

## MENGUKUR DAN MENGELOLA INTELLECTUAL CAPITAL

Imam Sugeng ND

ACG Consulties

### ABSTRACT

*In the postindustrial era, the success of a corporation lies more in its intellectual capital and system capabilities than in its physical assets. The capacity to manage intellectual capital and to convert it into useful products and services to fast becoming the critical executive skill of the age. As a result, there has been a flurry of interest in intellectual capital, creativity, innovation, and learning organization. However, the debate about how measure the intellectual capital still exist within the expert.*

*Key word: Intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital*

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat hidup pada era millenium yang kedua. Investasi yang dilakukan untuk peningkatan SDM ini tidaklah kecil jumlahnya, namun hasilnya seringkali sulit untuk dirasakan dalam jangka pendek. Perlu waktu dan kesabaran, serta metode yang tepat untuk mampu menghasilkan SDM yang diinginkan. Tulisan ini berusaha membahas permasalahan SDM yang berkaitan dengan *intellectual capital* pada perusahaan.

### INTELLECTUAL CAPITAL

*Intellectual capital* atau modal intelektual memiliki peran yang sangat penting dan strategis di perusahaan. *Intellectual capital*, oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998), mengacu kepada pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu kolektifitas sosial, seperti sebuah organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional. *Intellectual capital* mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada pengetahuan. Polanyi (Goshal, 1998) mengidentifikasi dua jenis pengetahuan: *tacit* dan *explicit*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan tersembunyi yang tidak dapat/sulit untuk

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

Sedangkan menurut Klein dan Prusak (Stewart, 1997), *intellectual capital* adalah materi intelektual yang telah diformalisasi, 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.

Dalam upaya untuk mencari modal intelektual ini, Hubert Saint-Onge (Stewart, 1997) dari Canadian Imperial Bank of Commerce dan Leif Edvinsson dari Skandia membagi modal intelektual dalam tiga bagian, yaitu: (1) *human capital* atau modal manusia, (2) *structural capital* atau modal struktural, dan (3) *customer capital* atau modal pelanggan.

### Human Capital

*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 *firm-specific human capital* dan *industry-specific human capital* (Coff, 1997). *Firm-specific human capital* merupakan pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur yang khas dari sebuah perusahaan, yang membatasi nilai tersebut keluar dari perusahaan tersebut. *Industry-specific human capital* merupakan pengetahuan rutinitas yang khas dalam suatu industri yang tidak dapat ditransfer ke industri lain. Perbedaan *firm-specific* dan *industry-specific* yang utama terletak dalam spesifisitasnya. *Industry-specific* kurang memiliki spesifisitas 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.

*Human capital* menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan. Namun demikian individu yang pandai tidak selalu berarti perusahaan yang pintar. Sebuah universitas adalah kumpulan dari orang-orang cerdas, tetapi bukan contoh kecerdasan kolektif, maka secara keseluruhan universitas tersebut tidak seluruhnya cerdas. Di lain pihak, orang-orang yang bekerja di McDonald memiliki IQ rata-rata, namun mampu menyediakan kualitas yang sama di berbagai negara dan budaya. Mereka memodulasi dan menstandarisasi pengetahuan mereka.

### Mengidentifikasi Human Capital

*Human capital* merupakan titik awal semua tangga dimulai: sumber inovasi, dan sumber gagasan. Jika *intellectual capital* adalah sebuah pohon, maka manusia adalah getahnya, dan sebagian besar perusahaan manusia menjadikan perusahaan tumbuh. Ada dua hal yang mendukung kontribusi investasi *human capital* ke dalam perusahaan. Pertama, karyawan dengan *human capital* yang tinggi lebih memungkinkan untuk memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi, dengan

demikian perusahaan tempat di mana mereka bekerja dapat mempertahankan pelanggan atau menarik pelanggan baru. Kedua, pelanggan potensial dapat mempergunakan kualitas *human capital* dari karyawan suatu perusahaan sebagai suatu alat penyaring untuk memilih layanan yang mereka sediakan. Jika informasi mengenai kualitas layanan suatu perusahaan tersedia, tingkat pendidikan dan pengalaman perusahaan dapat bertindak sebagai indikator kemampuan dan kompetensi perusahaan tersebut.

