

# PENGORGANISASIAN INTELLECTUAL CAPITAL: SEBUAH PENDEKATAN OPERASIONAL BAGI UNIVERSITAS

Oleh: Ronny Buha Sihotang

## Abstract

*Intellectual Capital (IP) approach and the application of Intellectual Capital in an organization is still very limited. If managed well, then the values created by labor (manpower) are innovative, accurate, smart, thoughtful, and productive produce something as intelligence and knowledge (knowledge based). wrapped in a way that intellectual capital is strong in thought and action so that the values (values) itself is a real intellectual capital in organizations. Organizing is intended as a management tool set that is owned and provided resources for the organization's goals and can be achieved by means of "better" than they are today and for the foreseeable future. Intellectual capital is more specific need to be organized in order to benefit more in each organization. Companies that allocate a larger intellectual capital should be able to make measurements of economic results that are more specific, especially in relation to the output of organizations such as reputation, the number of sales, the number of applicants for university courses. Intellectual understanding is not meant as an intangible result, but have tangible results (can be physically counted).*

**Keywords:** *Intellectual Capital, Organization, University*

## Pendahuluan

Bagi negara-negara yang sedang berkembang pendekatan teori ilmu dalam bidang *Intellectual Capital* (IP) dan pendekatan penerapan praktek *Intellectual Capital* pada sebuah organisasi masih sangat terbatas, namun bagi negara maju *Intellectual Capital* telah dibuat sebuah pembelajaran terpenting dan terutama. Karena apabila dikelola dengan lebih baik maka manfaat pendayagunaannya bagi organisasi menjadi sebuah asset “berkemampuan lebih” untuk mendapatkan keunggulan bersaing dibanding negara-negara lain (Burgman et al., 2005). Begitu pentingnya *Intellectual Capital* bagi organisasi, sehingga banyak organisasi menghitung bahwa dari jumlah capital yang dimiliki ternyata 80% berupa *Intellectual Capital* (Dewhurst & Navarro, 2004; Pablos, 2002)). Secara mikro *Intellectual Capital* bermanfaat bagi manusia itu sendiri (sebagai individu), dan bagi perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi, sedangkan secara makro *Intellectual Capital* menjadi sebuah sinergi bagi bangsa dan dunia pada umumnya. J a d i makin banyak manusia memiliki *intellectual capital* semakin tercipta nilai-nilai tenaga-tenaga kerja (*manpower*) yang innovative, jitu, pintar, bijaksana, dan produktif menghasilkan sesuatu karena kepintaran dan pengetahuan (*knowledge based*) dibungkus dengan cara-cara intelek dengan basis modal *Intellectua Capital* yang kuat dalam berpikir dan bertindak sehingga nilai-nilai (*values*) *intellectual capital* itu sendiri nyata pada organisasi (Pedrini, 2007)

Dalam hal ini organisasi, yang nota bene adalah kumpulan dari bagian-bagian dari intellectual capital berperan penting mengorganisasikan intellectual capital yang dimilikinya agar efisiensi *resources* (manusia, modal, pelanggan, kesempatan, peralatan, kepercayaan, dan inovasi) yang ada dapat diukur kinerjanya. Pengorganisasian dimaksudkan sebagai alat manajemen mengatur *resources* yang dimiliki dan disediakan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara “yang lebih baik” dari yang ada saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Atas dasar uraian 'pendahuluan' di atas, penulis ingin mengelaborasi lebih dalam akan hakekat dan peran nilai-nilai intellectual capital perlu “diorganisasikan” dalam satu organisasi. Organisasi “Universitas” sengaja dipilih sebagai subjek bahasan karena organisasi ini (Universitas) sarat dengan istilah “wah” akan kumpulan dari orang-orang *intellect* dan *resources* yang *intellect* karena semua bahan mulai dari; *input* dan pengembangannya, ke *process* dan pengembangannya, hingga *output* dan pengembangannya akan dibahas.

Sebagai “back up” bahasan ilmu (*science as knowledge*) melalui teori akan diambil beberapa buku teks dan sejumlah jurnal-ilmiah (baik melalui pendekatan secara konsep maupun jurnal-jurnal ilmiah hasil penelitian) yang relevan dengan judul dan sebagai aplikasi praktisi (objek bahasan) diambil sebuah organisasi pendidikan yang berbadan hukum yaitu “Universitas”.

## **Kajian Teori**

### **Pengorganisasian**

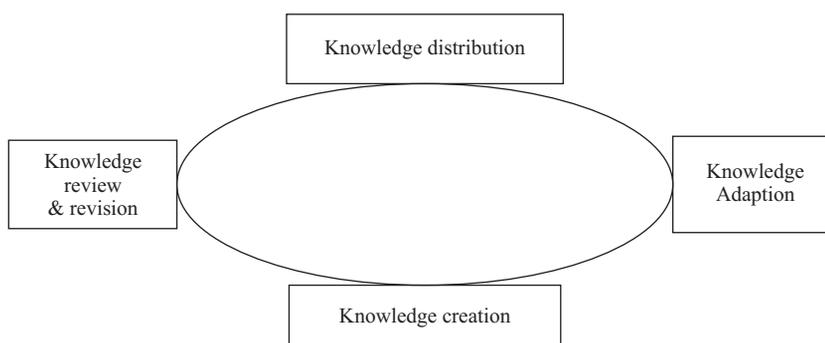
Organisasi merupakan kumpulan (beberapa) orang yang ingin bekerjasama dalam mendapat tujuan (Luthans, 2011:59; Kreitner & Kinicki, 2010:5; Lussier, 1997:208) dan menurut Robbin & Coulter (2009:31) “*organization is a deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose*”. Sebagai kumpulan (dari beberapa) orang, maka diperlukan suatu pengaturan susunan antar individu secara terpadu, terkordinasi dan komprehenive sehingga arah untuk mendapatkan tujuan organisasi terurai dengan lebih jelas.

Apapun bentuk organisasi yang dibentuk (*design*) maka orang-orang yang membentuk organisasi perlu mengatur hubungan-hubungan (*relationship*) yang teratur dan terpadu agar kerjasama orang per orang sesama anggota tersusun dengan baik. Pengaturan sinergi baik dari segi unsur hubungan manusia dengan manusia (dalam hal ini anggota organisasi) maupun sinergi lain (modal, peralatan, tenaga kerja, keputusan, tempat, waktu, hasil) dalam mencapai tujuan didirikannya organisasi perlu tersusun rapih dan sistimatis sesuai struktur yang disepakati bersama (Gibson et al., 2006:12-13).

