) Statistik, adalah merupakan proses dan kejadian-kejadian masa lalu, yang kemudian dapat disajikan dalam bentuk grafik, kurva, diagram sehingga dapat diketahui kejadian-kejadian yang telah berlalu, (e) Internal Audit yaitu pengendalian yang dilakukan oleh manajer terhadap bawahan yang meliputi kegiatan-kegiatan tertentu. Misalnya bidang keuangan, pemasaran dan lainnya.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Seperti dikemukakan pada bagian-bagian sebelumnya, SDM yang memiliki basis pengetahuan (knowledge based worker) yang memiliki beragam keterampilan dan keahlian (multiskilling worker) diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan. Secara teoritis knowledge-based worker didefinisikan sebagai tenaga kerja yang memiliki bakat manajerial yang mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen (planning function, organizing function, dan leading function) dan peran manajemen yang meliputi peran interpersonal, informasional dan pembuat keputusan, serta memiliki basis pengetahuan untuk menguasai perkembangan teknologi yang ada. Sedangkan multiskilling worker didefinisikan sebagai tenaga kerja yang memiliki beberapa keterampilan yang menunjang dalam proses organisasi seperti general skill (conceptual, interpersonal, technical, maupun political) dan special skill.

Special skill dalam hal ini meliputi kemampuan untuk mengontrol lingkungan organisasi dan sumber daya yang dimiliki, organizing dan coordinating, handling information, memimpin kegiatan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi, memotivasi tenaga kerja dan mengatasi masalah yang ada, serta sebagai strategic problem solving. Fungsi SDM berbasis kompetensi adalah SDM yang memiliki basis pengetahuan dan beberapa keterampilan yang diperlukan dalam kegiatan operasional perusahaan sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien.

Pfeffer (1995) mengemukakan 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja (employment security), perekrutan karyawan secara selektif (selective in recruiting), upah yang tinggi (high wages), pemberian insentif (incentive pay), hak kepemilikan karyawan (employee ownership), pembagian informasi (information sharing), partisipasi dan pemberdayaan (participation and empowerment), pengelolaan tim secara mandiri (self managed team). Cross utilization and training, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (symbolic egalitarian), tekanan/kompresi upah (wage compression) untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (promotion from within). Pembahasan lebih detail tentang praktik-

praktik pengelolaan SDM dibahas pada bagian selanjutnya dalam pengelolaan SDM berbasis pengetahuan dalam perusahaan.

Implementasi praktek-praktek SDM harus diukur untuk mengetahui apakah hasil praktek tersebut berguna bagi proses pengelolaan tenaga kerja. Pengukuran yang dilakukan akan sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik tentang seberapa baik organisasi menerapkan kebijakannya dan menjamin bahwa obyek yang diukur tersebut akan diperhatikan dan selanjutnya akan mempengaruhi perilaku organisasi. Dalam praktek SDM diperlukan pemahaman filosofi manajemen yang baik agar praktek yang ada dapat memberikan jalan bagi penyatuan praktek individu ke dalam praktek secara keseluruhan serta meningkatkan kemampuan SDM untuk menyelesaikan setiap masalah yang terjadi.

a. Pengelolaan SDM Berbasis Pengetahuan dalam Perusahaan

Membangun SDM berbasis pengetahuan (*knowledge based worker*) memerlukan proses pembelajaran organisasi yang diindikasikan dengan adanya perubahan (*behavioural change*) dan perbaikan kinerja melalui proses organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) memiliki makna kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan baru. Definisi tersebut menunjukkan suatu fakta sederhana bahwa ide baru yang diperoleh dari luar organisasi yang dikomunikasikan oleh *knowledge worker*, sangat penting dalam proses pembelajaran untuk mencapai perbaikan organisasional.

Beberapa penulis memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi pembelajaran. Fiol dan Lyles (1985) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai suatu proses perbaikan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Huber (1991) menyatakan bahwa suatu entitas atau organisasi dikatakan dalam proses pembelajaran jika melalui proses informasi, tingkat perubahan perilaku potensial berubah lebih baik. Argyris (1977) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional (*learning organizational*) merupakan suatu proses dalam mendeteksi dan mengoreksi suatu kesalahan. Sedangkan Stata (1989) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional terjadi melalui pembagian (*shared*) wawasan dan pengetahuan, serta pengembangan pengetahuan dan pengalaman organisasi.

Proses pembelajaran organisasional mencakup lima aktivitas penting yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengembangkan sumber daya berbasis pengetahuan (Garvin, 1998). Kelima aktivitas tersebut meliputi aktivitas pemecahan masalah secara sistematis, penggunaan pendekatan dalam proses pembelajaran organisasional, belajar dari pengalaman masa lalu, pembelajaran dari pengalaman dan praktek-praktek dari pihak lain, dan transfer pengetahuan secara tepat dan efisien melalui organisasi. masing-masing aktivitas memiliki pemikiran dan pola perilaku yang berbeda-beda. Dengan menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas dan mengintegrasikan kegiatan operasional sehari-hari, kesuksesan pembelajaran organisasional dapat dicapai.

