

# PERANAN MANAJEMEN KONTRIBUSI DALAM MODAL INTELEKTUAL SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENJADI JUARA

TENDI HARUMAN, NOVA MARDIANA, NURYAMAN

## ABSTRACT

*In companies in which intellectual capital become a critical source of the firm's value, HR professionals should be active and aggressive in developing this capital. HR professionals those become the employees' champions by linking employee contributions to organization's success. With active employee champions who understand employees' needs and ensure that those needs are met, overall employee contribution goes up.*

*Keywords: employee contribution and intellectual capital*

## I PENDAHULUAN

Era globalisasi ditandai dengan semakin tajamnya persaingan, perubahan teknologi yang cepat serta perubahan lingkungan yang cenderung radikal yang terjadi hampir pada semua aspek kehidupan manusia. Dari kondisi di atas, maka telah banyak menimbulkan berbagai pergeseran paradigma baru. Perubahan tersebut di satu sisi merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup manusia, tetapi di sisi lain dapat memunculkan berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam rangka pengembangan corporate.

Kondisi di atas merupakan suatu pendorong kekuatan perusahaan dan para pelaku ekonomi untuk melakukan transformasi dalam setiap kegiatan usahanya agar dapat mengikuti, menyesuaikan dan memanfaatkan setiap peluang dan tantangan serta mengantisipasi setiap ancaman yang ada untuk survive dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*Sustainable competitive advantage*).

Merebaknya arus globalisasi ke seluruh penjuru dunia yang dibarengi dengan kemajuan teknologi yang demikian pesat, telah pula mengubah kompleksitas dan dinamika lingkungan yang mendorong semakin meningkatnya besaran intensitas persaingan antar organisasi, sejalan dengan tumbuhnya kesadaran baru dikalangan manajemen mengenai pentingnya aspek kompetensi manajerial. Bahkan keunggulan komparatif tradisional yang dimiliki oleh suatu negara, seperti biaya tenaga kerja, modal dan bahan baku tidak akan efektif lagi untuk terus-menerus dipertahankan, mengingat manfaat atau nilai tambah yang diciptakan oleh keunggulan tersebut belakangan ini sudah dapat disubstitusi oleh strategi *out-sourcing global* (Keegan, 2002: 2).

Dalam menghadapi globalisasi perusahaan harus mempertimbangkan keseimbangan antara kesempatan dan konsekuensi. Keseimbangan ini diperlukan untuk mengidentifikasi peluang mengembangkan pasar baru dan produk baru. Selain itu perusahaan harus mengidentifikasi berbagai konsekuensi seperti pengembangan kompetensi, kapabilitas dan pola pikir sumber daya manusia (Ulrich, 1997: 124)

Berbagai pengaruh perubahan (change) yang terjadi menuntut setiap perusahaan untuk membuka diri terhadap semua tuntutan (demand) perubahan dan berupaya menyusun suatu konsep yang dapat menjadi andalan dalam mengantisipasi perubahan tersebut. Penyusunan konsep untuk menyesuaikan diri dengan perubahan diperlukan melalui proses pemikiran manusia yang mempunyai

kemampuan untuk memforecastingkan keadaan saat ini dan keadaan dimasa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang sangat cepat mengakibatkan ketidakpastian (*uncertainty*) terutama dalam teknologi, informasi yang sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusia. Ancaman kondisi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mencari berbagai cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif. Faktor-faktor internal merupakan faktor-faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia menjadi semakin kompleks dan penting seperti biaya kompensasi, kebutuhan menyimak tekanan hukum dan sosial yang semakin menguat dan tuntutan akan perlunya karyawan yang terlatih secara memadai.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut tidak mungkin tercapai tanpa peranan manusia. Sebagaimana canggihnya peralatan sekalipun, faktor manusia dianggap asset yang sangat penting dalam suatu perusahaan.

Pengadaan sumberdaya manusia sebagai lingkup pertama pengelolaan SDM dalam suatu organisasi hakekatnya memiliki sasaran utama, yaitu diperolehnya sejumlah tenaga kerja tertentu sebagai sumber daya dengan kualifikasi tertentu sesuai dengan kebutuhan dari pekerjaannya. Dengan perkataan lain titik berat perhatian dari program –program dalam pengadaan sumber daya manusia tersebut adalah memecahkan masalah kemampuan kerja dari tenaga-tenaga kerja yang ditempatkan dalam organisasi.

Keberadaan suatu organisasi bisnis memiliki peran yang penting dalam pengintegrasian tujuan yang ingin dicapai oleh seluruh unsur yang terkait dalam perusahaan. Tujuan organisasi usaha atau bisnis secara konvensional adalah untuk pencapaian laba yang maksimal, namun dalam perkembangan ilmu dan teknologi, serta dalam menghadapi era globalisasi yaitu dimana batas antar negara tidak menjadi pembatas untuk melakukan kompetisi yang semakin ketat, maka tujuan organisasi mengalami pergeseran yaitu tidak hanya mencapai laba maksimal tetapi kualitas produk dan jasa yang kompetitif serta kepuasan pelanggan juga menjadi tujuan dari perusahaan.