Pada era berikutnya, hendaknya perusahaan lebih mempedulikan *human capital* yang dimiliki. Dalam hal ini GE telah melakukannya dengan baik, yaitu dengan melakukan program *Work-Out* GE (Stewart, 1997). Program ini adalah serangkaian pertemuan tanpa akhir, yang melibatkan para karyawan untuk mengajukan perubahan-perubahan proses kerja dan para atasan hadir untuk mendengarkan, menyetujui dan menolak usulan dan gagasan tersebut. Program ini terbukti efektif untuk mendapatkan ide dari orang-orang yang lebih banyak. Menurut Jack Welch, satu-satunya ide yang patut diperhitungkan adalah ide kelas A. Tidak ada tempat kedua. Itu artinya harus melibatkan setiap orang di perusahaan. Jika hal ini dilakukan dengan benar, ide yang terbaik akan naik sampai puncak.

Program seperti *Work-Out* berhasil karena perusahaan memberikan kebebasan kepada para karyawannya untuk mengutarakan ide-ide mereka tanpa sungkan terhadap atasan dan belenggu birokrasi. Agar ide-ide tersebut dapat diketahui oleh orang lain, perusahaan menciptakan kesempatan-kesempatan dengan tujuan agar pengetahuan pribadi menjadi pengetahuan publik, dan pengetahuan tersembunyi menjadi pengetahuan eksplisit.

Dalam suatu perusahaan, tugas, proses, atau bisnis apapun bergantung pada tiga macam *skill*/ketrampilan, yaitu (Stewart, 1997):

- *Commodity skill*: kemampuan yang tidak spesifik untuk suatu bisnis tertentu, dapat

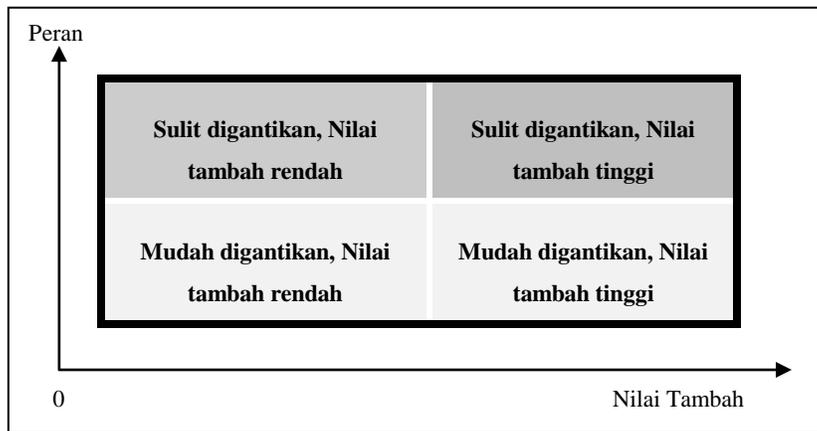
langsung diperoleh dan lebih kurang sama nilainya bagi setiap bisnis. Misalnya: menetik.

- *Leverage skill*: pengetahuan yang meskipun tidak spesifik untuk perusahaan industri tertentu, namun relatif lebih berharga bagi suatu perusahaan dari pada perusahaan yang lain. Misalnya: programmer di suatu bank berbeda nilainya dengan programmer di perusahaan komputer.
- *Propietary skill*: pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan. Misalnya: hak paten.

Jika karyawan dalam sebuah perusahaan dipetakan, secara umum dapat dipetakan dalam empat kuadran (lihat tabel 1). Pekerja terampil dan setengah terampil 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 kiri atas, merupakan kumpulan karyawan yang