Pemecahan masalah yang menekankan pada perbaikan kualitas melalui program pelatihan yang memfokuskan pada teknik pemecahan masalah dengan menggunakan latihan dan contoh praktek yang relatif mudah untuk dikomunikasikan. SDM dilibatkan dalam proses ini untuk menghasilkan ide dan mengumpulkan informasi, mencapai kesepakatan, dan menganalisis data dan *action planning*. Eksperimen melibatkan pencarian sistematis untuk menguji pengetahuan organisasi dengan menggunakan metode *scientific*, pengembangan pemahaman praktek kerja baruan teknologi untuk dikembangkan dan diaplikasikan dalam aktivitas operasi perusahaan sehari-hari.

Review atau telaah masalah perlu dilakukan untuk belajar dari pengalaman masa lalu untuk mengetahui kesuksesan dan kesalahan secara sistematis, dan mensosialisasikan pada anggota organisasi sebagai bahan pembelajaran. selain belajar dari pengalaman masa lampau, organisasi perlu belajar dari pihak lain melalui transfer pengetahuan seperti dari konsumen dan pihak lain yang terkait, bahkan belajar dari kompetitor sekalipun, misalnya melalui *bench-marking*. Transfer pengetahuan

merupakan aktivitas proses pembelajaran yang bertujuan untuk melakukan transfer dan berbagi pengetahuan dalam perusahaan dan antar perusahaan secara cepat dan efisien.

Untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran, perusahaan harus mampu mengatasi adanya dilema bahwa kesuksesan pencapaian keunggulan kompetitif sangat tergantung pada proses pembelajaran, tetapi kebanyakan karyawan tidak tahu bagaimana belajar (Argyris, 1998). Dilema lain adalah, bahwa anggota organisasi yang diasumsikan dapat memanfaatkan proses pembelajaran dengan baik, misalnya para profesional yang bekerja pada posisi kepemimpinan, sebenarnya tidak memiliki potensi yang baik. Untuk itu perusahaan perlu membuat solusi untuk memotivasi para profesional baik karyawan maupun manajer, khususnya, untuk terlibat dalam proses pembelajaran baik self learning maupun organizational learning.

Untuk memotivasi SDM dalam proses pembelajaran organisasional, organisasi perlu menciptakan struktur organisasi yang baru misalnya terkait dengan program kompensasi, penilaian kinerja, budaya organisasi, sehingga tercipta sikap dan komitmen yang tepat dalam organisasi. Ketika SDM dalam organisasi memiliki sikap dan komitmen yang tepat, proses pembelajaran akan mencapai kesuksesan. dengan proses pembelajaran baik secara individual maupun organisasional, maka akan tercapai SDM berbasis pengetahuan.

Peran SDM berbasis pengetahuan dalam organisasi memiliki peran penting dalam inovasi organisasi dan telah banyak dipelajari oleh para peneliti dalam literatur manajemen sumber daya manusia dari perspektif contingency (Miles and Snow, 1984; Peck, 1994; Purcell, 1999; Raghuram dan Arvey, 1994; Schuler dan Jackson's, 1987). Berdasarkan perspektif contingency, setiap praktek pengelolaan manajemen SDM memiliki peran efektif dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Untuk menciptakan praktik-praktik SDM yang efektif, implementasi praktik pengelolaan SDM tersebut harus konsisten dengan aspek-aspek organisasi, khususnya konsisten dengan strategi organisasi. Praktik-praktik SDM yang paling tepat diimplementasikan untuk mencapai keunggulan kompetitif berbasis inovasi akan berbeda dengan praktik-praktik SDM yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif lain seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan, pengembangan kesempatan karir internal, penilaian kinerja, kompensasi (Margaretha dan Anatan, 2007).

b. SDM Berbasis Pengetahuan dan Keunggulan Kompetitif

Penguasaan asset intelektual dan kemampuan perusahaan dalam mengelola intelektual yang dimiliki organisasi merupakan syarat untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan. Mengelola asset intelektual yang dimiliki SDM atau yang biasa dikenal dengan professional intellect dan mengubahnya dalam produk dan jasa yang berguna untuk kebutuhan konsumen merupakan faktor penting dalam kompetensi berbasis pengetahuan.

Pandangan ini menunjukkan bahwa professional intellect berperan penting dalam menciptakan nilai bagi organisasi atau industri jasa dan industri manufaktur. Professional intellect menciptakan nilai-nilai dan keuntungan bagi industri jasa seperti software, health care, jasa finansial, komunikasi, dan konsultan. Sedangkan dalam sector manufaktur, professional intellect akan mendukung aktivitas seperti penelitian dan pengembangan (R&D), desain produk, desain proses, logistic, pemasaran, dan manajemen sistem. Penciptaan nilai konsumen yang superior (superior customer value) menjadi tujuan utama yang harus diwujudkan untuk dapat memenangkan persaingan bisnis.