Mengelola suatu organisasi bisnis baik yang berorientasi pada profit maupun non profit ternyata tidak hanya tergantung pada besarnya modal finansial (*financial capital*) yang kita miliki atau semua jenis aset kasat mata lainnya. Dalam konteks perekonomian abad informasi, ada kenyataan lain yang lebih penting bagi perusahaan yaitu modal intelektual (*intellectual capital*). Kenyataan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan multinasional yang menguasai perekonomian dunia, sangat tergantung pada modal intelektual yang mereka miliki (Setyawan, 2002: 15). *Intellectual capital* adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak cipta intelektual, dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan (Stewart, 1977). Modal intelektual dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu modal manusia dan modal struktural (Bontis et al., 1999: 3).

Hal ini juga dipertegas oleh Andreas Lako dan Anna Sumaryati (2002: 37) yang mengungkapkan bahwa berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuan dan pertumbuhan secara berkelanjutan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang paling tidak memiliki empat karakteristik, yaitu (1) memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman) yang memadai, (2) komitmen pada organisasi, (3) selalu bertindak dengan biaya yang efektif dalam setiap aktivitasnya, dan (4) melakukan tindakan yang selaras



Oleh karena itu muncullah keyakinan dan kebulatan tekad bahwa ditengah-tengah situasi pasar yang sangat kompetitif pada awal abad ke 21 ini, penerapan manajemen industrial yang berbasis kapital intelektual khususnya kompetensi merupakan hal yang bersifat *conditio sine qua non* bagi suatu organisasi yang berambisi menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) baik yang ingin diraih melalui strategi kepeloporan biaya, diferensiasi, maupun fokus (Ismeth Abdullah, 2002: 37). Pengetahuan dalam suatu perusahaan merupakan bagian dari *intangible assets* perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi suatu persaingan sangat tergantung pada strategi manajemen pengetahuan daripada strategi pengalokasian aset fisik dan keuangan (Bontis et al., 1999: 2). Realitas ini menyebabkan para eksekutif seharusnya lebih memperhatikan *intangible assets* yang dimiliki oleh perusahaannya. Konsekuensinya perusahaan harus mengeksploitasi *tacit knowledge* sebagai sesuatu yang berharga yang diperoleh seseorang dari pengalaman dan intuisi atau belajar (Tapscott, 1998). Mengelola pengetahuan bukan hal yang mudah. Dalam strategi manajemen yang terintegrasi, kesulitan dalam mengelola pengetahuan adalah sifatnya yang abstrak (sulit diukur) tetapi secara riil dapat dirasakan.

Bertitik tolak dari dasar pemikiran di atas maka tema sentral dalam penulisan makalah adalah **"Peranan Manajemen Kontribusi dalam Modal Intelektual Sumber Daya Manusia untuk Menjadi Juara."**

## II PEMBAHASAN

### 2.1 Manajemen Kontribusi di dalam Sebuah Organisasi atau Perusahaan

Apabila pengadaan sumber daya manusia sudah diselesaikan organisasi, diperlukan pengembangan karyawan dengan menyusun konsep manajemen sumber daya manusia yang strategis, dengan di dukung oleh manajemen infrastruktur perusahaan yang baik, serta manajemen kontribusi karyawan yang memadai serta mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat berpengaruh positif terhadap strategi implementasi, efisiensi, kemitraan dan kompetensi serta perubahan organisasi.

Di sisi lain, pengadaan dan pengembangan dimaksudkan bukan saja untuk meningkatkan kemampuan, tetapi juga meningkatkan kepuasan tenaga kerja secara timbal balik. Disatu pihak, para pegawai dengan pengaturan yang strategik, infrastruktur perusahaan yang baik dan kontribusi yang memuaskan akan menjadikan mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga menghasilkan tenaga kerja yang handal, berkualitas yang dengan sendirinya kemampuan mereka akan teruji dengan baik pula, di lain pihak kemampuan mereka akan sangat bermanfaat bagi organisasi dalam pencapaian efektifitas, efisiensi dan produktifitas. Demikian pula dengan adanya pengembangan diartikan bahwa sumber daya manusia berkembang baik dalam keterampilan maupun kemampuannya. Kepuasan ini dimaksudkan bagi organisasi adalah profit sesuai dengan tujuan organisasi itu sendiri, sedangkan kepuasan bagi karyawan berorientasi pada imbalan yang diterima oleh mereka.