## ***Pengorganisasian dan Pimpinan***

Pengorganisasian (*organizing*), merupakan salah satu unsur fungsional manajemen dalam mencapai tujuan (Allen et al., 2004), sebagai bagian dari POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*). Fungsi pengorganisasian dilaksanakan pimpinan organisasi; dalam hal ini bagi perusahaan yang baru dibuka atau masih baru, pimpinan ada dalam akte pendirian, sementara bagi perusahaan yang sudah besar pimpinan ditunjuk dalam atau melalui rapat pemegang saham (Undang-undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas). Untuk itu Pimpinan bertanggung jawab akan pengorganisasian “operasional” perusahaan secara menyeluruh (*cholicitic*) mulai dari aspek-aspek *input* (dengan segala atributnya), *process* (dengan segala prosesnya) hingga *output* (dengan semua hasil operasional perusahaan).

Pengetahuan yang luas (*knowledge management*), secara tehnik dan manajerial sang pimpinan menjadi tolok ukur agar pengorganisaian selaras dengan kebutuhan operasional perusahaan untuk menjawab bagaimana (*how*), mengapa (*why*), apa (*what*), kenapa (*why*), kapan (*when*) perusahaan beroperasi. Pertanyaan 4W1H menjadi proses “*self-organizing & knowledge organizing*” dan menjadi alat (*tools*) siklus proses pengembangan pengetahuan mengorganisasikan perusahaan (Laihonen, 2006; Bhatt, 2000). Siklus pengembangan akan pengetahuan organisasi, baik pengetahuan meninjau dan merevisi, pengetahuan adaptasi, pengetahuan penciptaan kreasi nilai dan pengetahuan akan distribusi seharusnya menjadi pola pikir pimpinan untuk mengorganisasikan perusahaan (Bhatt, 2000; Hong, 1999). Berikut konsep model yang ditawarkan.



*Gambar 1.* Model siklus pengembangan pengetahuan bagi perusahaan

Uraian singkat model di atas dijelaskan sebagai berikut:

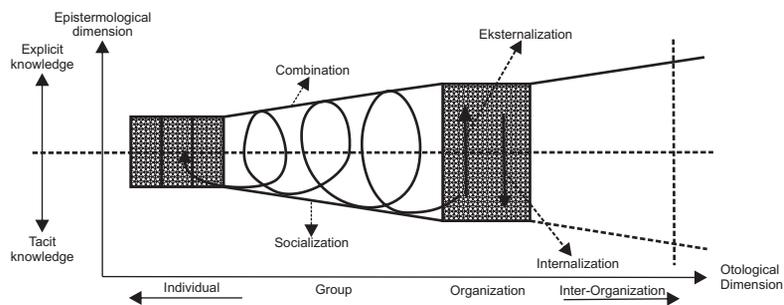
*Pengetahuan kreasi.* Pengetahuan kreasi menunjukkan kemampuan menciptakan dan menggunakan kreasi dan solusi akan apa yang dihadapi perusahaan (Marakas, 1999:440).

*Pengetahuan distribusi.* Merupakan pengetahuan pimpinan dalam mendistribusikan pengetahuan kerja antar pihak-pihak internal terkait sesuai struktur organisasi perusahaan sehingga perusahaan dengan baik antara satu unit atau tingkat kerja dengan unit kerja lain. Kesuksesan membangun berbagi pengetahuan (knowledge distribution) antara sesama karyawan demi kemajuan perusahaan memberikan nilai kerjasama dan kebersamaan (Huber, 1991).

*Pengetahuan meninjau dan merevisi.* Salah satu fungsional pengorganisasian adalah mereviu proses pelaksanaan operasional organisasi dan memberikan tanggapan atas suatu kejadian operasional secara berkesinambungan bagi organisasi (Laihonen, 2006; Russ, 2006)

*Pengetahuan adopsi.* Pengetahuan ini dimaksudkan sebagai memilah dan memilih pengetahuan yang cocok dan sesuai bagi organisasi untuk diterapkan. Baik yang bersumber dari luar maupun hasil rekayasa internal. Karena makin kompleks operasional organisasi makin dibutuhkan adopsi yang tepat (Simpson, 2007), dan saat ini cara adopsi ATM (Amati, Tiru, Modifikasi) bukan lagi hal baru.

Pengorganisasian sinergi pengetahuan dalam berbagai tingkat pengetahuan bisa juga dilihat dari dua sudut pandang yaitu (1) dimensi ontological dan (2) dimensi epistemological untuk disosialisasikan secara internal dan eksternal kepada individu, team dan intern organisasi itu sendiri. Berikut gambar (figure) scope pengorganisasian dimaksud;



Gambar 2. Organisasi spiral untuk penciptaan pengetahuan pimpinan  
Sumber: Nonaka & Takeuci (1995)

Sementara untuk pelaksanaan proses mulai dari intuisi, interpretasi, integrasi dan institusionalisasi kepada tiga tingkat pelaksanaan operasional yaitu tingkat individu, tim (group) dan organisasi itu sendiri proses input dengan masing-masing atribut perlu didiagnosis pada masing-masing tingkat, seperti gambar berikut (Crossan et al., 1994);

LEVEL	PROCESS	INPUT/OUTCOMES
INDIVIDUAL	INTUITING	Experiences Images Metaphors
	INTERPRETING	Languages Conceptual Map
GROUP	INTEGRATING	Conversation/Dialogue Shared Understanding Mutual Adjustment
	INSTITUTIONALIZING	Interactive Systems Routines Diagnostic Systems Rules & Procedures

Gambar 3. Pemahaman Organisasi dengan empat proses dan tiga tingkat

Sumber: Crossan et al., 1994

### ***Struktur organisasi sebagai bentuk “pengorganisasian”***

Struktur organisasi itu sendiri merupakan salah satu bentuk alur “pengorganisasian” perusahaan dari pimpinan perusahaan. Sehingga sering juga disebut “mapping” atau pemetaan operasional guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Komponen-komponen (components) struktur organisasi (Baligh, 2006:34) itu sendiri terdiri dari; (1) *a set of people*, (2) *a set of operating decision variables*, (3) *a set of parameter variables*, (4) *a set of things that are used as rewards*, (5) *a set of assignment each of which pairs a decision variable from the set of component 2 with a subset of people in the set of component 1*, (6) *a set of assignment each of which pairs a parameter variable from the set of component 3 with a subset of people in the set of component 1*, (7) *a set of assignment each of which pairs a reward variable from component described in component 4 with a subset of people of component 1*, (8) *a set of decision rules each of which involves one decision variable from the set of component 2*, (9) *a set of decision rules each of which involves one decision variable from the set of component 3*, (10) *a set of decision rules each of which involves one reward variable from the set of component 4*. Ke sepuluh (10) komponen-komponen struktur organisasi tersebut saling terkait atau saling melengkapi satu sama lain demi kemajuan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Jones (2010:29) tujuan dari struktur organisasi yang dibentuk satu organisasi adalah untuk mengatur system tanggung jawab dan pelaporan kerja yang terkendali, terkontrol, terkordinasi dan memotivasi karyawan dalam kerjasama sehingga tujuan organisasi tercapai.