telah belajar berbagai macam aktivitas dan ketrampilan, tetapi tidak menjadi faktor utama. Misalnya pekerja pabrik yang terampil, sekretaris yang berpengalaman, atau staff seperti auditing, dan supervisor. Mereka mungkin sulit untuk digantikan dan melakukan pekerjaan penting, namun memiliki nilai tambah yang rendah bagi pelanggan. Karyawan pada kuadran kanan bawah memiliki nilai tambah yang tinggi bagi pelanggan, namun sebagai individu mereka kurang berguna, serta mudah digantikan. Kebanyakan karyawan yang memiliki *leverage skill* termasuk dalam golongan ini. Misalnya arsitek, dokter. Pada kuadran kanan atas, karyawan atau orang-orang yang tidak tergantikan dalam perusahaan dan hampir tidak tergantikan sebagai individu. Sebagian berada pada pucuk pimpinan organisasi perusahaan, namun kebanyakan tidak. Mereka bisa saja ahli riset, tenaga penjual yang hebat, manajer proyek, atau bahkan seniman seperti bintang film, dan penyanyi.

Tabel 1. Peran dan Nilai Tambah SDM



Sumber: *Intellectual Capital*, Stewart, 1997

*Human capital* perusahaan yang berada pada kuadran kanan atas merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan produk dan jasa yang menjadi sumber berpindahnya pelanggan

ke pesaing. Semakin besar intensitas *human capital* sebuah bisnis, yaitu semakin besar persentase pekerja yang sulit digantikan dan menghasilkan nilai tambah yang tinggi bagi pelanggan, semakin tinggi pekerja tersebut

dapat menuntut upah atas jasanya dan semakin kuat perusahaan dalam menghadapi pesaingnya, karena akan lebih sulit bagi para pesaingnya untuk menyamai ketrampilan yang dimiliki perusahaan tersebut.

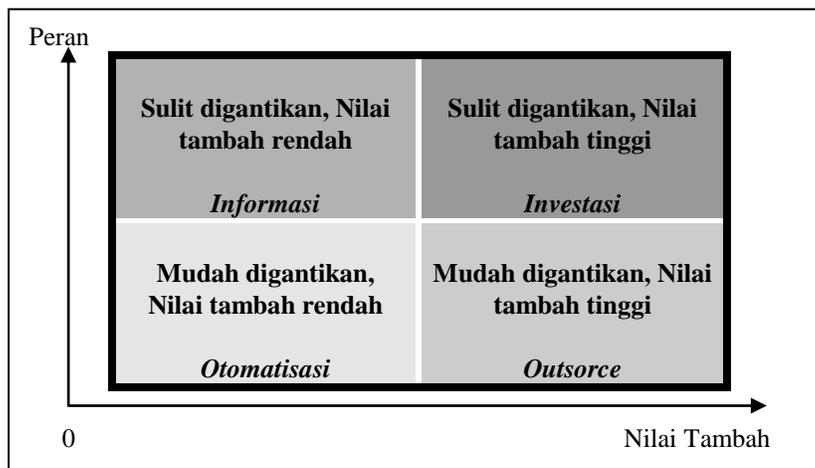
Agar intensitas *human capital* meningkat, ada beberapa hal yang dapat dilakukan. Mereka dalam kuadran kiri atas mewakili tantangan manajemen yang sulit. Mereka dibutuhkan, tetapi perusahaan berharap tidak membutuhkan mereka karena memberikan nilai tambah yang rendah bagi pelanggan. Mengatasi permasalahan seperti ini, adalah dengan menginformasikan pekerjaan mereka, yaitu mengubahnya untuk menambah nilai informasi sehingga menciptakan manfaat bagi pelanggan. Misalnya, di GE staf audit perusahaan, pada awalnya hanya menjadi auditor keliling, dirubah menjadi konsultan internal perusahaan.

Pada kuadran kiri bawah, perusahaan berada pada posisi dengan pekerja yang memiliki nilai tambah 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.

Pada kuadran kanan bawah menyiratkan adanya pilihan. Perusahaan yang memiliki pekerja dengan nilai tambah tinggi bagi pelanggan namun mudah digantikan, dapat melakukan *outsourcing*. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Arthur Andersen terhadap lebih dari 300 *chief financial officer*, 2 dari 5 perusahaan pelayaran melakukan *outsourcing* untuk pengiriman, dan lebih dari sepertiga melakukan *outsourcing* untuk sistem informasinya. Selain itu, menurut Roy Smith, wakil direktur Microelectronics and Technology Corp., 3 dari 10 perusahaan industri besar Amerika melakukan *outsourcing* lebih dari setengah barang buatan mereka (Stewart, 1997). Alternatif selain dari *outsourcing* adalah diferensiasi, mencari jalan untuk mengubah pengetahuan generik ke dalam sesuatu yang dapat dieksploitasi perusahaan secara unik/khas.