Sedangkan Peranan kontribusi karyawan untuk sumber daya manusia profesional meliputi keterlibatan dalam permasalahan dan keprihatinan sehari-hari, dan keperluan-keperluan serta animo dari para karyawan yang pada gilirannya mampu memberikan motivasi tersendiri bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dijelaskan oleh Ulrich, 1997: 29 mengatakan bahwa:

*"In companies in which intellectual capital becomes a critical source of the firm's value, HR professionals should be active and aggressive in developing this capital. HR professional that become the employees' champions by linking*

*employee contributions to organization's success. With active employee champions who understand employees' needs and ensure that those needs are met, overall employee contribution goes up".*

Banyak manajer mempunyai pandangan moderat terhadap organisasi buruh. Mereka beranggapan bahwa buruh adalah mitra usaha sehingga perlu dijalin suatu kerjasama atau berkontribusi yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan organisasi buruh. Persoalan-persoalan yang timbul selalu diselesaikan dengan musyawarah yang didasarkan pada itikad baik antara kedua belah pihak. Hubungan yang baik antara perusahaan dan organisasi buruh menimbulkan kekuatan perusahaan di dalam persaingan dan mendukung stabilitas nasional.

Pengaruh manajemen strategi sumber daya manusia terhadap efisiensi juga dikatakan oleh Ulrich (1997:46) yaitu bahwa dalam Human Resource yang profesional sangat memerlukan adanya perhitungan terhadap resiko dan inovasi yang paling efisien.

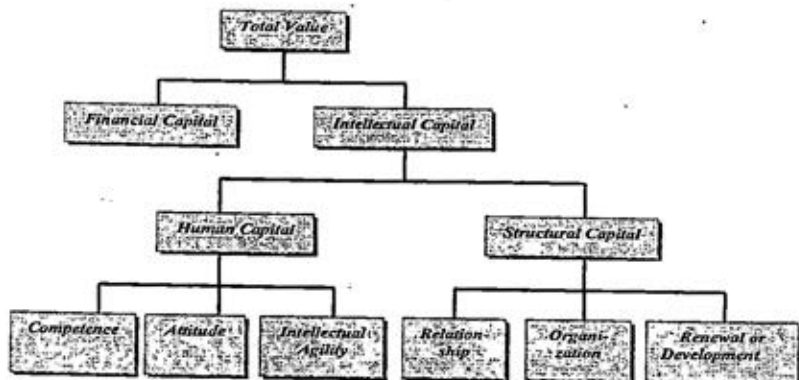
Begitu juga dengan konsep dari Johns (1996:563) yang mengatakan bahwa semua organisasi harus memperhatikan dua bentuk perubahan yaitu perubahan eksternal organisasi dan perubahan internal organisasi. Dari konsep ini jelas bahwa sumber daya manusia merupakan fokus dari perubahan internal dalam organisasi.

Selanjutnya dikatakan oleh Harris (2000:19) bahwa dalam suatu organisasi perlu adanya kompetensi yang merupakan bagian dari suatu pengetahuan, keahlian, kemampuan dan semua hal yang akan mendukung keberhasilan dalam bekerja. Dari konsep harus jelas bahwa setiap SDM dalam organisasi diharapkan mampu berkompentensi melalui penerapan manajemen strategi SDM, dimana penerapan manajemen strategi SDM akan menghasilkan suatu performance, *foster innovation* dan *flexibility*.

## **2.2 Konsep dan Hakekat *Intellectual Capital* dalam Organisasi Bisnis**

Modal intelektual dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu modal manusia (*human capital*) dan modal struktural (*structural capital*). *Human capital* dapat diperoleh dari tiga sumber, yaitu kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan kecerdasan intelektual (*intellectual agility*). Sedangkan *structural capital* dapat diperoleh dari tiga sumber juga, yaitu hubungan, organisasi, dan pembaharuan serta pengembangan.

Konsep modal intelektual dapat dilihat dalam *The Value Distinction Tree* pada Gambar 2.1 di bawah ini.



GAMBAR 2.1  
THE VALUE DISTINCTION TREE  
SUMBER: BONTIS ET. AL (1999: 12).

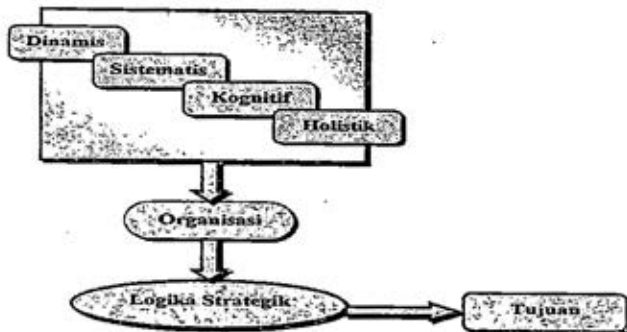
### 2.2.1 Human Capital

Modal manusia dalam organisasi mempunyai arti yang sangat penting karena manusia dalam konteks manajemen adalah sebagai sumber pengetahuan, inovasi, dan pembaharuan. Modal manusia adalah kemampuan individual yang dibutuhkan organisasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Modal manusia merupakan sekumpulan dari *intangible resources* yang berada di sekitar anggota organisasi. Untuk organisasi bisnis yang berbasis pengetahuan diperlukan dua hal, yaitu kompetensi dan komitmen.