Quinn (1998) mengemukakan bahwa professional intellect suatu perusahaan dilaksanakan dalam empat level perusahaan meliputi pengetahuan kognitif (cognitive knowledge), peningkatan keterampilan (advanced skill), pemahaman sistem (system understanding), dan kreativitas yang dimotivasi oleh diri sendiri (self-motivated creativity). Cognitive knowledge merupakan keunggulan mendasar dari suatu disiplin yang dicapai oleh professional melalui pelatihan yang ekstensif dan sertifikasi. Pengetahuan ini penting, tapi seringkali jarang dikomersialkan untuk mencapai

kesuksesan. Advanced skill menterjemahkan pembelajaran dari buku kedalam suatu aplikasi yang efektif. Kemampuan untuk mengaplikasikan peraturan disiplin dalam masalah dunia nyata yang kompleks merupakan proses penciptaan nilai professional untuk menyelesaikan masalah yang besar dan kompleks dan untuk menciptakan nilai lebih.

Pengetahuan para profesional tentang “know why” dapat mengantisipasi subtle interaction dan konsekuensi yang tidak diharapkan. Self-motivated creativity terdiri atas kemauan, motivasi, dan kemampuan adaptasi untuk mencapai kesuksesan. Intelektualitas berada dalam otak professional. Tiga level pertama berada dalam sistem organisasi, database, atau teknologi operasi, sedangkan level keempat ditemukan dalam budaya organisasi. Nilai intelektualitas mengalami peningkatan skala intelektual dari cognitive knowledge ke self-motivated creativity.

Pentingnya peran professional intellect dalam pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan menuntut perusahaan untuk mampu mengembangkan dan mengelola aset intelektual. Beberapa praktek untuk mengembangkan professional intellect meliputi merekrut orang-orang terbaik, kemampuan pengembangan dini secara intensif, peningkatan tantangan bagi para profesional, dan evaluasi. Melalui proses rekrutmen dan seleksi orang-orang terbaik, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan “know how” dari para intelektual yang dikembangkan untuk menyelesaikan permasalahan riil yang kompleks.

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan diperlukan. Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personal, kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan.

Winter 1985, mengkategorikan derajat integrasi antara strategi perusahaan dan fungsi SDM kedalam empat level meliputi administrative linkage, one way linkage, two way linkage, dan integrative linkage. Administrative linkage diindikasikan oleh suatu keadaan dimana SDM memerankan peranan personal yang masih tradisional yang memberikan dukungan operational, pengembangan program untuk mengisis berbagai keinginan melalui perusahaan.

One way linkage, pada tahap ini terdapat rangkaian hubungan antara fungsi-fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan, Fungsi SDM adalah mendesain sistem dan program untuk mendukung sasaran strategis perusahaan, bahkan SDM bertindak untuk membuat strategi inisiatif tapi tidak mempengaruhi strategi tersebut. Two way linkage, level integrasi ini diindikasikan dengan adanya hubungan interdependen dan resiprokal antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Pada kondisi ini, top manajer dan para perencana bisnis mengetahui bahwa rencana bisnis akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh aktivitas SDM. Dengan kata lain, fungsi SDM dianggap penting dan dapat dipercaya. Integrative linkage, dikarakterisasikan dengan hubungan dinamis, interaktif antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Interaksi terjadi baik secara formal maupun informal. Dalam kondisi ini, senior HR executive dianggap sebagai partner strategi bisnis bagi eksekutif senior yang lain (Anatan, 2004).

Keselarasan Modal Intelektual dan Strategi Inovasi serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan.

Perkembangan lingkungan bisnis dalam milenium ini diindikasikan oleh adanya globalisasi bisnis dan kompetisi international, ketatnya persaingan bisnis, peningkatan kapabilitas teknologi, maupun penurunan product life cycle. Jika dalam perekonomian masa lalu (past economies), perekonomian sangat tergantung pada sumber daya seperti tanah, sumber daya alam, peralatan, dan modal untuk menciptakan nilai, maka dalam perekonomian milenium, perekonomian sangat tergantung pada pengetahuan yang memiliki nilai lebih daripada aset fisik bagi organisasi. Sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam setiap aktifitas perusahaan akan lebih sedikit melakukan pekerjaan-pekerjaan fisik dan makin banyak

melakukan pekerjaan dengan menggunakan modal otak, yang kita kenal dengan modal intelektual (Pablos, 2000).