Namun penyusunan struktur organisasi itu sendiri bisa disesuaikan sesuai dengan tujuan-tujuan yang dirancang pimpinan perusahaan. Untuk hal-hal seperti ini maka *perspectives* dinamika desain struktur organisasi bisa berubah seiring dengan pencapaian tujuan yang direncanakan.

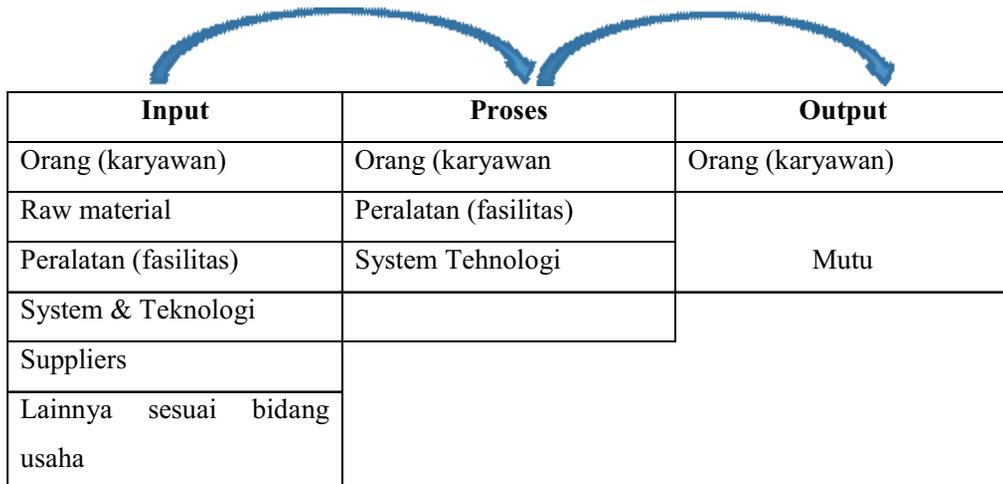
Sementara menurut Lussier (1997:217-222) bisa dalam bentuk (1) functional

departmentalization, (2) customer departmentalization, (3) territory (geographic) departmentalization, (4) matrix departmentalization, (5) divisional departmentalization. Sementara Industri-industri di India ada 32 perusahaan yang bergerak dalam industri berbeda (Singh, 2009) memiliki struktur organisasi yang terdiri dari; (1) the functional structure, (2) the divisional structure, (3) the matrix structure, (4) the modular structure, (5) hybrid organizational structure. Bentuk apapun struktur organisasi yang dipilih tergantung pimpinan, jenis industri dan besar-kecilnya masing-masing perusahaan atau organisasi.

Menurut Ortega et al., (2010) dan Breckenridge & Taplin (2009), struktur organisasi merupakan alat dalam mendapatkan keunggulan bersaing (competitive strategy) dan mendapatkan perbaikan kinerja operasi “*network forms*” perusahaan. Sementara Khoury & Sahyoun (2006) menyebutnya sebagai system birokrasi organisasi dan *mapping to learn of an organization*.

**Scope (cakupan) pengorganisasian**

Selain pengorganisasian manusia (karyawan) dengan segala tanggungjawab dan hierarki kerja sesuai jenis struktur organisasi yang dipilih, ada tiga bidang bagian pengorganisasian terpenting bagi organisasi yaitu (1) pengorganisasian pada bagian input -bersama semua variabel yang terkait, (2) pengorganisasian pada bagian proses - bersama semua variabel yang terkait, (3) pengorganisasian pada bagian output - bersama karyawan yang menanganinya (Chen et al., 2009)



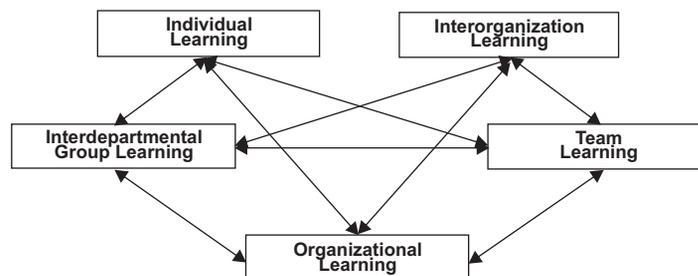
Gambar 4. Pengorganisasian operasional

Pengorganisasian pada masing-masing tahapan sangat menentukan untuk memperoleh tujuan, Pada tahapan Input, pengorganisasian manusia, bahan, peralatan, system dan tehnologi, suplier dan lainnya sangat menentukan. Nilai-nilai pengorganisasian pada tahap *input* akan menentukan nilai-nilai pada tahapan *proses*, dimana nilai-nilai hasil input akan menjadi penentu pada tahap proses. Pada tahap proses, masukan dari input akan diproses oleh karyawan bersama peralatan (fasilitas), dan system dan tehnology yang tersedia hingga barang (jasa) yang diproses menjadi *output* (hasil). Pada tahap output sendiri, hasil produk (barang dan jasa) harus tetap terpelihara oleh karyawan, itulah sebagnya pada bagian output dimasukkan orang (karyawan) menangani output tersebut supaya tetap terpelihara sebaik mungkin.

Sudah barang tentu tujuan organisasi (apapun bentuk dan targetnya) hanya akan berhasil bila pengorganisasian terstruktur dengan baik. Karena pengorganisaian sangat terkait dengan kemampuan menciptakan atas sesuatu sesuai dengan budaya organisasi, pengetahuan, metode yang digunakan dan kebijakan pimpinan (Wang et al., 2011; Czarniawska, 2008; Bierly et al., 2000), sesuai dengan kreasi praktis, komprehensif, sistimatis dan ditujukan kepada skala pengembangan (Song et al., 2011) dengan harapan bagian-bagian organisasi dan pengorganisasiannya berjalan dengan baik.

Selain pengorganisasian operasional internal, maka faktor penentu operasional eksternal juga sangat penting yaitu melihat sisi pengorganisasian “external environment” dengan melihat sisi-sisi yang akan terkait (*networks*) dari luar organisasi baik langsung maupun secara tidak langsung (Englehardt & Simmons, 2002). Networks dimaksud sebagai inter-organizational strategy.

