

MODAL INTELEKTUAL SEBAGAI STRATEGI ORGANISASI DALAM MEMENANGKAN KEUNGGULAN BERSAING DI ERA INFORMASI

Oleh:

T. Elisabeth Cintya Santosa¹ dan Rony Setiawan²

Abstract

Artikel ini mencoba untuk mengungkapkan peran penting modal intelektual (intellectual capital) sebagai modal tersembunyi (intangible assets) yang meliputi pengetahuan, komunikasi serta informasi. Modal intelektual juga memiliki peran strategis dalam memenangkan keunggulan bersaing (competitive advantage) terutama di era informasi saat ini bagi banyak organisasi.

Keywords: *Intellectual capital, competitive advantage, intangible assets*

PENDAHULUAN

Ekonomi dunia telah memasuki era informasi sejak tahun 2000. Sebelumnya, ekonomi dunia telah dilanda 2 gelombang dunia, yaitu gelombang pertama (era pertanian) yang berlangsung sebelum tahun 1750 dan gelombang kedua (era industri) yang berlangsung antara tahun 1750 sampai dengan tahun 1999. Era informasi merupakan suatu era perubahan paradigma di dalam dunia bisnis dan ekonomi. Era informasi juga dapat dikatakan sebagai munculnya era ekonomi baru. Pada gelombang pertama dan kedua, aset fisik (*tangible assets*) dianggap lebih penting daripada aset tersembunyi (*intangible assets*). Pada gelombang ketiga, era informasi saat ini, justru terjadi hal yang sebaliknya.

1 Staf pengajar Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

2 Mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung

Salah satu *intangible assets* yang paling penting adalah pengetahuan (*knowledge*), komunikasi serta informasi. Pengetahuan dasar tentang ekonomi merupakan komponen aktivitas bisnis yang utama. Hal itu tampak pada munculnya era informasi. Pengetahuan telah menjadi suatu hal penting dan merupakan proses berpikir manusia. Sepanjang sejarah, keberhasilan dalam ilmu pengetahuan telah tampak dan terbukti. Tetapi dewasa ini, pengetahuan menjadi lebih penting dari yang pernah ada sebelumnya. Manusia merupakan modal intelektual dari suatu revolusi ekonomi yang sedang menciptakan era informasi. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan modal intelektual, mengapa sedemikian penting, serta bagaimana cara pertumbuhan dan mengaturnya sangatlah rumit. Oleh karena itu, pengetahuan memainkan peran yang dominan dalam bidang ekonomi, perusahaan dan pekerjaan. Pengetahuan telah menjadi sumber daya ekonomi yang unggul, lebih penting dibandingkan dengan bahan baku bahkan lebih penting jika dibandingkan dengan uang atau modal. Sebagai output bidang ekonomi, informasi dan pengetahuan menjadi lebih penting dibandingkan dengan mobil, minyak, baja, atau produk era industri yang manapun. Perusahaan mulai melihat bagaimana pentingnya aset pengetahuan dan pemahaman dalam mengelola modal intelektual sebagai prioritas bisnis utama.

Revolusi menurut Webster adalah suatu perubahan yang radikal dan menyeluruh juga sebagai suatu dasar reorientasi. Perubahan bukan hanya trend semata-mata, namun mencakup hal yang luas dengan kekuatan yang besar: globalisasi, yang telah membuka pasar baru yang sangat besar dan perlu suatu pemahaman mendalam mengenai pesaing baru berdasarkan teknologi informasi yang tersebar sebagai pertumbuhan jaringan komputer, dan penyederhanaan hirarki perusahaan.