Dalam kondisi komunitas perekonomian global yang ditandai dengan implementasi teknologi, perusahaan-perusahaan dihadapkan pada tantangan perubahan teknologi yang cepat dan peningkatan ketidakpastian dalam industrialisasi dan lingkungan bisnis global. Untuk beradaptasi dalam perubahan lingkungan yang dinamis ini, perlu SDM yang kompeten yaitu SDM yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*) yang menguasai lebih dari satu keterampilan (*multiskill worker*). Dalam kondisi inilah perlu pengelolaan asset intelektual untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, ilmu pengetahuan pun mengalami perkembangan. Perkembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen telah membawa suatu perbedaan dalam menawarkan solusi bagi organisasi bisnis untuk mencapai kesuksesan melalui pencapaian keunggulan kompetitif. Salah satu wujud perkembangan ilmu pengetahuan adalah lahirnya konsep manajemen modal intelektual (*intellectual capital management/ICM*). Kesuksesan perusahaan selalu terkait adanya sharing pengetahuan baik tentang kebutuhan konsumen, produk baru, jasa, bahkan tentang kebijakan maupun prosedur dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa konsep ICM maupun manajemen pengetahuan (*knowledge management/KM*) bukan merupakan konsep baru. Hal yang baru adalah bahwa konsep ICM maupun KM telah menjadi suatu konsep yang umum diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju maupun negara berkembang.

Untuk memahami pentingnya manajemen modal intelektual dan pengaruhnya terhadap kinerja operasional perusahaan, perlu adanya pemahaman lebih baik tentang bagaimana perusahaan merasakan manfaat indikator-indikator dalam modal intelektual. Beberapa masalah penelitian (*research problem*) yang dapat dieksplorasi terkait dengan masalah identifikasi indikator modal intelektual meliputi, 1) indikator modal intelektual apakah yang paling berguna bagi peningkatan daya saing perusahaan, (2) indikator modal intelektual apa yang dipakai perusahaan saat ini, (3) apa yang dianggap sebagai penghalang implementasi dan pengembangan indikator tersebut, (4) bagaimana indikator tersebut dapat digunakan untuk mencapai tujuan internal perusahaan, (5) bagaimana indikator tersebut dapat digunakan untuk mencapai tujuan eksternal perusahaan, serta (6) potensi apa yang dilihat oleh perusahaan dengan membandingkan *cross-company* dan *cross-industry* indikator modal intelektual.

Pendekatan Pemodelan (Modelling Approach)

Komponen-komponen dalam model intelektual meliputi modal SDM, modal structural, dan modal konsumen merupakan ide mendasar yang dihasilkan melalui kemudahan aliran pengetahuan melalui perusahaan dan merubah pengetahuan menjadi nilai-nilai perusahaan dalam tiga dimensi modal intelektual tersebut. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena modal SDM sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan karena modal SDM merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya intangible yang melekat dalam diri anggota organisasi. Pengelolaan pengetahuan SDM tidak sama dengan pengelolaan asset fisik. Individu perlu menyeleksi, mengintegrasikan, dan mengembangkan informasi untuk menciptakan pemahaman dan pengetahuan. Perusahaan harus menekankan pada aktivitas sharing pengetahuan untuk memberikan manfaat bagi organisasi.

Modal SDM tanpa dukungan sumber daya lain akan sia-sia. Oleh karena itu perlu dukungan modal structural dalam mengembangkan kemampuan untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide kreatif (Edvinson and Sullivan, 1996). Modal structural perlu didesain untuk memaksimalkan output intelektual dan hubungan penting yang memungkinkan modal intelektual untuk diukur dalam level-level organisasi.

Menciptakan pengetahuan merupakan aktivitas intangible yang tidak dapat dipaksakan dan diawasi, dan hanya dapat terjadi Ketika individu bekerjasama secara sukarela (Kim and Mauborgne, 1997). Apa yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan pembelajaran tentang budaya, infrastruktur dan insentif

yang tepat untuk menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan. Oleh karena itu modal structural, merupakan infrastruktur yang dapat membantu mendukung pekerja untuk mengoptimalkan performance intelektualnya dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pergeseran paradigma yang muncul dalam teori pemasaran seperti fokus pada hubungan jangka panjang daripada transaksi pertukaran jangka pendek, membawa perbaikan yang signifikan bagi perusahaan. Melalui interaksi jangka panjang dengan konsumen perusahaan dapat memperoleh akses secara detail dan pengetahuan yang berguna tentang konsumen. Oleh karena itu konsumen yang loyal merupakan salah satu modal hubungan yang paling penting sehingga perusahaan harus menaruh perhatian lebih dalam masalah ini. Perusahaan membangun hubungan dan aliansi strategis yang berbeda-beda diantara partner-partnernya seperti jaringan kerja, cross boundary teams, supply chain partnering, dan aliansi strategis untuk menyebarkan pengetahuan dan inovasi. Modal konsumen ini mewakili hubungan Kerjasama dan strategic change partners (Roos and Roos, 1997). Dalam studi ini model modal intelektual berdasarkan model kapitalisasi intelektual yang dikembangkan oleh Bontis.

Intellectual Capital: Definisi dan Dimensi

Keterkaitan antara SDM dan inovasi menunjukkan bahwa inovasi proses maupun inovasi produk merupakan manifestasi kapabilitas perusahaan dalam menciptakan pengetahuan yang baru. Inovasi merupakan salah satu prasyarat kunci stratejik, karena perusahaan harus mampu meningkatkan teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas dan meraih pasar dari ide tersebut. Harapan akhir tentunya adalah meningkatkan kinerja (performance) perusahaan.