Pengorganisasian itu sendiri bersifat “fleksibel” artinya disesuaikan dengan perkembangan organisasi. Makin maju organisasi makin dibutuhkan interaksi hubungan yang luas dan kompleks. Untuk keadaan seperti ini, dibutuhkan tingkat pembelajaran organisasi yang saling terkait sebagaimana diusulkan Beeby & Booth (2000) seperti berikut:



Gambar 5. Konsep belajar organisasi

## Intellectual Capital

*Intellectual capital* merupakan sumber tatakelolah kemakmuran organisasi yang sifatnya intangible, non material namun berpengaruh besar dalam menciptakan nilai-nilai operasional organisasi karena berfokus kepada pengelolaan intelek (pengetahuan) dalam organisasi. Walter Wriston (2011) mantan pimpinan Citibank mengatakan “*intellect capital, the new source of wealt is not material, it is information, knowledge applied to work to create value*”. Sementara dalam situs *ehow* dikatakan, *intellectual capital is intellectual property that is listed as an assets that should be evaluate just like other asset on company's book*.

### ***Kerangka kerja (frameworks) intellectual capital bagi pimpinan***

Pimpinan organisasi, secara praktisi maupun akademik (perusahaan, universitas, dan badan lainnya) menyusun dan mendayagunakan intellectual capital sebagai satu acuan sangat berharga bagi lembaga yang dipimpinnnya karena intellectual capital itu sendiri sebuah jumlah nilai (*total value*) assets (intangible assets) terbesar organisasi (Chen, 2009).

Berikut tabulasi rumus;

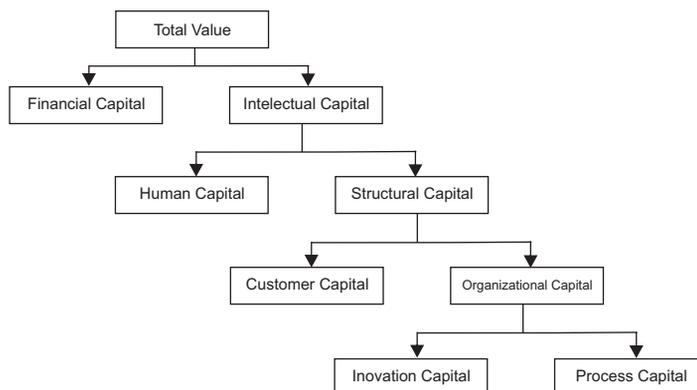
$$\text{Total Value} = \text{Financial Capital (FC)} + \text{Intellectual Capital (IC)}$$

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovational Capital} + \text{Process Capital}$$

Lebih jelasnya rumusan di atas disebut sebagai “*distinction tree*” dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 6, Intellectual capital “distinction tree”

Beberapa penulis lain memberikan batas garis Intellectual Capital mencakup pengelompokan sebagai berikut

1. Menurut Pablos (2002):

$$\text{Intellectual Capital} = \text{human capital} + \text{relational capital} + \text{organizational capital}$$

2. Menurut Demartini & Paloloni (2011).

**Intellectual Capital = human capital + relational capital + structural capital**

Sejalan dengan rumus di atas, perusahaan telekomunikasi kelas dunia “Ericsson” misalnya, membagi jumlah nilai capitalnya kepada (1) financial capital = 20%, dan (2) intellectual capital = 80%. Ini menunjukkan penekanan akan pentingnya intellectual capital sehingga menjadi prioritas organisasi.

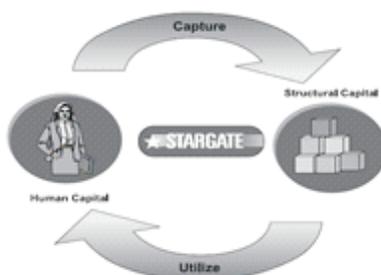
### ***Tujuan pengelolaan Intellectual Capital***

Memilah-milah *intellectual capital* bersama “rumus turunannya” untuk mengetahui nilai-nilai (values) intangible asset perusahaan secara baik dan benar.

***Tujuannya adalah*** mendapatkan “kinerja yang sesungguhnya” atas asset yang dimiliki organisasi tersebut. Intellectual capital tersebut bisa diolah secara individu (karyawan), secara kolektif. Itulah sebabnya pengelolaan *intellectual capital* secara menyeluruh menjadi “knowledge management” bagi organisasi.

### ***Pengembangan Intellectual Capital***

Menurut gambar 7 pengembangan intellectual capital itu sendiri dapat dilihat pada gambar berikut (Lovingsson et al., 2000)



Gambar 7. Pengembangan bagian intellectual capital

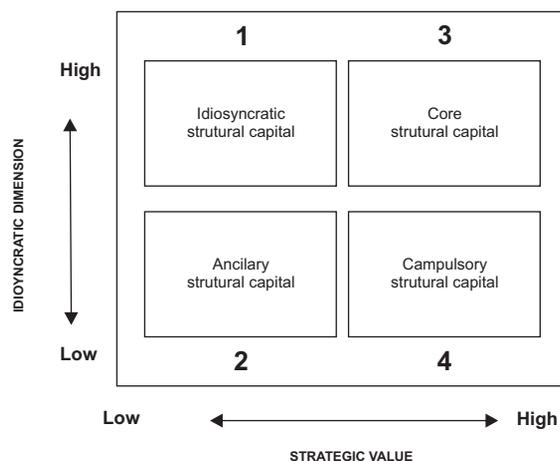
Dua dasar bagian utama intellectual capital yaitu *human capital* + *structural capital*. Kedua capital tersebut menjadi lingkaran yang saling terkait, dimana structural capital yang terdiri dari customer capital + organizational capital bila dimanfaatkan (utilize) dengan baik akan menciptakan keahlian dan pengalaman sehingga menjadi *human capital* yang handal bagi organisasi.

*Human capital* terdiri dari pengetahuan, kemampuan dan pengalaman, skill, keahlian tehnikal dan kemauan melaksanakan tugas oleh individu (karyawan) pada organisasi. Modal

manusia (human capital) perlu diasah, diasuh melalui pengembangan pendidikan, pelatihan, motivasi, pengalaman sehingga manusia (karyawan) memiliki *know-how* yang lebih tinggi, *clear dan clean hands on job* atas pekerjaan yang dilakukannya (Demartini & Paoloni, 2011; Cantrell et al., 2006)

Sementara *structural capital* terdiri dari infrastruktur organisasi, hak paten, trademark organisasi (Chen, 2009), dan bentuk pengelompokan lain sesuai bidang usaha masing-masing (Benevene & Cortini, 2010)

Menurut Pablos (2009) “*structural capital is knowledge at organizational level created through the institutional of both individual and group knowledge present in the firm during the learning process*”. Pengetahuan mengorganisasikan semua sumberdaya yang dimiliki organisasi (karyawan, peralatan, dan sinergi lain) merupakan modal yang dapat menghasilkan suatu produktifitas dan pada saat yang sama mengurangi resiko sehingga tercipta keunggulan bersaing. Lebih jelasnya ada empat “structural capital” yang perlu dipahami organisasi untuk mendapatkan kontribusi yang lebih produktif disebut sebagai “structural capital matrix”.