**Tabel 2.** Peran, Nilai Tambah, dan Transformasi SDM



Sumber: *Intellectual Capital*, Stewart, 1997

### **Structural Capital**

Sumber daya manusia, bagaikan getah yang mengalir di bawah kulit batang pohon, menghasilkan inovasi dan pertumbuhan, kemudian lingkaran pertumbuhan tersebut akan menjadi kayu, sebagai bagian struktur pohon. Yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan adalah menyimpan dan mempertahankan pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut menjadi properti perusahaan. Itulah *structural capital*. Hanya organisasi saja yang dapat menyediakan kontinuitas dasar yang dibutuhkan para pekerja pengetahuan untuk menjadi efektif. Dan hanya organisasi saja yang dapat mengkonversikan pengetahuan spesialisasi dari pekerja pengetahuan menjadi kinerja.

Dalam *intellectual capital* ada dua hal yang patut diperhatikan. Pertama, tubuh pengetahuan semi permanen yang tumbuh dalam suatu pekerjaan, seseorang atau organisasi. Kedua, perangkat yang mengembangkan batang tubuh pengetahuan ini dengan data atau keahlian relevan kepada orang yang membutuhkannya pada saat yang tepat. Ketika begitu banyak informasi mengalir ke dalam perusahaan, pengetahuan yang mengandung nilai tambah tidak bersifat rutin, sehingga sangat sulit memprediksi pengetahuan apa yang diperlukan.

Berkaitan dengan hal tersebut, *structural capital* memiliki dua tujuan yang harus dicapai. Pertama, mengkodifikasi pengetahuan yang dapat ditransfer. Hal ini dilakukan agar sistemnya tidak hilang. Kedua, menghubungkan para karyawan dengan data, ahli dan keahlian.

### **Customer Capital**

*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 kecenderungan

pelanggan suatu perusahaan untuk tetap melakukan bisnis dengan perusahaan tersebut (Stewart, 1997).

*Customer capital* seringkali diukur atau dihitung karena merupakan sumber pendapatan dibandingkan dengan *human capital* maupun *structural capital*. Misalnya merk, merupakan contoh *customer capital* yang memiliki metode penilaian yang mudah. Metode ini dilakukan dengan cara menghitung premi yang mau dibayarkan pelanggan untuk suatu merek produk tertentu dibandingkan dengan merek produk lainnya, kemudian dengan menggunakan biaya modal dan tingkat balas jasa atas modal untuk menghitung nilai aset (reputasi merek) yang menciptakan premi tersebut.

*Customer capital* muncul dalam bentuk proses belajar, akses, dan kepercayaan. Ketika sebuah perusahaan atau seseorang akan memutuskan 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 dari pelanggan serta pemasoknya. Pengetahuan yang dimiliki bersama adalah bentuk tertinggi *customer capital*.

Setiap perusahaan dengan pelanggan pasti memiliki modal pelanggan seperti yang didefinisikan 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.

*Customer capital* memang bernilai sangat tinggi, namun nilainya sungguh mengejutkan. Perusahaan Ford menemukan bahwa untuk setiap kenaikan prosentase pelanggan, dengan tidak mempedulikan berapa pemilik mobil Ford membeli lagi mobil tersebut dilain waktu, perusahaan akan mendapatkan keuntungan sebesar \$100 juta setahun. Memperoleh tingkat laba dari *customer capital* membutuhkan lebih dari sekedar pengakuan bahwa hubungan dengan pelanggan adalah aset, bukan hanya peristiwa, juga dituntut pemahaman dinamika manajemen aset tersebut.