#### (1) Kompetensi (*Competency*)

Kompetensi merupakan sekumpulan kompleksitas unsur-unsur produktif serta keahlian dan keterampilan pada suatu organisasi baik yang bermotif laba maupun nirlaba untuk memposisikan dirinya berbeda dari pesaingnya. Secara sederhana kompetensi dapat disimbolkan dengan kemampuan untuk berkinerja (*the ability to perform*).

Secara konseptual kompetensi dapat dikonfigurasi ke dalam unsur-unsur yang bersifat dinamis, sistematis, kognitif dan holistik yang dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.2 di bawah ini.



GAMBAR 2.2  
KONSEP DASAR KOMPETENSI  
SUMBER: SANCHEZ ET. AL (1997)



Dari Gambar 2.2 terlihat bahwa pemahaman dan penghayatan yang mendalam pada unsur bersifat dinamis, sistematis, kognitif dan holistik ini akan memicu dan memacu manajemen industrial untuk senantiasa menciptakan dan sekaligus secara sistematis menumbuhkembangkan kapabilitas dan fleksibilitas serta meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi sehingga merupakan satu kesatuan (*continnum*) dinamis dan mengalir pada komponen-komponen dan unsur-unsurnya yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Tentu keempat unsur di atas akan merangkai organisasi agar dapat dibentuk logika strategik (*strategic logic*) sebagai arahan manajemen industrial berbasis kompetensi dalam mengidentifikasi pengendalian dan memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya. Khusus yang berkenaan dengan pengembangan sumberdaya manusia, maka hal ini akan secara langsung terkait dengan karakteristik kompetensi, baik yang kasat mata (*visible*), seperti halnya kompetensi pengetahuan (*knowledge competence*) dan kompetensi keahlian (*skill competence*); maupun yang bersifat sembunyi (*hidden competence*) seperti konsep diri, sifat (*traits*), dan motif.

Tentunya kesadaran terhadap komitmen untuk terus melanggengkan kompetensi-kompetensi baru secara konsisten akan mengarah pada terbentuknya keunggulan bersaing organisasi secara berkelanjutan jika perpaduan antara sumberdaya dan kapabilitas mampu memenuhi empat kriteria, yaitu kebernilaian (*valuable*), kelangkaan (*rareness*), dibutuhkan biaya yang terlalu mahal untuk ditiru (*costly to imitate*), dan terorganisir dengan baik (*well organized*), yang dewasa ini sering diakronimkan dengan istilah VRCO.

Berpijak dari kriteria di atas maka tawaran suatu organisasi yang di dukung oleh kompetensi yang bernilai superior tentu akan mampu menerobos peluang dan sekaligus menghindari ancaman yang dihadapi, apalagi didukung dengan penguasaan kompetensi yang langka, di perlukan pengorbanan yang relatif besar untuk menirunya, serta terorganisir secara prima yang secara keseluruhan akan mewujudkan keunggulan bersaing dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia diperlukan lima hal, di antaranya adalah:

- a. *Buy*, yaitu mencari bakat-bakat baru dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi.
- b. *Build*, yaitu melatih dan mengembangkan karyawan berbakat.
- c. *Borrow*, yaitu mencari ide baru dengan bermitra dengan pihak luar (konsultan dan perusahaan swasta).
- d. *Bounce*, yaitu melakukan mutasi karyawan yang berkualitas rendah.
- e. *Bind*, yaitu mempertahankan karyawan yang berkualitas (**Ulrich, 1998**).

Ismeth Abdullah (2002: 41) mengungkapkan ada sepuluh hal yang dapat dilakukan untuk memperkuat kompetensi SDM yang bersifat inovatif, di antaranya adalah (1) ciptakan gagasan yang inovatif, (2) perluas wawasan bisnis, (3) ciptakan selalu alasan yang rasional, (4) dengarkan selalu masukan-masukan baru, (5) rancang dan buka ruang untuk gagasan-gagasan baru, (6) tawarkan dan buka akses untuk permodalan/jangan dikuasai sendiri, (7) berikan kesempatan bagi orang-orang berbakat, (8) hindari eksperimentasi yang berisiko tinggi, (9) kembangkan bisnis seperti sel, dan (10) berikan selalu imbalan yang layak bagi inovator.

## **(2) Komitmen (Commitment)**

Komitmen merupakan sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan dalam perusahaan. Baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun komitmen

karyawan terhadap organisasi sangat penting dan diperlukan dalam organisasi bisnis. Faktor komitmen ini dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati.