Gambar 8. Structural capital matrix

1. Susunan modal idiosyncratic (nilai rendah, keunikan tinggi) menunjukkan pengetahuan khusus yang tidak berkaitan langsung terhadap kontribusi pencapaian keunggulan bersaing jangka panjang. Namun bentuk susunan modal ini sangat kuat membedakan perusahaan dengan pesaing. Karena itu investasi dapat difokuskan kepada susunan modal idiosyncratic.
2. Susunan modal ancillary (nilai rendah, keunikan rendah) menunjukkan pengetahuan yang tidak khusus dalam memberikan nilai baik untuk pelanggan maupun perusahaan khususnya. Dalam hal ini tipe ini cocok bagi kegiatan produk.

3. Susunan modal pusat (nilai tinggi, keunikan tinggi) menunjukkan penggalangan pengetahuan yang dapat dipusatkan pengembangan pengetahuan karyawan dan juga pengetahuan yang berhubungan dengan agen seperti pemegang saham, suppliers, pelanggan dan pihak-pihak berkepentingan lainnya untuk mempertahankan posisi bersaing. Pada susunan modal ini perlu diorganisasikan transformasi antar karyawan, proses organisasi, relasi internal dan eksternal.

4. Susunan modal yang seharusnya (compulsory) menunjukkan susunan modal yang menjadi satu keharusan karena adanya peraturan atau kebijakan (baik dari dalam maupun dari luar) sehingga harus dipenuhi perusahaan. Karena susunan modal ini dimiliki masing-masing perusahaan, maka nilai-nya tinggi semakin efisien memanfaatkannya sebagai kompetitif terhadap perusahaan lain.

Untuk itu makin variatif susunan modal semakin dibutuhkan pengukuran dan pengaturan susunan modal perusahaan agar perusahaan memiliki daya saing (Zangouezhad & Moshabaki, 2009).

### ***Hasil yang didapatkan dari Intellectual Capital***

Sebagai implikasi yang didapatkan atas penerapan Intellectual Capital bisa diukur ke beberapa klasifikasi di antaranya (Brennan & Connel, 2000);

**Tabel 1**  
**Indikator dari Tenaga Kerja (karyawan)**

<b>Indikator</b>	<b>Metode pengukuran</b>
Senioritas karyawan	Jumlah pengalaman kerja dan posisi saat ini
Pendidikan	Jumlah karyawan, dan pendidikan yang dimiliki
Biaya pendidikan	Biaya pendidikan yang dibayarkan organisasi kepada karyawan termasuk biaya pelatihan, kursus, seminar.
Kepuasan Karyawan	Diukur melalui jawaban kuesioner yang dibuat untuk menjawab kepuasan, lingkungan dan kebijakan organisasi
Nilai tambah per karyawan	Jumlah laba + pembayaran/Jumlah Karyawan

**Tabel 2**  
**Indikator dari Konsumen (pelanggan)**

<b>Indikator</b>	<b>Metode pengukuran</b>
Distribusi perputaran atas pasar, pelanggan, produk	Jumlah % distribusi per produk, pelanggan dan pasar.
Penjualan (marketing)	Jumlah biaya marketing per produk
Konsumen per karyawan	Jumlah konsumen/jumlah karyawan
Kepuasan pelanggan	Diukur berdasarkan investigasi kuesioner atas motivasi, sikap dan keratamahan karyawan melayani
Kunjungan kembali (repeating)	Jumlah kedatangan kembali/pelanggan saat ini Jumlah pelanggan dalam beberapa tahun

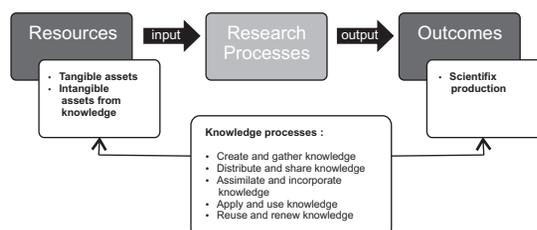
**Tabel 3**  
**Indikator dari Proses**

Indikator	Metode pengukuran
Biaya per proses	Jumlah biaya distribusi per proses
Distribusi staf per proses	Distribusi karyawan/proses
Investasi kantor dan peralatan	Jumlah biaya perbaikan/peralatan
Waktu (lead time)	Jumlah hari kerja dari mulai sampai selesai
Waktu melayani konsumen	Waktu yang dibutuhkan melayani pesanan mulai dari pesan hingga dikirim barang
Waktu Pengembangan produk	Waktu yang dibutuhkan mulai dari phase ide sampai selesai
Kualitas	Mengukur melalui pertanyaan apakah kualitas produk yang dihasilkan sesuai harapan konsumen
Tingkat kesalahan	Jumlah salah produksi/jumlah produksi
Reputasi organisasi	Metode produksi yang digunakan. Hubungan karyawan, kontribusi kepada masyarakat

### Universitas sebagai Organisasi

Sebagai organisasi, Universitas mengolah operasionalnya seperti perusahaan atau organisasi komersil lain yaitu untuk mendapatkan pelanggan sesuai kapasitas maksimum yang dimiliki (McAleer & McHugh, 1994). Perbedaan utama, terletak pada bidang usaha yaitu bidang pendidikan dan yang terkait di dalamnya. Karena bergerak di bidang pendidikan, maka pengetahuan (*knowledge*) adalah batang tubuh Universitas, sehingga apapun aktivitas atau program kerja yang dilakukan semua akan mengacu kepada pengetahuan itu sendiri. Pengetahuan adalah harta (*assets*) yang paling bernilai itulah sebabnya setiap manusia dan organisasi menyadari bahwa pengetahuan sebagai fondasi dasar hidup mahluk hidup. Universitas dibangun atas dasar pengetahuan, dan ujung bangun pengetahuan tersebut juga akan menghasilkan pengetahuan. Maka universitas disebut sebagai pengelola pengetahuan (*knowledge management*) yang strategis dan sistematis dalam pendayagunaan harta-harta intelek (*intellectual assets*) dan pengetahuan kemanusiaan (*human capital*) (Gill, 2009).

Sementara proses pengelolaan memiliki prinsip sama dengan bidang usaha lain yaitu adanya input ----- proses ----- output (Ramirez et al., 2007).