Sangat sulit untuk mengetahui bagaimana pengetahuan mengubah ekonomi karena pengetahuan terdiri dari berbagai bentuk. Pakar ekonomi menyebutnya "sumber daya yang heterogen". Laporan manajemen dan buku-buku di perpustakaan merupakan bentuk-bentuk dari informasi. Pakar ekonomi juga mengatakan jika kita dapat membuat ilmu pengetahuan menjadi uang, maka ilmu itu penting. Sejumlah orang sudah mencoba untuk mengukur "sektor informasi" ekonomi dalam uang. Tahun 1994, *Business Week* menawarkan "suatu desain sistem statistik yang baru untuk "era

informasi”, yang membagi ekonomi itu ke dalam tiga sektor (Stewart, 1997):

- 1. *Goods* (Barang-barang): Kebanyakan buatan pabrik, seperti mobil, pakaian, dan sebagainya.
- 2. *Services* (Jasa): Perusahaan haruslah berorientasi pada kepuasan pelanggan, antara lain perbaikan, perbankan, pendidikan tingkat dasar dan lanjutan, perawatan kesehatan, hotel, dan lain-lain.
- 3. *Information* (Informasi): Antara lain periklanan, komunikasi, komputer dan programnya, pendidikan yang lebih tinggi, hiburan, keamanan, dan lain-lain.

Pengetahuan telah menjadi bahan yang penting dari apa yang kita kerjakan. Hasilnya, manajemen menemukan, menumbuhkan modal intelektual, menyimpannya, menjualnya dan membagikannya, yang telah menjadi tugas ekonomi dari individu, pelaku bisnis dan yang paling penting adalah negara. Ini menunjukkan suatu kenyataan bahwa semakin pentingnya intelektualitas di manapun kita berada.

Pada prakteknya dalam dunia bisnis dan ekonomi, industri yang bergerak di bidang informasi lebih cepat berkembang dibandingkan dengan industri barang-barang biasa. Perusahaan-perusahaan industri sekarang ini tentunya sangat sulit untuk tidak tergantung satu sama lain. Hal ini dikarenakan perusahaan satu memakai hasil produksi perusahaan lain, maka terjadilah saling ketergantungan. Apalagi kini ilmu pengetahuan dan teknologi sangat berperan besar dalam kemajuan perusahaan, semakin canggih alat yang digunakan untuk operasi perusahaan, maka makin cepat pula perusahaan menyelesaikan pekerjaannya bahkan mempermudah. Hal ini telah terbukti oleh banyak perusahaan yang berhasil karena ilmu pengetahuan mempermudah mereka dalam mencari informasi-informasi penting yang dapat meminimumkan biaya. Informasi dibutuhkan untuk membantu kehidupan ekonomi, misalnya pada waktu kita melakukan transaksi jika kita tidak mempunyai informasi mungkin kita akan kesulitan untuk melakukan pembayaran. Informasi dalam kehidupan ekonomi dapat menjadi sumber pengetahuan yang dapat membantu kita untuk mengatur sebuah

perusahaan, karena pengetahuan merupakan sumber terbaik dari individu.

Modal yang dikeluarkan untuk membeli atau memperoleh teknologi informasi akan lebih berguna bila dibandingkan untuk membeli peralatan atau perlengkapan. Dengan adanya teknologi informasi, aktivitas perusahaan akan lebih cepat dan mudah, selain itu produktivitas perusahaan akan meningkat. Modal yang diinvestasikan untuk teknologi informasi akan lebih produktif dan memberikan keuntungan lebih, baik bagi perusahaan maupun karyawan jika dibandingkan dengan modal yang diinvestasikan untuk membeli peralatan atau barang-barang materiil.

Informasi merupakan materi dasar terpenting yang diperlukan pada saat bekerja, telah dipergunakan secara baik pada sebagian atau beberapa orang saja. Sekarang informasi telah dipergunakan secara baik pada kebanyakan orang dan tenaga kerja yang tidak memiliki pengetahuan kerja tidaklah diberi penghargaan sebagaimana halnya tenaga kerja yang menguasai informasi. Kebanyakan orang sekarang ini telah menghabiskan hari kerja mereka di dalam dunia informasi dan gagasan secara keseluruhan. Perusahaan akan memberikan *reward* kepada tenaga kerja yang menggunakan kemampuan intelektualnya. Kebutuhan pengetahuan setiap tahun meningkat. Perusahaan sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki keahlian dan mengikuti teknologi dan informasi.