Drennan (1991) mengemukakan lima cara untuk untuk membangun loyalitas atas dasar komitmen, di antaranya adalah (1) menciptakan tujuan yang jelas serta komitmen untuk mewujudkannya, (2) komunikasi yang jelas, visioner, dan konstan, (3) melatih dan melatih ulang karyawan, (4) memberikan kepercayaan kepada karyawan, dan (5) berbagi keuntungan.

Sedangkan menurut Ulrich (1998) untuk mengembangkan komitmen sumber daya manusia diperlukan hal-hal sebagai berikut.

- a) *Control*, yaitu mengawasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan saat mereka melakukan pekerjaan.
- b) *Strategy or Vision*, yaitu menawarkan kepada karyawan visi dan arah yang membuat mereka memiliki kemauan untuk bekerja keras.
- c) *Challenging Work*, yaitu menyediakan beberapa pekerjaan simulasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
- d) *Collaboration and Teamwork*, yaitu membentuk tim untuk menyelesaikan pekerjaan.
- e) *Work Culture*, yaitu mempertahankan lingkungan kerja yang menyenangkan.
- f) *Shared Gains*, yaitu memberikan kompensasi yang pantas kepada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- g) *Communication*, yaitu membagi informasi kepada karyawan.

### 2.2.1 *Structural Capital*

Selain sumber daya manusia, organisasi perusahaan itu sendiri mempunyai peranan penting dalam mengelola aset pengetahuan perusahaan. *Structural capital* berhubungan erat dengan organisasi perusahaan. Substansi dari modal struktural adalah pengetahuan yang berada disekitar kegiatan rutin perusahaan. Pengetahuan tersebut meliputi semua *intangible resources* yang berada di dalam organisasi. Sebagian dari kategori modal struktural berkaitan dengan hak legal kepemilikan, teknologi, penemuan, data, publikasi, dan proses yang dapat dipatenkan, diberi hak cipta, atau dilindunginya hukum rahasia dagang (Stewart, 1997). Di dalam perusahaan, modal struktural berkaitan erat dengan departemen riset dan pengembangan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin menangani persaingan harus memberdayakan departemen riset dan pengembangan.

Modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari modal manusia dan modal struktural. Modal manusia dapat diperoleh dari tiga sumber, yaitu kompetensi, sikap, dan kecerdasan intelektual. Sedangkan modal struktural dapat diperoleh dari tiga sumber juga, yaitu hubungan, organisasi, dan pembaharuan serta pengembangan. Modal manusia dan modal modal struktural yang ada pada modal intelektual ini akan meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan dan pada akhirnya akan dapat menciptakan keunggulan bersaing pada perusahaan. Keunggulan bersaing perusahaan biasanya bersumber dari organisasi, kemampuan, kultur, dan SDM. Modal manusia yang berkualitas dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman), komitmen pada organisasi, efektivitas biaya dalam setiap aktivitasnya, dan melakukan tindakan yang selaras antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Hal ini secara internal akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan secara eksternal akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan karena pegawai yang terpuaskan biasanya memberikan pelayanan dengan ramah dan pelanggan yang terpuaskan tidak akan

berpaling kepada perusahaan sehingga tercipta keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Hal ini didukung oleh temuan penelitian dan pernyataan pendapat (dapat dilihat pada gambar 2.3. dari para pakar MSDM dan perilaku organisasi seperti Tjakraatmadja (2002); Brooking and Motta (1996); dan Hill and Jones (1998) yang menyimpulkan bahwa secara simultan modal intelektual yang mencakup modal manusia dan modal struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Fakta ini mengindikasikan bahwa modal intelektual berperan dalam upaya untuk menstimulir optimasi pembentukan keunggulan bersaing perusahaan. Di samping itu Brooking and Motta (1996); Tjakraatmadja (2002); Botis et. al (1999); dan Geer (1995) juga menyimpulkan bahwa secara parsial modal manusia dan modal struktural yang merupakan bagian dari modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini berarti modal manusia dan modal struktural secara langsung berperan dalam upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas modal intelektualnya baik pada modal manusia maupun pada modal struktural agar dapat menciptakan manajemen kontribusi untuk keunggulan bersaing perusahaannya secara berkelanjutan.