Gambar 9. Kepemimpinan pengetahuan & model management

Hasil (output) untuk universitas terdiri dari;

(1) *Scientific production* yaitu:

- buku-buku yang dipublikasikan
- artikel dan jurnal dan bab buku-buku
- hak-hak paten, copyright
- proyek-proyek penelitian
- selain pengajar, juga pembicara dalam pertemuan ilmiah dan konferens

(2) Persepsi masyarakat pada universitas (banyaknya peminat)

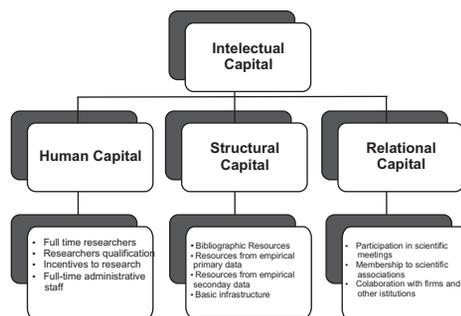
(3) Intellectual capital meningkat

(4) Terbangun hubungan kerja penelitian di sesama organisai sejenis

## Kerangka kerja (frameworks) intellectual capital bagi Universitas

Pada lingkungan Universitas bagian dari Intellectual Capital itu sendiri tiga bagian yaitu

1). Human capital, 2). Structural capital, 3). Relational capital (Ramirez et al., 2007)



Gambar 10. Formasi Intellectual Capital Universitas

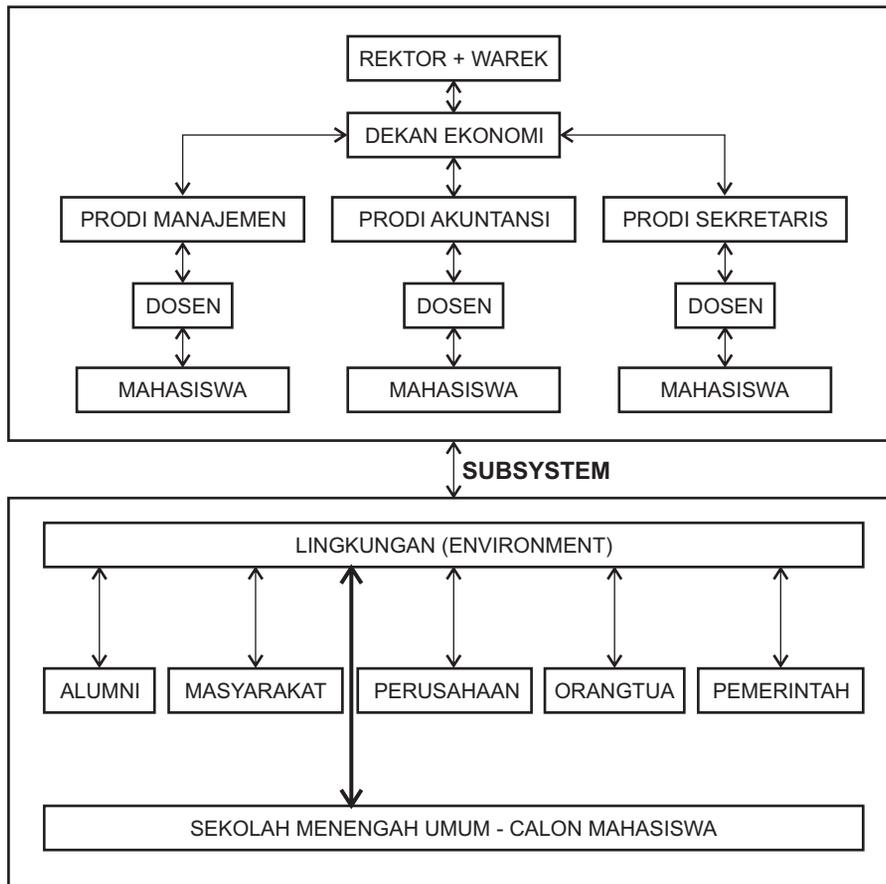
Dari segi cakupan luar (eksternal) dampak intellectual capital tidak muncul di dalam gambar. Pada hal apapun hasil internal intellectual capital dampak kepada stakeholders seharusnya muncul seperti reputasi, pengakuan masyarakat akan kualitas, dan banyaknya peminat untuk bergabung dengan Universitas. Pengakuan stakeholders akan intellectual capital yang dimiliki Universitas merupakan atribut keberhasilan mengelola Universitas (Chapleo, 2010)

## Pengorganisasian Intellectual Capital di Universitas

### Pengorganisasian

Universitas mengorganisasikan semua aktifitasnya dan yang terlibat di dalam lingkungannya (internal dan eksternal) dengan menggunakan struktur organisasi “berdasarkan

departemen atau fakultas” dengan sistim garis top-down dan untuk mendapatkan feed back digunakan juga down-top. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi keluhan dan masukan dari masing-masing departemen kepada atasan dan sebaliknya dan pihak-pihak yang berkepentingan (*internal & external environment*). Secara khusus dititik beratkan kepada hubungan kerja yang harmonis antara tingkat organisasi (level) yang ada. Untuk menghemat spasi pengorganisian berdasarkan struktur organisasi yang ada disajikan hanya contoh dari struktur departemen Fakultas Ekonomi, sebagai berikut:



Gambar 11. Struktur organisasi Departemen Ekonomi - Universitas

## Intellectual Capital

Memahami fungsinya sebagai lembaga pendidikan tinggi, Universitas menyadari bahwa pengetahuan (*knowledge*) adalah bidang usahanya; selain menghasilkan sejumlah uang, juga bertanggungjawab dalam mendidik masyarakat umum dengan memberikan nilai pengetahuan dunia dan akhirat (rohani) kepada setiap insan yang terkait dengan organisasi baik langsung

maupun tidak langsung. Karena *intellectual capital* yang diajarkan dan dikelola bukan hanya urusan *intellect* secara dunia, tetapi *intellect* secara rohani. Sehingga pandangan kepada alam sekitar (lingkungan) lebih luwes dalam menghadapi realitas hidup sehari-hari entah itu pengetahuan dunia dan kaitan dengan spiritual manusia. Artinya hasil *intellectual capital* yang dimiliki insan-insan Universitas adalah menjadi manusia seutuhnya; pikiran, jasmani, sosial dan rohani dan yang bertanggungjawab kepada masyarakat, organisasi yang dilayani, bangsa dan Negara.