INTELLECTUAL CAPITAL (MODAL INTELEKTUAL)

Dalam pengertian sederhana, modal intelektual (*Intellectual Capital*) menurut Hidayat (2004) adalah pengetahuan yang mampu mentransformasikan bahan mentah untuk dijadikan sesuatu yang memiliki nilai lebih (*more valuable*). Bahan mentah itu dapat berupa benda fisik seperti gula dan air, dan juga non-fisik seperti informasi.

Modal intelektual memiliki peran yang sangat penting dan strategis di perusahaan. Modal intelektual mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan (Sugeng, 1997). Polanyi (Goshal, 1998) mengidentifikasi dua jenis pengetahuan: *Tacit* dan *Explicit Knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan tersembunyi (*hidden knowledge*) yang tidak dapat atau sulit untuk

ditransfer/diajarkan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang tampak dan lebih bersifat formal serta mudah ditransfer kepada orang lain.

Tetapi tidak semua pengetahuan merupakan modal intelektual. Pengetahuan yang termasuk dan dapat dikategorikan sebagai modal intelektual adalah pengetahuan yang memberikan kontribusi yang positif dan signifikan bagi perusahaan; seperti dapat meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*), dapat meningkatkan efisiensi, dapat meningkatkan produktivitas, dan sebagainya.

Intellectual capital merupakan aset atau harta yang tidak terlihat (*intangible*), seperti talenta orang-orang, efisiensi pada manajemen, karakter kerja sama dari pelanggan. Jika kita berbicara tentang dunia bisnis dan ekonomi, maka hal tersebut selalu berkaitan dan tidak lepas dari 3 pelaku utamanya yang saling terkait satu sama lain membentuk suatu arus yang selalu berputar, yaitu: karyawan, perusahaan, dan pelanggan. Dari pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan suatu hubungan, yaitu modal intelektual ada dan tersebar pada ketiga pelaku bisnis dan ekonomi tersebut. Pihak manusia (karyawan dan manajer) sebagai sumber/awal dari modal intelektual memiliki modal manusia (*human capital*), pihak perusahaan sebagai saluran modal intelektual perlu dan harus mengolah modal manusia yang diperoleh dari karyawan agar menjadi *structural capital* (modal struktural), dan pada akhirnya untuk disalurkan kepada tujuan akhir, yaitu pelanggan, sehingga didapatkan suatu hasil akhir dalam bentuk *customer capital* (modal pelanggan).

Dari kesimpulan di atas, maka dapat dirumuskan pengertian modal intelektual yang lebih luas, yaitu jumlah/gabungan/akumulasi dari modal manusia, modal struktural, dan modal pelanggan.

KOMPONEN-KOMPONEN MODAL INTELEKTUAL

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

- 1. *Human Capital* (Modal Manusia).

- 2. *Structural Capital* (Modal Struktural).
- 3. *Customer Capital* (Modal Pelanggan).

■ 1. **HUMAN CAPITAL (MODAL MANUSIA)**

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

➤ 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. Jika modal intelektual ibarat pohon, maka kemampuan manusia merupakan inti dalam beberapa perusahaan, inti ini yang akan tumbuh. Uang dapat bicara tetapi tidak dapat berpikir. Mesin bekerja seringkali lebih daripada yang dapat dilakukan manusia, tetapi tidak dapat membuat penemuan.

Modal manusia merupakan suatu wadah di mana keseluruhan jenjang atau tingkatan dimulai: sumber dari inovasi dan awal pengetahuan. Bila modal intelektual merupakan suatu pohon, maka manusia merupakan getahnya, getah itulah yang membuat pohon itu tumbuh.

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 disebarkan saat kebanyakan waktu dan bakat orang yang bekerja dalam suatu perusahaan dicurahkan pada aktivitas yang menghasilkan inovasi.

Modal manusia berkembang dalam 2 cara, yaitu (Stewart, 1997):

> 1. SAAT PERUSAHAAN LEBIH DARI APA YANG ORANG TAHU

Di jaman informasi ini, tidak ada orang yang mampu menggunakan modal intelektual secara efisien dalam persaingan yang sengit. Tidak ada pilihan lain, itu berarti kita harus melibatkan semua orang dalam organisasi. Jika dilakukan dengan benar, ide yang paling baik akan menjadi pilihan yang utama.