#### MATRIKS PENDAPAT PARA MENGENAI MODAL INTELEKTUAL

Tjakraatmadja (2002)	Brooking and Motta (1996)	Stewart (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengetahuan</li> <li>● Teknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manusia</li> <li>● Proses</li> <li>● Pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Structural capital</i></li> <li>● <i>Customer capital</i></li> </ul>
Bontis, et. al (1999)	Sveiby (1997)	Hartanto (1998)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Human capital</i></li> <li>● <i>Structural capital</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Transferring knowledge</i></li> <li>● <i>Intangible asset</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modal manusia</li> <li>● Modal kredibilitas</li> <li>● Modal sosial</li> </ul>
Ulrich (1998)	Black & Boal (1994)	Thomas (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kompetensi</li> <li>● Komitmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dukungan</li> <li>● Disiplin</li> <li>● Komitmen</li> <li>● Kepercayaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pembelajaran</li> <li>● Kompetensi inti</li> </ul>

GAMBAR 2.3  
MATRIKS PENDAPAT PARA AHLI MENGENAI MODAL INTELEKTUAL

#### 2.3 Peranan Manajemen Kontribusi Karyawan dalam Modal Intelektual yang meliputi komitmen, kompetensi pada perusahaan / organisasi.

Sebagai contoh, konsep "Bekerja dengan kebanggaan" yang diprakarsai perusahaan Austin Rover. Dengan mengikuti periode berat dan pemotongan biaya yang intensif dalam awal tahun 1980- an, semua itu memerlukan komunikasi



langsung dengan tenaga kerja, daripada melalui perwakilan serikat dagang dan pembentukan grup-grup atau zona pekerja. Pekerja dilatih dengan proses pengendalian kualitas sehingga dapat bertanggungjawab atas tindakannya dalam bidang ini. Pada waktu yang sama sistem penarikan dan seleksi yang lebih rumit (seperti tes psikometris) dikenalkan sebagai alat untuk menilai pantas tidaknya karyawan baru untuk bekerja di dalam situasi yang berubah.

Amstrong (1992) mengemukakan pedoman untuk mengelola perubahan, yaitu:

1. Persyaratan informasi yang solid dan komprehensif untuk keperluan perubahan merupakan permulaan yang baik sekali, tetapi jauh lebih mudah untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi ini daripada untuk mengkonsep dan melaksanakan rencana tindakan untuk memuaskan kebutuhan.
2. Perubahan akan dimulai dengan cara-cara yang lebih efektif jika terlihat dengan jelas; seperti komponen penting dalam mewujudkan strategi perusahaan bagi organisasi.
3. Perlu untuk menilai budaya perusahaan, dan strategi perubahan yang dipilih seharusnya efektif dalam budaya itu.
4. Budaya untuk belajar secara terus menerus bagi semua karyawan merupakan pendorong perubahan. Keuntungan organisasi yang belajar yang dinyatakan secara positif yaitu mendorong penerimaan dan keyakinan kepada perubahan dan perkembangan yang terus menerus.
5. Perubahan yang terbaik dilakukan dengan menciptakan bagian-bagian dari seluruh strategi perubahan yang dapat dilakukan di mana orang akan dapat menghitungnya. Rangkaian tindakan ini tidak akan direkomendasikan pada saat krisis.
6. Yang mungkin menimbulkan perubahan adalah memenuhi komitmen yang kuat dan kepemimpinan dari manajer senior pada puncak organisasi.
7. Keterampilan dan tempramen kepemimpinan mereka yang terlibat dengan pengelolaan perubahan pada semua tingkat hirarki seharusnya serasi dengan strategi perubahan yang digunakan dan kondisi organisasi yang umum.
8. Sistem pemberian reward seharusnya didesain dalam suatu cara yang mengakui keberhasilan dalam menimbulkan perubahan.
9. Orang yang sangat terlibat dalam pengelolaan perubahan adalah manajer-manajer menengah yang harus diyakinkan bahwa perubahan yang direncanakan itu perlu. Dengan menempatkannya pada sisi pendorong perubahan yang sama sekali bukan tugas yang mudah, maka mereka seharusnya memperoleh lebih banyak bantuan dan dorongan yang mungkin termasuk pelatihan yang sungguh-sungguh.
10. Orang yang memilih sebagai agen perubahan adalah mereka yang mungkin menerima tantangan dan kesempatan yang diberikan oleh adanya perubahan.
11. Agen perubahan yang bertindak dalam jaringan pengembangan organisasi memiliki sejumlah teknik perilaku dalam penyelesaiannya, seperti konsultasi proses, dengan membantu orang untuk memecahkan masalahnya sendiri, tim pembangunan, konseling, penyediaan umpan balik dan manajemen konflik.
12. Meskipun penting untuk mengkomunikasikan alasan perubahan, penting juga untuk mendengarkan dan mencatat reaksi mereka yang dipengaruhi oleh perubahan. Hal ini dapat membuktikan kesulitan dan menunjukkan sekaligus dapat kondisi yang mungkin bahwa perlu melakukan modifikasi terhadap rencana perubahan pada tingkat awal.
13. Perubahan pada struktur dan proses dapat digunakan sebagai alat untuk mengubah perilaku individu, daripada pertama-tama mencoba untuk mengubah

sikap dan kemudian mengharapkan perilaku akan menyesuaikan diri. Akhirnya akan lebih sulit untuk berhasil.