## **Pengelolaan Intellectual Capital**

Dalam membangun Universitas sebagai pengelola *intellectual capital* secara konsisten unsur-unsur berikut diupayakan terlaksana secara konsisten sesuai kemampuan yang dimiliki;

### ***Human Capital***

Unsur-unsur yang terkait di dalam *human capital* dilihat dari segi aspek;

1. Profile karyawan. Poin-poin penting yang diperhatikan dan difile dengan baik meliputi; personal data, jenis kelamin, umur, jumlah karyawan, bidang/departemen.
2. Perputaran karyawan. Jumlah karyawan baru dan lama, jumlah pindah, % jumlah departemen dibanding seluruh karyawan, mutasi kerja. Jumlah perputaran rendah, ada beberapa mutasi kerja
3. Pendidikan. Formasi karyawan secara akademik – khusus dosen masih rata-rata S2 dan tidak ada lagi S1, pengalaman – selain pengalaman mengajar, beberapa dosen memiliki pengalaman kerja di perusahaan, dan pendidikan yang dimiliki – rata-rata dosen berpendidikan S2 dan 95% tamat dari luar negeri di antaranya Amerika, Australia, Belanda, Thailand, Philippine, pengalaman international – ada beberapa 12 dosen warga negara asing, kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan – diusahakan selaras dan paralel, hasil pendidikan dibanding dengan hasil kerja – bagi dosen diambil dari feedback mahasiswa dan rekan kerja, bagi staff diambil dari atasannya.
4. Komitmen dan motivasi. Komitmen adalah moral menghadapi sesuatu atas masalah yang dihadapi, keterujian komitmen nampak dari masalah-masalah yang dihadapi, dan pengorbanan yang harus diberikan guna menghadapi masalah. Pada saat yang sama menjadikannya menjadi motivasi teruji. Dalam hal ini Universitas melihat secara individu dan rata-rata memiliki komitmen tinggi.

5. Pelatihan. Universitas secara rutin melakukan pengembangan pelatihan secara rutin kepada staff, karyawan bahkan kepada mahasiswa. Jumlah pelatihan/karyawan, investasi yang dikeluarkan dalam pelatihan, biaya pendidikan yang dikeluarkan kepada karyawan dianggarkan secara rutin.
6. Hasil-hasil. Para karyawan memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan loyal dan tidak ada yang keluar. Ketidakpuasan sulit dilihat (yang ada tidak resmi ala Indonesia). Masalah muncul dari mereka yang disekolahkan (up grading) karena tidak memberikan kontribusi besar setelah dikuliahkan pada hal sudah mengeluarkan biaya tinggi. Setiap tahun dua orang (lebih) dosen dikuliahkan di luar negeri dan dalam negeri.

### ***Structural capital***

Ada enam bagian dilihat sebagai bagian dari structural capital yaitu;

1. Infrastruktur; secara rutin menyediakan biaya modal (capital expenditure) dan memelihara fasilitas pendukung seperti peralatan kantor, perpustakaan, komputer dan jaringannya. Universitas menyediakan fasilitas internet 24 jam kepada mahasiswa, staf, dosen yang tinggal di kampus.
2. Dukungan pelanggan. Dalam menjembatani hubungan dengan pelanggan ada sarana “contact us” dan laporan nilai mahasiswa per mid dan semester dikirim kepada masing-masing orang tua, alumni, perusahaan, pemerintah bersama informasi terkait lain tentang universitas.
3. Proses administrasi. Proses ini dijalankan antara manusia dan komputerisasi. Untuk semua keperluan sistem administrasi.
4. Inovasi. Dalam ruang lingkup akademik, inovasi belajar-mengajar terjadi melalui dua pendekatan; manual dan komputerisasi, selain adanya simulasi praktek, laboratory, fieldtrip per semester.
5. Perbaikan kualitas. Guna melihat perbaikan kualitas, Universitas diakreditasi secara rutin. Ada dari Badan Akreditasi Nasional peringkat akreditasi rata-rata “B”, badan akreditasi dari stakeholders lain. Selain memperbaiki fasilitas, ada perbaikan mutu dosen dengan menyekolahkan mereka ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi secara berkesinambungan.
6. Fasilitas atas knowledge base. Utility komputer, internet, intranet, komputer, pojok bursa on line, laboratorium dan system on line tersedia. ‘

### ***Relationship capital***

Relationship capital disebut juga sebagai customer capital (marketing channel, customer relationship) . Apapun sebutannya beberapa pendekatan praktek yang dilakukan Universitas Advent Indonesia.

1. Profil pelanggan. Universitas mengakui bahwa keberadaannya sangat tergantung kepada prospek dan hubungan baik pelanggan. Baik pelanggan teridentifikasi maupun yang belum teridentifikasi. Dalam hal ini pelanggan dilihat dari pelanggan individu, pelanggan organisasi, dan pelanggan masyarakat umum. Mengidentifikasi pelanggan kepada hubungan high contact dan low contact system. Dalam high contact system, universitas memberikan kontak tinggi dengan hubungan intensitas kuat, seperti pendekatan kepada SMU di Indonesia dan luar negeri, pendekatan kepada orang tua yang anaknya akan segera kuliah, kepada alumni, kepada orang-orang tua yang anaknya sedang kuliah di Universitas saat ini. Dalam low contact system, kepada masyarakat umum dengan mencoba membuat pendekatan promosi secara “gradual”, spontanitas, parade konser musik di mall dan event lainnya.

2. Hubungan dengan stakeholders. Dari struktur organisasi yang ada di atas sangat jelas bahwa stakeholders merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari operasional Universitas. Indikasi tersebut menunjukkan peran stakeholders akan keberadaan Universitas menjadi bagian terpenting yang tidak bisa dihiraukan. Untuk itu pembinaan hubungan menjadi prioritas.

### **Efektifitas Intellectual Capital & masalahnya**

Secara akademik dan praktisi, struktur pengorganisaian intellectual capital sudah ada. Dan nampaknya indah semua, namun secara efektifitas tidak ada pengukuran yang jelas sehingga semua serba abu-abu. Secara organisasi intellectual capital ada, namun sulit melihat hasilnya di lapangan. Sebagai contoh banyak dosen dan karyawan yang intellectual akademiknya sudah tinggi, namun dalam jajaran hasil terhadap Universitas sulit dilihat. Ini bisa dilihat dari (1) penulisan jurnal yang sedikit di produksi oleh dosen dan mahasiswa baik untuk jurnal lokal, nasional dan internasional, (2) kualitas mahasiswa sebagai tamatan, (3) hubungan akademik dengan dunia luar antar kampus yang masih kurang, (4) jumlah mahasiswa baru yang masuk melalui saringan/jumlah yang ikut seleksi test masuk, (5) kemajuan financial keuangan universitas atas investasi menyekolahkan dosen & staf tiap tahunnya, (6) jumlah market share yang dimiliki Universitas setiap tahunnya.