Dalam *GE's work out program*, terdapat rapat yang terus-menerus antara para pekerja yang mengemukakan gagasan untuk merubah proses kerja dari pimpinan yang menyetujui atau menolaknya. Program ini bisa berhasil karena perusahaan menyediakan tempat yang nyaman di mana orang dapat menyalurkan idenya untuk mengetahui lebih dari apa yang orang ketahui. Perusahaan membutuhkan untuk membuat kesempatan atau peluang bagi pengetahuan pribadi menjadi pengetahuan umum dan ilmu pengetahuan yang tidak jelas dibuat menjadi jelas.

➤ **2. MENDAPATKAN LEBIH BANYAK ORANG
UNTUK MENGETAHUI LEBIH BANYAK
POTENSI YANG BERGUNA UNTUK ORGANISASI**

Para pimpinan perusahaan perlu menfokuskan dan menghimpun bakat yang diperlukan, baik dengan cara perekrutan atau pelatihan. Sebagaimana biasanya dengan modal intelektual, hubungan atas strategi sangat diperlukan. Modal manusia sangat mudah untuk hilang. Oleh karena itu perlu untuk dikumpulkan dan dikonsentrasikan. Ini berarti bahwa intelegensi organisasi, seperti aset lainnya, harus diolah dalam konteks aksi. Beberapa perusahaan melihat kemungkinan bahwa keseluruhan bisnis mereka mungkin menjadi tergantung pada sebuah pengetahuan yang benar-benar beda.

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

➤ **1. COMMODITY SKILLS**

adalah 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**

adalah 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. PROPIETARY SKILLS**

adalah 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, ketrampilan, 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 jikas 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.

Karyawan dalam sebuah perusahaan dapat dipetakan secara umum dalam 4 kuadran:



Sumber: Stewart, 1997 dan Hidayat (2004)

Pekerja tidak trampil dan setengah trampil terdapat pada kuadran kiri bawah. Perusahaan mungkin memerlukan orang-orang seperti ini, mungkin banyak, namun kesuksesan perusahaan tidak tergantung pada mereka sebagai individu. Pada kuadran ini perusahaan berada pada posisi dengan pekerja yang memiliki nilai tambah yang rendah bagi pelanggan dan mudah digantikan. Dalam hal ini perusahaan dapat menerapkan otomatisasi. Dengan otomatisasi pekerjaan yang bersifat rutin dan tidak memerlukan daya kreasi manusia, digantikan oleh mesin. Otomatisasi ini selain akan mengurangi biaya tenaga kerja, juga prosesnya lebih cepat dan memiliki presisi tinggi.

Di atas mereka pada kuadran kiri atas merupakan kumpulan karyawan yang telah belajar berbagai macam aktivitas dan ketrampilan. Tetapi mereka tidak menjadi faktor utama. Mereka mungkin sulit untuk digantikan dan melakukan pekerjaan penting, namun memiliki nilai yang rendah bagi pelanggan. Misalnya: pekerja pabrik yang trampil, sekretaris yang berpengalaman, atau staf seperti *auditing* dan *supervisor*. Mereka dalam kuadran ini mewakili tantangan manajemen yang sulit. Mereka dibutuhkan tetapi perusahaan berharap tidak membutuhkan mereka karena memberikan nilai tambah yang rendah bagi pelanggan. Mengatasi permasalahan seperti ini adalah dengan menginformasikan pekerjaan mereka, yaitu mengubahnya untuk menambah nilai informasi sehingga menciptakan manfaat bagi pelanggan.

Karyawan pada kuadran kanan bawah memiliki nilai tambah yang tinggi bagi pelanggan. Namun, sebagai individu mereka kurang berguna dan mudah digantikan. Kebanyakan karyawan yang memiliki *leveraged skills* masuk dalam golongan ini. Misalnya: arsitek dan dokter. Pada kuadran ini menyiratkan adanya pilihan. Perusahaan yang memiliki pekerja dengan nilai tambah yang tinggi bagi pelanggan namun mudah digantikan, dapat melakukan *outsourcing*. Alternatif selain dari *outsourcing* adalah differensiasi, mencari jalan untuk mengubah pengetahuan generik ke dalam sesuatu yang dapat dieksploitasi perusahaan secara unik atau khas.