Dalam abad informasi ini, *customer capital* tidak dapat ditangkap hanya dengan arus barang dan jasa dari penjual ke pembeli, tetapi dengan menangkap gelombang arus informasi dan pengetahuan di antara mereka. Dengan pengetahuan sebagai komponen nilai transaksi ekonomi terpenting, yaitu pengetahuan mengenai apa yang kita perdagangkan, pengetahuan menjadi unsur utama *customer capital*.

Dari uraian diatas, *intellectual capital* tidak diciptakan dari satu per satu *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*, namun dari interaksi antara ketiga modal tersebut. *Structural capital* dalam bentuk database, jaringan komputer, hak paten, dan manajemen yang baik dapat meningkatkan bakat seorang ahli teknik (*human capital*), sedangkan perangkat yang buruk dan birokrasi dapat menghacurkannya. Seberapa pun loyalitas pelanggan terhadap merek suatu perusahaan, semua akan hilang ketika orang-orang dan sistem dalam perusahaan tidak mampu mengikuti perubahan teknologi. Ketika *human capital*, dalam bentuk ahli teknik dan teknologi canggih, tidak berinteraksi dengan *human capital*, hasilnya tidak berguna. *Intellectual capital* tidak berguna kalau tidak bergerak. Tidak ada gunanya memiliki seorang yang sangat bijak, namun duduk sendiri di sebuah ruangan.

## PENGUKURAN INTELLECTUAL CAPITAL

Berbagai pendapat mengenai apakah pengukuran *intellectual capital* dapat dilakukan atau tidak, telah berlasung lama. Namun demikian Dave Ulrich (1998) memberikan alternatif pengukuran tersebut. Menurut Ulrich, *intellectual capital* merupakan komitmen dan kompetensi dari pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Dan jika diformulasikan menjadi:

$$\text{Intellectual capital} = \text{komitmen} \times \text{kompetensi}$$

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi tetapi komitmennya rendah, tidak akan berhasil. Perusahaan dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi namun kompetensi yang rendah, tidak akan mampu melakukan sesuatu dengan cepat. Kedua faktor tersebut sangat penting dan tidak dapat dikesampingkan. Selain itu persamaan diatas adalah perkalian, sehingga nilai yang rendah pada salah satu faktor akan menyebabkan penurunan nilai keseluruhan *intellectual capital* secara signifikan.

Kompetensi dan komitmen dapat dikaji pada tingkat perusahaan, unit atau tingkat individual. Misalnya, sebuah rantai restoran dapat mengukur *intellectual capital* masing-masing restoran. Perusahaan menetapkan indeks dari tingkat rata-rata ketrampilan karyawan (kompetensi) dikali dengan retensi rata-rata karyawan yang sama (komitmen). Indeks *intellectual capital* ini dapat digunakan untuk memprediksi hasil lainnya, seperti loyalitas pelanggan, produktivitas, dan profitabilitas. Selain itu seorang karyawan dimungkinkan untuk mencatat pertumbuhan *intellectual capital*-nya dengan melihat peningkatan pengetahuan, ketrampilan, ataupun kemampuan dalam suatu kerangka waktu dan dengan mengevaluasi komitmen terhadap tujuan organisasi. Kajian perorangan seperti ini dapat

diakumulasi kedalam suatu kajian kolektif *intellectual capital* untuk satu unit.

### Meningkatkan Kompetensi

Dalam meningkatkan kompetensi, terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan: pertama, kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis. Kedua, kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme. Dalam hal ini, ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi: *buy*, *build*, *borrow*, *bounce*, dan *bind*.

- *Buy*

Cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Strategi *buy* disini mencakup seleksi dan staffing mulai dari *entry level* sampai *officer level*. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki risiko kegagalan yang besar. Perusahaan kemungkinan tidak menemukan bakat diluar perusahaan lebih baik atau lebih *qualified* dari bakat didalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.

- *Build*

Investasi dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Motorola dan General Electric melakukan investasi yang sangat besar dalam membantu karyawannya mempelajari teknik baru dan ketrampilan manajerial. Sebagian pembelajaran dalam bentuk program latihan formal, namun sebagian besar dalam bentuk *on-the-job experiences*. Strategi *build* ini akan berjalan baik jika manajer senior menjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori, jika pembelajaran sistemik dari pengalaman kerja terjadi. Risiko dari penerapan strategi ini

adalah menghabiskan dana sangat besar dan waktu untuk kepentingan pelatihan.