Dimensi-dimensi Modal Intelektual

1. Modal Sumber Daya Manusia (Human Capital)

Klasifikasi tentang dimensi modal intelektual yang biasa digunakan dalam praktek adalah klasifikasi Stewart (1997) yang membagi modal intelektual dalam modal sumber daya manusia (SDM), modal organisasi, dan budaya organisasi. Modal SDM mewakili modal pengetahuan individual dalam organisasi yang ditunjukkan oleh pekerjanya (Bontis, 1998). Modal SDM ini merupakan akumulasi nilai-nilai investasi dalam pelatihan pekerja/karyawan dan kompetensi SDM. Dengan perkataan lain, SDM merupakan kapabilitas kolektif untuk memberikan solusi terbaik dalam mengelola dan mengembangkan pengetahuan SDM. Hal ini penting karena merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan, baik yang berasal dari penelitian, reengineering. Modal SDM ini didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, pengalaman intuisi dan sikap pekerja.

SDM merupakan aset organisasi yang memiliki tac it knowledge, yaitu keterampilan/skill yang tidak dapat ditransfer orang lain (Nelson dan Winter, 1982). Modal SDM menunjukkan kombinasi genetic inheritance, pendidikan, pengalaman, dan sikap tentang kehidupan dan bisnis (Hudson, 1993). Aset SDM ini penting bagi perusahaan karena asset ini merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategik yang diperoleh baik dari penelitian laboratorium, reengineering proses baru, perbaikan keterampilan personal. Esensi modal SDM ini terletak pada intelegensi anggota organisasi, dimana skopa modal SDM ini dibatasi oleh knowledge node yang ada dalam diri karyawan.

Proposisi 1: Penguasaan modal SDM berpengaruh terhadap penguasaan modal structural (structural capital) maupun modal customer capital dalam perusahaan.

2. Modal Struktural (Structural Capital)

Modal struktural terdiri atas modal-modal inovasi. Modal structural mencakup rutinitas dan struktur organisasi yang mendukung pekerja dan untuk keseluruhan kinerja bisnis. Individu/karyawan dapat memiliki level intelektual yang tinggi, tapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang jelek. Modal struktural (structural capital) juga strategi-strategi organisasi kerja internal, sistem, database, dan file-file modal structural yang dapat ditingkatkan ketika organisasi melakukan investasi dalam bidang teknologi dan mengembangkan proses atau inisiatif internalnya. Modal structural dalam suatu perusahaan

terdiri atas empat elemen yaitu, (1) Sistem yang merupakan cara dimana proses organisasi (informasi, komunikasi, dan pembuatan keputusan) dan output (product, service, dan capital proceed), (2) Structure yaitu penyusunan tanggung jawab dan penghitungan yang mendefinisikan posisi dan hubungan diantara anggota-anggota organisasi, (3) Strategi, yaitu tujuan-tujuan organisasi dan cara untuk mencapainya, (4) Culture yaitu penjumlahan opini-opini individual, pemikiran bersama, nilai-nilai dan norma dalam organisasi.

Perusahaan dengan modal struktural yang kuat akan memiliki dukungan budaya yang memungkinkan perusahaan untuk mencoba sesuatu, untuk belajar, dan untuk mencoba kembali sesuatu. Konsep modal intelektual memungkinkan modal intelektual untuk diukur dan dikembangkan dalam suatu perusahaan. Sebagai akibatnya, tanpa modal struktural modal intelektual hanya akan sekedar menjadi modal SDM. Oleh karenanya modal structural terdiri atas elemen-elemen seperti inovasi, dan akses informasi untuk dimodifikasikan dalam pengetahuan.

Proposisi 2: Penguasaan modal struktural (structural modal) berpengaruh terhadap penguasaan strategi inovasi dalam perusahaan.

3. Modal Eksternal (External/Relational/Customer Capital)

External capital (modal eksternal) biasa dikenal juga dengan nama relational capital dan customer capital. External/relational capital ini menunjukkan hubungan atau jaringan kerja yang diasosiasikan dalam kepuasan dan loyalitas perusahaan yaitu mencakup pengetahuan channel-channel pasar, customer, asosiasi pusat olahraga dan rekreasi serta pemahaman dampak kebijakan publik. Pemahaman lebih baik tentang apa yang diinginkan customer atau jasa.

Esensi modal konsumen terletak pada pengetahuan yang melekat dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal perusahaan dan tidak berhubungan dengan pengetahuan yang melekat dalam diri seseorang atau modal SDM. Manifestasi modal konsumen ini berasal dari konsumen dan seringkali menunjukkan "market orientation". Orientasi pasar ini didefinisikan sebagai intelegensi pemasaran suatu perusahaan tentang kebutuhan konsumen saat ini dan masa yang akan datang, penyebaran intelegensi secara horizontal maupun vertical dalam organisasi, dan kemampuan responsif terhadap market intelligence.