14. Jika seseorang mungkin menjadi lebih baik sebagai hasil perubahan, tetapi mempresepsikan oposisinya pada kenyataannya, penghambat perubahan hampir pasti akan mengikuti. Jika situasi ini timbul, itu merupakan contoh tindakan yang bodoh dalam manajemen perubahan.
15. Perjalanan sepanjang jalan menuju akhir proses dapat merupakan perjalanan yang tidak mudah. Bisa berhasil atau gagal, tetapi organisasi dapat belajar banyak dari kegagalan.
16. Dalam masa ketidakstabilan dan ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya pada banyak sektor (teknologi, pasar, masyarakat, dll), perubahan selalu ada dan perlu. Organisasi mempunyai tanggungjawab kepada karyawan untuk memberikan alasan yang rasional terhadap perubahan dan untuk melaksanakan semua yang dapat melindungi perhatian mereka yang dipengaruhi oleh perubahan.
17. Dalam analisis akhir sangat penting untuk memperoleh komitmen mereka yang diharapkan untuk melaksanakan perubahan dalam praktek.

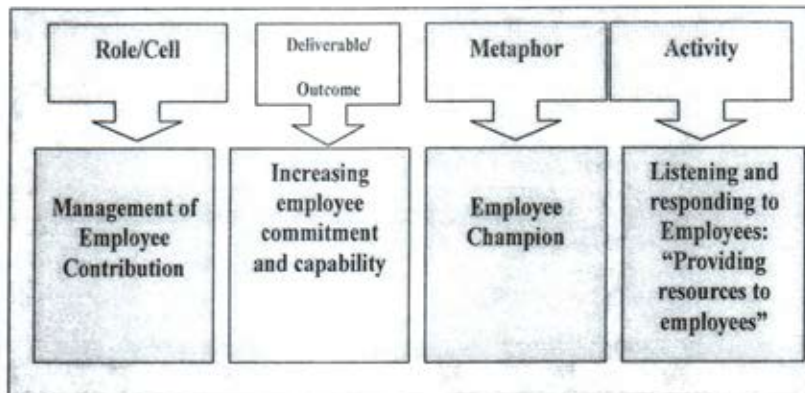
Kontribusi para karyawan sangat perlu dan penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sejalan dengan itu, setiap perusahaan harus berusaha agar karyawannya dapat diandalkan dan berkontribusi secara positif dalam perusahaan. Berkaitan dengan dengan itu, Ulrich (1997: 29) mengatakan bahwa

*"The metaphor for their HR role ... , is "employee champion". These champions personally spend time with employees and train and encourage managers another departments to do the same. With employee champions who understand the needs of employees and ensure that those are met, overall employee contribution goes up. Employee contribution is essential to any business, not only for its own sake (the social desirability of committed employees), but also because it affects a business's ability to change, meet customer expectations, and increase financial performance. When employees are component and committed, employees intellectual becomes a significant appreciable asset that is reflected in a firm's financial results".*

Selanjutnya, Ulrich (1997: 30) mengatakan bahwa *"The main activities for the management of employee contribution are listening, responding, and finding ways to provide employees with resources that meet their changing demands. As higher and higher demands are placed on employees, HR professionals and line managers who serve as employee champions and feel ownership in the business; they help to maintain the psychological contract between the employee and the firm; and they give employees new tools with which to meet ever higher expectations".*

Adapun Role dari prinsip Human Resource yang menyangkut manajemen kontribusi pada karyawan dapat digambarkan sebagai berikut:





Sumber : Ulrich (1997)

GAMBAR.2.4  
THE THIRD PRINCIPAL HR ROLE

### III. SIMPULAN

Berdasarkan uraian pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

- 1) Dalam peran sebagai manajemen kontribusi karyawan, keterkaitan peran karyawan dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan merupakan fokus utama. Peningkatan Sumber daya manusia tetap memainkan peranan penting sebagai "sang juara" untuk para tenaga kerja dan masalah-masalah tenaga kerja. Karena itu Manajemen SDM harus menyeimbangkan antara penasehat tenaga kerja menjadi kontribusi di perusahaan.
- 2) Ada dua macam wujud dari modal intelektual yang diterapkan organisasi perusahaan yaitu modal manusia (*human capital*) dan modal struktural (*structural capital*). *Human capital* dapat diperoleh dari tiga sumber, yaitu kompetensi (*competence*), sikap (*attitude*), dan kecerdasan intelektual (*intellectual agility*). Sedangkan *structural capital* dapat diperoleh dari tiga sumber juga, yaitu hubungan, organisasi, dan pembaharuan serta pengembangan.
- 3) Manajemen Kontribusi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal intelektual yang mencakup Kompetensi dan Komitmen bagi perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Lako dan Anna Sumaryati. 2002. *Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manajemen Usahawan Indonesia No. 10 Th September 2002.
- Aranya, N., J. Pollock, and J. Amernic. 1981. *An Examination of Professional Commitment in Public Accounting*. Accounting, Organization and Society 6(4): p. 271-280.