- *Borrow*

Dalam strategi ini, perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide/gagasan, kerangka kerja, dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun patner yang efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan desain kerja. Banyak perusahaan sedang belajar bagaimana menggunakan konsultan dan bukan tergantung pada mereka. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi, karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara *borrow* ini juga memiliki risiko, yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun dengan return yang kecil. Selain itu, adanya kemungkinan perusahaan akan menjadi tergantung pada konsultan tanpa adanya transfer pengetahuan, serta penerapan metode dan gagasan tanpa adaptasi.

- *Bounce*

Perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan dari mereka. Proses yang fair harus memenuhi persyaratan hukum. Risiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada persepsi dan bukan fakta, maka ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawannya yang terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.

- *Bind*

Mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritikal pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan, dan kompetensi sangat penting, dan menahan para

teknikal, operasional, dan pekerja paruh waktu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun sampai tahap mereka memakan waktu lama. Perusahaan yang tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan metode buy dan build, akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

Semua perusahaan menggunakan beberapa jenis strategi ini: *buy*, *build*, *borrow*, *bounce*, dan *bind*. Dengan menyeleksi dan mengintegrasikan metode-metode tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi mereka.

### Gejala Kekacauan Pada Karyawan

Perangkap dalam membangun *intellectual capital* adalah perusahaan hanya memusatkan pada kompetensi karyawan. Membangun komitmen mencakup melibatkan energi emosional dan perhatian karyawan. Hal ini merefleksikan bagaimana mereka berhubungan satu dengan lainnya dan perasaan mereka terhadap perusahaan. Tuntutan persaingan mensyaratkan karyawan yang lebih berwawasan global, lebih responsif terhadap pelanggan, lebih fleksibel, lebih produktif dan sebagainya. Tuntutan tersebut memerlukan komitmen karyawan yang memberikan emosi, intelektual, dan energi fisik mereka terhadap kesuksesan perusahaan. Namun demikian, banyak perusahaan hanya menuntut dari karyawannya dan tidak memperhatikan bagaimana membangun komitmen mereka. Sehingga perusahaan-perusahaan ini sebenarnya menciptakan tekanan dan kekalutan, dengan demikian karyawan menjadi depresi dan mengalami berbagai gejala kekacauan.

Gejala kekacauan tersebut meliputi:

- Tidak merasa dihargai atas pekerjaan mereka; tidak mengetahui bagaimana merayakan kesuksesan.
- Mereka merasa hidup mereka tidak seimbang, terlalu banyak energi difokuskan

pada pekerjaan dan terlalu sedikit untuk keluarga dan pribadi.

- Perasaan bahwa tidak peduli seberapa banyak mereka bekerja, tetap tidak mencukupi.
- Perasaan tidak mampu untuk mengendalikan jumlah maupun kualitas kerja yang diminta atau sumber daya yang diperlukan.
- Adanya biaya perawatan kesehatan yang berkaitan dengan stress.
- Adanya perasaan bahwa atasan mereka tidak memperdulikan mereka.
- Malu untuk mendiskusikan permasalahan pribadi mereka di tempat kerja.
- Selalu memikirkan bagaimana melindungi karir mereka dari pada melayani pelanggan.
- Tidak mengikuti aturan yang ada.
- Membicarakan ketidaksetujuan melalui saluran komunikasi informal dan bukan formal.

### Meningkatkan Komitmen

Sebuah perusahaan dapat memperkuat komitmen dengan melakukan tiga cara berikut: pertama, mengurangi tuntutan kerja karyawan; kedua meningkatkan kemampuan karyawan.