Proposisi 3: Penguasaan modal konsumen (customer capital) berpengaruh terhadap intensitas dan kesuksesan aplikasi strategi inovasi dalam perusahaan.

Definisi dan Dimensi Strategi Inovasi

Pengertian inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan atau pun perekayasaan yang dilakukan dengan tujuan melakukan pengembangan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau pun cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sudah ada kedalam produk atau pun proses produksinya (UU Mo. 19 Tahun 2002). Ada beberapa aspek yang mempengaruhi inovasi, yaitu kebaruan, Temuan Ulang, Kekhasan, manfaat relatif, sesuai, rumit, dapat dicoba dan dapat diamati (Prawiradilaga, 2014).

- a. Kebaruan (Newness) Setiap kegiatan, proses, produk, atau temuan ilmiah yang sebelumnya belum ada pada suatu masyarakat dan sistem sosial tertentu.
- b. Temuan Ulang (Reinvention) Merupakan proses daur ulang inovasi yang dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna agar lebih mudah diterima
- c. Manfaat Relatif (Relative Advantage) Dengan inovasi dapat memberikan keuntungan ekonomis dan menaikkan pandangan masyarakat yang menggunakan inovasi tersebut.
- d. Sesuai (Compatibility) Inovasi yang sesuai dengan kebutuhan dan sistem nilai masyarakat masyarakat akan menerima dan mengimplementasikannya.
- e. Rumit (Complexity) novasiakan mudah diterima oleh masyarakat bila mudah diterapkan dan digunakan.

- f. Ujicoba (*Trialability*) Setiap inovasi yang hendak diterapkan di masyarakat hendaknya dilakukan ujicoba terlebih dahulu, agar bisa diketahui nilai manfaatnya.
- g. Dapat diamati (*observability*) Pengamatan akan manfaat dan kegunaan suatu inovasi bisa dilakukan dulu dengan melakukan pengamatan secara seksama

Inovasi merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan sebuah industri dan kinerja dari semua komponen yang ada di dalamnya, inovasi yang sukses membutuhkan mekanisme yang memungkinkan terjadinya perubahan dapat terjadi sesuai dengan yang diharapkan. Dalam melakukan sebuah inovasi dalam dunia olahraga bisa dilakukan mulai dari level paling bawah sampai pada manajer tingkat atas. Seperti manajer paling bawah sampai pada manajer paling atas atau ketua (Piece, 2014).

Strategi inovasi suatu perusahaan dapat berfungsi sebagai petunjuk dan pegangan bagi eksekutif pelaksana dalam empat cara, yaitu sebagai berikut ini (Zahra and Das, 1993). Cara pertama yaitu dengan menentukan apakah inovasi pada produk atau proses merupakan strategi yang digunakan sebagai prioritas kompetisi, dengan demikian akan dapat menghubungkan aktivitas manufaktur dengan strategi kompetitif perusahaan.

Cara kedua, bahwa strategi inovasi pada Pusat Olahraga dan rekreasi membantu perusahaan memutuskan untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan memilih program-program yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan.

Cara ketiga, bahwa strategi inovasi pada Pusat Olahraga dan Rekreasi membantu perusahaan dalam menjelaskan focus dan sumber inovasi pada masa yang akan datang, dengan mempertimbangkan strategi perusahaan, kondisi perusahaan, kemampuan internal, sumberdaya, kekuatan, dan kelemahan. Dengan focus dan sumber inovasi yang jelas dan tepat diharapkan dapat membantu memastikan bahwa usaha inovasinya sesuai dengan keinginan untuk mencapai sukses.

Cara keempat, bahwa strategi inovasi Pusat Olahraga dan Rekreasi dapat membantu perusahaan untuk memperjelas keunggulan kompetitifnya melalui menciptakan nilai/creating value kepada customer.

Suatu strategi inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu, orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi (Maidique and Patch, 1988), tipe inovasi yang dilakukan (Betz, 1987), sumber inovasi (Mansfield, 1988) dan investasi yang dibutuhkan dalam inovasi (Thomson and Ewer, 1989).

Orientasi kepemimpinan mengindikasikan apakah perusahaan merupakan perusahaan yang pertama kali memasuki pasar (*first-to-the-market*), kedua memasuki pasar (*second-to-the-market*), atau yang terakhir (*late-entrant*) sebagai ciri imitator dalam aktifitas inovasi. Dalam konteks perusahaan manufaktur, perusahaan yang berada pada posisi pertama (*first-to-the-market*), biasanya inovasi proses dan produknya akan menghasilkan keunikan yang digunakan untuk mencapai keunggulan dalam persaingan.

Dimensi kedua yaitu tipe inovasi. Tipe inovasi mengarah pada kombinasi inovasi manajemen yaitu proses yang dilakukan dan peningkatan pengetahuan SDM perusahaan. Inovasi Pengetahuan SDM merupakan hasil dari pelatihan dan pembinaan SDM.