Hal ini menjadi sorotan karena secara sederhana makin memiliki intellectual capital satu Universitas (karyawan, dosen, fasilitas, struktur, relasi) semakin memiliki nilai tinggi di mata masyarakat. Bilamana mana hal ini tidak terjadi maka menjadi sebuah keanehan. Pada hal Universitas adalah alat produksi intellect, kumpulan dari fasilitas (orang-orang/dosen/staf berintelekt, peralatan berintelekt, perpustakaan inteleg, alam dan lainnya) inteleg.

## Kesimpulan

Intellectual capital secara teori dan praktek perlu diorganisasikan lebih spesifik agar kelihatan manfaatnya lebih dalam di masing-masing organisasi. Perusahaan yang mengalokasikan intellectual capital lebih besar seharusnya dapat membuat pengukuran akan hasil-hasil ekonomi yang lebih spesifik, terutama dalam kaitannya dengan output organisasi seperti reputasi, jumlah penjualan, jumlah peminat kuliah bagi Universitas. Pemahaman intellectual bukan dimasukkan sebagai hasil yang intangible tetapi tangible (dapat dihitung secara fisik). Misalnya makin banyak dosen bergelar Doktor dan tingkat jenjang Profesor seharusnya makin produktif menghasilkan output (jurnal, buku-buku, reputasi Universitas, jumlah mahasiswa, tridharma perguruan tinggi, kualitas tamatan dan lain-lain).

## Daftar Pustaka

- Allen, Richard, Dawson, G., Wheatley, K., dan C. S. White. (2004). Diversity practices – Learning responses for modern organization. *Development and Learning in Organizations*, Vol.18 No. 6, pp.13-15.
- Baligh, H. H. (2006). *Organization Structures–Theory and Design, Analysis and Prescription*. New York, USA: Springer Science Business Media, Inc.
- Beeby, M., dan C. Booth. (2000). Networks and inter-organizational learning: a critical review. *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 2, pp. 75-88.
- Benevence, P., dan M. Cortini. (2010). Interaction between structural capital dan human capital in Italian NPOs–leadership, organizational culture, and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 2
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No, 1, pp. 15-26.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., dan E. W. Christensen. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 595-618.
- Breckenridge, R. S., dan I. M. Taplin. (2009). Managerial uncertainty as a feature of organizational form: a sociological perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24/7, pp. 487-495.
- Burke, M. E. (2003). Philosophical and theoretical perspectives of organizational structures as information processing systems. *Journal of documentation*, Vol. 59 No. 2, pp. 131-142.
- Cantrell, S., Benton, J. M., Laudal, T., dan R. J. Thomas. (2006). Measuring the value of human capital investment: the SAP cases. *Strategy & Leadership*, Vol. 34/2
- Chapleo, C. (2010). What defines “successful “university brands”? *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23 No.2, pp. 169-183.

- Chen, S. Y. (2009). Identifying and prioritizing critical intellectual capital for e-learning companies. *European Business Review*, Vol. 21 No. 5, pp. 438-452.
- Chen, S. H., Wang, H. H., dan K. J. Yang. (2009). Establishmen and application of performance measure indicators for Universities. *The TQM Magazine*, Vol. 21 No. 3, pp. 220-235.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., dan J. C. Rush. (1994). *Learning within organization..* Working Paper No. 94, The University Ontario.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 4-20.
- Demartini, P., dan P. Paoloni. (2011). Assessing human capital in knowledge intensive business services. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 No. 4.
- Dewhurst, F. W., dan J. G. C. Navarro. (2004). External communities of practice and relational capital. *The Learning Organization*, Vol.11 No. 4/5, pp.322-331.
- Englehardt, C. S., dan P. R. Simmons. (2002). Creating an organizational space for learning. *The Learning Organization*, Vol.9 No. 1, pp. 39-47.
- Gibson, J. L., Ivancevic, J. M., Donnelly, J. H., dan R. Konopaske. (2006). *Organizations – Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill.
- Gill, A. (2009). Knowledge management initiative at a small university. *International Journal of Educational Management*, Vol. 23 No. 7, pp. 604-616.
- Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Orgonization*, Volume 6 No. 4, pp.173-185.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, Vol. 2 No.1, pp.88-115
- Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design and Change (6th edition)*. New Jersey, USA: Pearson.
- Khoury, D. J., dan H. Sahyoun. (2006). From bureacratic organizations to learning organizations – An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13 (4). No. 4.
- Kreitner, R., dan A. Kinicki. (2010). *Organization Behavior (9th edition)*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Laihonen, H. (2006). Knowledge flows in self-organizing processes. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No.4, pp. 127-135.
- Lussier, R. N. (1997). *Management–Concept, Application, Skill Development*. Massachusetts, USA: South-Western College Publishing.
- Luthy, D. H. (1998). *Intellectual Capital and Its Meaurement*. Utah, USA: Utah State University.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior – An Evidence-Based Approach (12th Edition)*., New York, USA: McGraw-Hill..

- Marakas, G. M (1999). *Decision support systems in the Twenty-first century*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- McAleer, E., dan M. McHugh. (1994). University Department as Professional Service Firms: Implication for Planning and Organizing. *International Journal of Educational Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 20-24.
- Nonaka, I, dan K. Takeuchi. (1995). *The knowlege-creating Company*. NY, USA: Oxford University Press.
- Orens, R., Aerts, W., dan N. Lybaert. (2009). Intellectual Capital disclosure, cost of finance and firm value. *Management Decision*, Vol. 47, No. 10.
- Ortega, E. M. P., Azorin-Molina, J. F., dan E. Cortes-Claver. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance–A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, Vol. 48 No. 8.
- Pablos, P. O. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europa and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3.
- \_\_\_\_\_. (2004). Measuring and reporting structural capital–lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 4, pp. 629-647.
- Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 2.
- Ramirez, Y., Lorduy, C., dan J. A. Rojas. (2007). Intellectual capital management in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No.4.
- Russ, E. S. (2006). Learning to organize: US unions, work, and learing. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18 No. 7/8, pp. 522-534.
- Simpson, P. (2007). Organizing in the mist: a case studi in leadership and complexity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 5, pp. 465-482.
- Song, J. H., Uhm, D., dan S. W. Yoon. (2011). Organizational knowledge creation practice – Comprehenisive and systematic processes for scale development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 243-259.
- Steward, T.A. (1997). *Intellectual Capital*. NY, USA: Doubleday.
- Wang, D., Su, Z., dan D. Yang. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 3.
- Wriston, W. (2011). *Intellectual Capital*. Diambil dari [www.virtualities.com](http://www.virtualities.com).
- Zangoueizhad, A., dan A. Moshabaki. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109/2..

<p>Ronny Buha Sihotang          Adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi          Universitas Advent Indonesia, Bandung</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------