#### 1. Mengurangi tuntutan kerja karyawan

Mengurangi tuntutan kerja karyawan dapat dilakukan dengan:

- *Menentukan prioritas.*  
Penentuan prioritas akan mengurangi tuntutan kerja karyawan, hal ini juga berarti melakukan aktivitas yang berguna dan menunda atau menghilangkan aktivitas yang kurang atau tidak berguna. Di General Electric, program *work-out* dimulai dengan menghilangkan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah. Hal ini bisa berarti menyaring laporan, persetujuan, prosedur, pengukuran dan pertemuan dengan memberi pertanyaan: adakah nilai tambah

yang diberikan ke pelanggan? Jika tidak, maka aktivitas tersebut dapat dihilangkan.

- *Menetapkan fokus*

Tuntutan kerja karyawan dapat terlalu tinggi karena tidak terpusat. Sebuah perusahaan dapat melakukannya dengan menetapkan beberapa aktivitas yang sangat penting saja. Dalam hal ini fokus dapat juga berarti menentukan tema bagi aktivitas perusahaannya. Misalnya George Fisher, CEO Eastman Kodak menetapkan kualitas sebagai tema, Irv Hockaday, CEO Hallmark, menetapkan product leadership.

- *Melakukan Rekayasa*

Rekayasa proses produksi dapat mengurangi tuntutan kerja karyawan. Rekayasa tersebut dapat berupa memperpendek jalur, atomisasi, dan penyederhanaan kerja. Misalnya Camco, bisnis unit GE di Kanada, melakukan rekayasa sistem distribusi dengan cara mengubah pesanan pelanggan secepat mungkin menjadi produk, hal ini mengurangi biaya persediaan yang sangat signifikan. Rekayasa tersebut dilakukan dengan menghilangkan aktivitas yang tidak perlu dari proses produksi, dan menggeser fokus karyawan kepada kerja dengan nilai tambah yang tinggi.

## 2. Meningkatkan kemampuan karyawan

Tidak semua tuntutan kerja karyawan dapat dikurangi. Dalam persaingan yang semakin global, tuntutan kerja yang tinggi merupakan hal yang mutlak dan tidak dapat dielakkan. Sumer daya menunjukkan nilai, praktek, dan tindakan perusahaan dalam menanggapi tuntutan yang disyaratkan. Dalam meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan beberapa cara:

*Kontrol:* memberi karyawan kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka.

*Strategi atau visi:* menawarkan kepada karyawan visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras.

*Tantangan kerja:* memberi karyawan stimulasi kerja yang dapat mengembangkan ketrampilan baru.

*Kolaborasi dan teamwork:* membentuk tim untuk melakukan pekerjaan

*Kultur kerja:* membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan.

*Membagi keuntungan:* memberi kompensasi kepada karyawan karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

*Komunikasi:* menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka.

*Perhatian:* memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan sesuai martabatnya.

*Teknologi:* memberi karyawan teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.

*Pelatihan dan pengembangan:* memastikan bahwa karyawan memiliki ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

## SIMPULAN

*Intellectual capital* menjadi sorotan dunia karena kemampuannya dalam menciptakan kesuksesan. *Intellectual capital* itu sendiri dapat dibagi dalam tiga bagian yang saling terintegrasi, yaitu: *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. Berkaitan dengan hal tersebut, ada perbedaan konsep pengukuran *intellectual capital* dikalangan para pakar, dan hal ini merupakan suatu dilema. Namun Ulrich mencoba memberikan solusi dalam pengukuran *intellectual capital* dengan mengukur kompetensi dan komitmen karyawan. Berkaitan dengan pengukuran tersebut, ada dua upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan nilai *intellectual capital*, yaitu

mengurangi tuntutan kerja karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Coff, Russell W., "Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory", 1997, *Academy of Management Review*, Vol. No. 2, 374-402.
- Ghoshal, Sumantra dan Wenpin Tsai, "Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks", 1998, *Academy of Management Journal*, Vol. 41. No. 4, 464-476.
- \_\_\_\_\_ dan Nahapiet Janine, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", 1998, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 243-266.
- Pennings, Johannes M., Kyungmook Lee, dan Arjen van Wtteloostuijn, "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution", 1998, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 425-440.
- Stewart, Thomas A., *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, 1997, Doubleday.
- Ulrich, Dave, *Intellectual Capital = Competence x Commitment*, 1998, Sloan Management Review.