Zahra dan Das (1993) menjelaskan bahwa definisi mengenai persyaratan produk yang kurang baik, ketidak pastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurangnya sumberdaya, dan manajemen proyek yang jelek akan menghalangi pencapaian tujuan pengembangan produk. Sedangkan inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada. Perusahaan dapat menggunakan strategi kombinasi antara inovasi produk dan proses.

Dimensi ketiga yaitu sumber inovasi. Dimensi ini menjelaskan secara spesifik tempat aktivitas inovasi tersebut dilakukan perusahaan, internal, eksternal, atau kedua-duanya. Inovasi dengan sumber dari dalam dimaksudkan bahwa perusahaan mempercayakan pada usaha bagian riset dan pengembangan untuk melakukan inovasi, baik pada proses atau produk

Dimensi keempat yaitu tingkat investasi (*investment level*). Dimensi ini mencakup investasi baik keuangan, teknologi dan investasi sumber daya manusia yang berhubungan dengan aktivitas inovasi

perusahaan. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, dan pembelian suatu produk yang telah dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi mencakup pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Investasi di bidang sumberdaya manusia termasuk diantaranya gaji, pelatihan dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan staf.

Implementasi strategi inovasi yang tepat dalam perusahaan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja operasional yang lebih baik.

Kinerja Operasional Perusahaan

Pengukuran, evaluasi, dan konseptualisasi kinerja personal dalam suatu perusahaan merupakan hal penting dalam manajemen operasional. Salah satu klasifikasi kinerja perusahaan yang digunakan, diadopsi dari perspektif strategi manajemen yang memfokuskan pada pengukuran untuk menentukan suatu pembagian antara kinerja finansial dan kinerja operasional. Kaplan dan Norton mengemukakan pengukuran tradisional, dimana pengukuran tersebut sangat diperlukan dalam relasi dengan kepuasan konsumen, proses internal, dan aktivitas yang berhubungan dengan perbaikan dan inovasi dalam organisasi yang membawa pada future financial return.

Efisiensi penggunaan semua sumber daya yang tersedia dimaksudkan untuk mendapatkan output maksimum. Sedangkan kualitas didefinisikan dalam "comformance" ke spesifikasi dan kepuasan pelanggan. Dalam beberapa kasus perusahaan harus mendapatkan performance kualitas yang tinggi untuk memperbaiki daya saingnya.

Kinerja operasional perusahaan yang digunakan sebagai pengukuran kinerja operasional perusahaan dievaluasi berdasarkan lima dimensi yaitu kinerja produktivitas, biaya, kualitas, fleksibilitas dan penghantaran. Kinerja operasional ini dilihat dari kinerja secara relative terhadap kompetitornya untuk menilai keunggulan posisional perusahaan

Peningkatan kinerja operasional perusahaan akan dicapai jika penguasaan modal intelektual (modal SDM, modal structural, dan modal konsumen) melalui implementasi strategi inovasi yang tepat.

Dengan memfokuskan peran modal intelektual yaitu modal SDM, modal struktural, dan modal konsumen, penulis telah menyarankan beberapa proposisi terkait dengan dengan peran modal intelektual dalam menyukkseskan strategi inovasi baik inovasi proses maupun inovasi produk dalam perusahaan untuk mencapai peningkatan kinerja operasional perusahaan.

Proposisi ini dikembangkan untuk membantu manajemen dalam memahami pentingnya manajemen modal intelektual dalam implementasi strategi operasi yang menunjang peningkatan kinerja operasional perusahaan. Selain itu proposisi ini dikembangkan untuk lebih memperdalam pengetahuan (in-depth knowledge) dalam bisang manajemen operasional, serta dapat membantu perusahaan dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan sebagai dasar untuk melakukan riset dibidang operasional dalam rangka mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan inovasi yang dilakukan.

Kesimpulan

Asset intelektual menjadi faktor kunci kesuksesan pusat olahraga dan rekreasi dalam merespon munculnya *knowledge society* dan persaingan berbasis pengetahuan. Pengembangan sumber daya manusia berbasis pengetahuan (knowledge-based worker) diperlukan untuk menunjang setiap aktivitas dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan perkembangan teknologi menuntut penguasaan teknologi untuk diaplikasikan dalam aktivitas organisasi, sehingga dapat diperoleh kemanfaatan teknologi tersebut. Untuk mengelola aset intelektual yang merupakan asset kompetitif perusahaan diperlukan aplikasi manajemen pengetahuan. Pengembangan SDM berbasis pengetahuan memerlukan proses pembelajaran dalam perusahaan.