- , R. Lachman, and J. Amernic. 1982. *Accountants' Job Satisfaction: A Path Analysis*. *Accounting, Organization and Society* 7 (3): 201-215.
- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management: An Experiential Approach*: McGraw-Hill. Series In Management. New York.
- Black, John and R. Boal. 1994. *Competitive Advantage Targeting*. 4<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall Inc.
- Bontis, Dragonetti, Jacobsen and Roos. 1999. *The Knowledge Toolbox: A Review of The Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources*. *European Management Journal* 17 (4). 391-402.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert, and Robert D. Hatfield. 1995. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*. Prentice Hall. Enlewood Cliffs.
- Desler, Garry. 2001. *Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall Inc.
- Drennan, E. 1991. *Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*. Kogan Page-Limited. London.
- Gunningle, B. and Thomas Moore. 1996. *Human Capital in Organization*. Second Edition. McGraw-Hill.
- Hitt, Michael A., R. Duane, and Robert E. Hoskisson. 1999. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 3<sup>rd</sup> Edition, South-Western College-Publishing
- Hill, James and R. Jones. 1998. *Competitive Advantage: Human Resource Profesional as Strategic Partner*. Wiley. New York.
- Ismeth Abdullah. 2002. *Pendekatan Manajemen Industrial Berbasis Kompetensi Menuju Era Indonesia Baru*. Manajemen Usahawan Indonesia. No 04/Th XXX April 2002. Akreditasi: No. 134/Dikti/Kep 2001.
- John, Ron and David Redmond. *The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement*. Pitman Publishing.
- Keegan, William. B.. 2002. *Global Marketing Management*. 7<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall. New Jersey.
- Kroll, P. E. 1996. *Competitiveness Advantage in Globalization*. 3<sup>rd</sup> Edition, South-Western College-Publishing.
- Lado, E. M and Thomas Wilson. 1994. *Human Resource Management: Competitive Advantage Strategy*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Mello, Jeffrey, 2002, *Strategic Human Resource management*, South, Western, United States America

- Norris, D. and R. Niebuhr. 1983. *Professionalism, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Accounting Organizations*. *Accounting, Organization and Society* 9 (1): 49-59.
- Poznanski, Peter J and Dennis M. Blinc. 1997. *Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal ordering of Job Satisfaction and Organization Commitment Among Staff Accountants*. *Behavior Research in Accounting*. Volume 9. Published by Accounting, Behavior & Organization Section of American Accounting Association. p.154 -171.
- Proter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Tim penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta.
- Peter, Thomas J. and Robert Waterman Jr. 1982. *In Research of Excellence*. Harper and Row. New York.
- Ries, Al. 1996. *Focus: Masa Depan Perusahaan Anda Ditentukan Oleh Fokus*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Robbin, Stephen P., 2001, *Organizational Behavior.*, 19<sup>th</sup>, Edition, Prentice Hall International Inc.
- Sanchez, Margalena, John Peter, and Engle. 1997. *Human Capital in Organization*. Wiley. New York.
- Simamora, Hendry. 1995. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sudaryanto. 2002. *Sophisticated Technology and Strategy: Analisis Internal Dalam Menyusun Integrated Strategic Planning Pada Technological-Based Bussiness*. *Manajemen Usahawan Indonesia* No. 09 Th September 2002.
- Syafaruddin Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.
- Setyawan, Anton Agus. 2002. *Pengembangan Knowledge Management Di Dalam Organisasi Bisnis*. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No. 05 Th XXXI Mei 2002.
- Saint-Onge, Hubert. 1998. *How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management*. *Journal of Systemic Knowledge Management*.
- Syafaruddin Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.
- Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual Capital: Kekayaan Baru Organisasi*. PT Elex Media Komputinto. Jakarta.
- Strauss, George.1992. *Workers' Participation in Management*. *The Psikology of Influence and control at Work*. Oxford Blackwell.

- Tapscott, Don. 1998. *Make Knowledge An Assets For The Whole Company*. Computerworld. December.
- Thomas, P. 1997. *Structural Capital in Organization*. Wiley. New York.
- Thompson, J. 1996. *Human Resource Planning: A Business Planning Approach*. Prentice-Hall Inc.
- Ulrich, Dave. 1998. *Intellectual Capital = Competence x Commitment*. Sloan Management Review. Winter Edition.
- ,1990. *Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Profesional as Strategic Partner*. Wiley. New York.
- Win, Jerry Yoram and Jeremy Main. 1998. *Driving Change*. The Free Press. New York.
- Walker, James W. 1992. *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill. International Edition.
- Waterman, Robert. 1998. *Human Equation*. Harvard Business School Press.