Pada kuadran kanan atas, karyawan atau orang-orang yang tidak tergantikan dalam perusahaan dan hampir tidak tergantikan sebagai individu. Sebagian berada pada puncak pimpinan organisasi perusahaan, namun kebanyakan mereka tidak. Mereka bisa saja ahli riset, tenaga penjual yang hebat, manajer proyek, atau bahkan seniman seperti bintang film dan penyanyi. Modal manusia perusahaan berada pada kuadran ini, yang merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan produk dan jasa yang menjadi sumber berpindahnya pelanggan ke pesaing. Untuk meningkatkan intensitas (kualitas dan kuantitas) modal manusia tersebut, maka perusahaan harus melakukan pelatihan dan pengembangan serta memberikan kompensasi yang tinggi sesuai kompetensinya.

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.

Banyak ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang yang terkadang hanya diingat oleh diri mereka sendiri, tanpa membagikan kepada orang lain, bahkan ke perusahaan tempat mereka bekerja. Perusahaan, dalam hal ini para manajer perlu dan harus untuk mengetahui bagaimana caranya untuk dapat memanfaatkan

kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh karyawan (dalam hal ilmu pengetahuan), agar hal tersebut menjadi sangat berguna bagi perusahaan kita. Hal di atas harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar hasilnya maksimal, yaitu dengan “organisasi”.

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 organisasi, metode, dan departemen. Struktur untuk kemampuan mengatur harus jelas maksud strateginya. Disamping 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.

Mempekerjakan orang-orang yang memiliki kemampuan intelektual memang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Namun bukan berarti perusahaan tidak memiliki kesulitan di dalam menghadapi orang-orang yang berekompeten itu. 2 hal yang harus dimiliki untuk menyediakan atau menunjang modal struktur:

> A. KEMAMPUAN DAN PENGETAHUAN HARUS BISA DITRANSFER ATAU DIBAGIKAN.

Jangan sampai kita hanya mengumpulkan informasi, tetapi kita tidak tahu informasi ini digunakan untuk apa, dan kita tidak memiliki ketrampilan dan ide yang cukup. Sehingga informasi itu akan menjadi sia-sia.

> B. MENYAMPAIKAN DATA PADA ORANG - ORANG YANG BERHUBUNGAN.

Jangan sampai informasi malah membuat orang merasa sesak. Kalau orang yang bagus dipekerjakan di tempat yang bagus, itu belum tentu berhasil baik, selama ia dikekang atau dibatasi.

Ada 2 jenis modal struktural, yaitu:

> MODAL STRUKTURAL YANG BANYAK KAITANNYA DENGAN FAKTOR PENGETAHUAN DAN INFORMASI.

Contoh: bagian pengetahuan manusia yang telah menjadi “pengetahuan perusahaan” (*organization knowledge*), seperti hak patent, hak atas kekayaan intelektual, berbagai aplikasi software, hak waralaba, hak distribusi, hasil penemuan, database, dan formula.

> MODAL STRUKTURAL YANG TIDAK BANYAK KAITANNYA DENGAN FAKTOR PENGETAHUAN DAN INFORMASI.

Contoh: visi dan misi perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan, struktur perusahaan, sistem operasi dan prosedur, konsep bisnis, desain, inovasi, mutu barang dan jasa, dan *good corporate governance*.

■ 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.

Setiap perusahaan pasti memiliki modal pelanggan seperti yang didefinisikan oleh Hubert Saint-Onge sebagai nilai perusahaan, hubungan perusahaan yang terus-menerus dengan orang-orang atau organisasi tempat mereka menjual produknya. 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 (*Customer capital*):

> 1. BERINOVASI BERSAMA PELANGGAN

Pembaharuan / inovasi dapat mencapai kesuksesan walaupun tidak mendapatkan perlindungan hak paten. Inovasi merupakan output dari Human Capital, tetapi inovasi juga merupakan bagian dari Customer Capital dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

> 2. MEMBERIKAN WEWENANG PADA PELANGGAN

Hal tersebut memberikan kepada konsumen beberapa pilihan, hal tersebut juga memberikan masukan-masukan yang positif kepada perusahaan agar

perusahaan tersebut tidak mengalami kesalahan yang merugikan bagi perusahaan. Hal ini dapat memberikan kesempatan kepada pelanggan anda untuk memberikan umpan balik sebelum perusahaan membuat kesalahan yang beresiko.