Bibliografi

- Arends, R.I. (2008). *Learning To Teach*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Argyris, C. 1998. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 81-108.
- Betz, F. 1987. *Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovations and Corporate Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bontis, N. 1998. Intellectual Capital: An Exploratory study that Develops Measures and Models,” *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-76.
- Borg and Gall.(2010). *Research and Development*).
- Costescu Ioana Alina, Constantin Mircea Orlescu. (2013). Solid Waste Management In Romania: Current And Future Issues. *Environmental Engineering and Management Journal* May 2013, Vol.12, No. 5, 891-899 <http://omicron.ch.tuiasi.ro/EEMJ/>.
- Carrell, M. R., N. F. Elbert and R. D. Hatfield. 1995. *Human Resources Management Fifth Edition*. Englewood Cliffs, NJ.Prentise Hall.
- Edvinsoon, L., and Sullivan, P. 1996. Developing Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp 356-364.
- Ellitan, L. dan Anatan, L. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Faulkner, D. dan Bowman, C. 1997. *Strategi Kompetitif*. Endang Sri Prapti.(Transl.) Penerbit Andi Yogyakarta, hal. 162.
- Flaherty, M. T. 1996. *Global Operation Management*, New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Fiol, C. M. dan Lyles, A. M. 1985.Organizational learning. *Academy of Management Review*, October.
- Foster, R. P. 1998. Work Force Diversity and Business, *Training and Development Journal*, April: 39.
- Garvn, D. A. 1998. Building a learning organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 47-48.
- Hananingsih, Wahyu, Sylvana Yaka Saputra. (2020). Potensi Alam dan Kepariwisata Pulau Bedil Kabupaten Sumbawa Nusa Tenggara Barat Sebagai Medan Pengembangan Olahraga Rekreasi.Vol.14 No.6 Januari 2020 <http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI> Open Journal Systems.ISSN 1978-3787 (Cetak) 2775 ISSN 2615-3505 (Online). Universitas Nahdlatul Ulama Nusa Tenggara Barat Email: 1Sylvanayakasaputra1990@gmail.com
- Huber, P. G. 1991. Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organizational Science*, Pebruary.
- Hudson, W. 1993. *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It*, John Wiley, New York, NY.
- Husdarta, D. (2011). *Manajemen dan Pendidikan Jasmani*. Bandung: Alfabeta.
- Kholid Nabuko dan H. Abu Achmadi. (2015). *Metodologi Penelitian: Memberikan Bekal Teoretis pada Mahasiswa Tentang Metodologi Penelitian serta Diharapkan Dapat Melaksanakan Penelitian dengan Langkah-Langkah yang Benar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusmardi, N. (2002). *Olahraga Rekreasi dan Olahraga Tradisional*. Bandung, FPOK UPI.
- Kustiyanto, A. (2012). *Pembangunan Olahraga untuk Kesejahteraan Rakyat dan Kejayaan Bangsa*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Lawrence, S. 1989. Voice of Human Resources Experience, *Personal Journal*, April: pp. 61-75.
- Lengnick-Hall, C. A. 1992. Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need To Learn,” *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 399-429.
- Maitland, I. 1994. *The Business Environment*.British Library Cataloguing in Publishing Data.
- Maidique, M. and Patch, P. 1988. “Corporate Strategy and Technological Policy” in *Reading in the Management of Innovation*, 2nd ed., M. Tushman and W. Moore (eds.), Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- Mansfield, E. 1988. “The Speed and Cost of Industrial Innovation in Japan and the United States: External vs. Internal Technology,” *Management Science*, 34, 10, 1157-1168.
- Miles, R. H. & Snow, C. C. 1984. Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizaional Dynamics*, 13 (1), 36-52.

- Nelson, R. R., and Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, M. A., Harard University Press.
- Piece, M. (2014, Januari 15). *Hubungan antara Olahraga dan Inovasi*. Retrieved Juni 15, 2020, from <https://agungcena.wordpress.com/2014/01/15/hubungan-antara-olahraga-dan-inovasi/>
- Quinn, J. B. Anderson, P., danPnkelstein, 1998. *Managing professional intellect*. Harvard Business Review on Knowledge Management, pp. 181-205.
- Rochaeni, A. (2008). Strategi Pengembangan SDM dalam Era Kompetisi. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, Vol. 6, No. 12.
- Roos, G. and Roos, J. 1997. Measuring your Campany's intellectual Performance, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 413-426.
- Schuller, R. S., & Walker, J. W. 1990. *Human Resources Stratey: Focusing on Issues and Actions*. *Organizational Dynamics*, Summer: 5-19.
- Schuller, R. S. 1990. Repotitioning The Human Resources Function: Transforming or Demise, *Academy Management Executive*, 4 (3): 49-59.
- Spencer, Lyle & Signe M. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Stata, R. 1989. Organizational learning the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring.
- Stewart, T. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Sukmadinata, N.S. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Swamidass, P. M. 1986. "Manufacturing Stratey: Its Assessment and Practice," *Journal of Operations Management*, 6, 4, 471-484.
- Thomson, J. H. and Ewer, S. R. 1989. "How Should R&D Report Its Expenditures?" *Research and Development*, 31, 2, 174-176.
- Zahra, S. A., and Das, S. R. 1993. "Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study," *Production and Operation Management*, 2, 1, 15-37.