> 3. MEMUSATKAN PELANGGAN SEBAGAI INDIVIDUAL

Memberi kekuasaan yang besar pada pelanggan dapat meningkatkan jumlah informasi suatu perusahaan tentang pasar dan pelanggan memilikinya, tetapi merubah pengetahuan ini menjadi modal pelanggan merupakan aset jangka panjang di mana nilainya lebih besar dari jumlah transaksi belaka yang membutuhkan kemampuan untuk menanggapi kelenturan atas apa yang diinginkan pelanggan individual.

Untuk membuat modal pelanggan, membagi-bagi pelanggan merupakan strategi yang terbaik dari pada membagi pasar dengan mendapatkan pelanggan terbaik anda untuk lebih memberikan bisnis mereka. Wewenang konsumen berpengaruh sangat besar terhadap kenaikan sejumlah informasi tentang pemasaran perusahaan, untuk kemudian mengubah pengetahuan ini menjadi modal konsumen.

> 4. BERBAGI KEMENANGAN DENGAN PELANGGAN

Apabila kurangnya komunikasi yang baik antara konsumen dengan perusahaan maka konsumen akan beralih kepada perusahaan lain. Tetapi jika konsumen dapat memberikan masukan baik yang dapat menguntungkan perusahaan maka perusahaan tersebut harus berbagi keuntungan kepada para konsumen yang telah memberikan masukan yang menguntungkan bagi perusahaan.

> 5. MEMPELAJARI BISNIS PELANGGAN DAN MENGAJARINYA BISNIS ANDA

Perlu adanya interaksi dan komunikasi yang baik antara suatu perusahaan dan pelanggannya. Suatu perusahaan harus mempelajari bisnis pelanggannya agar mengetahui apa yang menjadi keinginan pelanggan, bagaimana cara memuaskan pelanggan yang pada akhirnya akan mengikat pelanggan tersebut secara konsisten. Begitu juga sebaliknya, pelangganpun harus diberi kebebasan untuk mengenal bisnis perusahaan tempat mereka "berbisnis". Hal ini akan menghasilkan umpan balik dari pelanggan terhadap perusahaan tersebut.

> 6. MENJADI SANGAT DIBUTUHKAN

Dengan menggunakan informasi, suatu perusahaan dapat menetapkan pelayanan yang penting kepada para pelanggannya, membuat pelanggan lebih sulit untuk pindah ke perusahaan lain.

PENUTUP

Modal intelektual merupakan pengetahuan yang mampu mentransformasikan bahan mentah untuk dijadikan sesuatu yang memiliki nilai lebih (*more valuable*). Modal intelektual juga memiliki peran yang sangat penting dan strategis di perusahaan serta mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan. Di era informasi saat ini sudah seharusnya organisasi mulai mengembangkan modal intelektual dari para karyawannya. Modal intelektual dapat menjadi strategi baru bagi organisasi dalam memenangkan keunggulan bersaing di era informasi. Dengan demikian perusahaan diharapkan mampu untuk tetap *survive* dalam menghadapi tuntutan persaingan yang semakin ketat ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. 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.
2. 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.
3. Miller, C. William. 1998. Employee Development: Fostering Intellectual Capital. *HRFokus* January: 9-10.
4. Pennings, Johannes, M., Kyungmook Lee, & Arjen van Witteloostuijn. 1998. "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution." *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (4): 425-440.
5. Stewart, Thomas, A. 1997. *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*. Doubleday.
6. Sugeng, ND. Imam. 2002. Mengukur dan Mengelola *Intellectual capital*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia (JEBI)* Fakultas Ekonomi UGM, Vol. 15 No. 2.