

# **INTELLECTUAL CAPITAL REALIZATION PROCESS (ICRP), SEBUAH UPAYA MEMETAKAN DAN MEMBENTUK PERSEDIAAN INTELLECTUAL CAPITAL BAGI PERUSAHAAN**

**Elvia Ivada & Andy Dwi Bayu Bawono**

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

E-mail: andydwibayu@yahoo.co.uk

## **Abstract**

*Although Intellectual Capital has become widely accepted as part of the most important assets for an organization, it is still confusing even to recognize it, according to its characteristic that it is commonly hidden. It is not visible just like traditional assets are, and largely absent from the financial statement. Through the Intellectual Capital Realization Process, organizations can map and create an inventory of their IC, so they can use it as a competitive advantage that will bring wealth to the organization. ICRP is consistent with Resource-Based View (RBV) of the firm that suggests an organization analysis of its internal resources drives its strategic direction.*

**Keywords:** *Intellectual Capital Realization Process, Resource-Based View, Intellectual Capital*

## **PENDAHULUAN**

Abad industri telah berganti menjadi abad informasi, perusahaan yang dapat menguasai teknologi dan informasilah yang akan menjadi pemenang dalam persaingan global. Perusahaan yang berbasis bisnis konvensional, dengan sadar atau hanya sebagai pengikut trend merubah organisasinya menjadi berbasis pengetahuan. Penguasaan ilmu pengetahuan bagi sebuah perusahaan menjadi sebuah keniscayaan. Hal ini dikarenakan kondisi persaingan yang terus menerus mengalami perubahan sehingga menuntut perusahaan harus selalu inovatif dan mengembangkan diferensiasi produknya. Dengan demikian, investasi di bidang teknologi atau ilmu pengetahuan menjadi tidak terelakkan.

Fenomena ini telah ditangkap oleh Ralph Stayer dan Thomas A. Stewart (Stewart 2002:xv) yang menyatakan bahwa sumber terpenting dan kekayaan terpenting perusahaan telah berganti, dari sumber daya alam, aset berwujud, menjadi *Intellectual Capital* yang sesuai dengan namanya yaitu adalah aset intelektual atau aset yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan. Dengan kata lain, ilmu pengetahuan adalah aset terpenting bagi perusahaan.

Secara tipikal, sumber daya disajikan dalam neraca perusahaan sebagai aset fisik atau finansial. Meskipun demikian, untuk banyak perusahaan yang beroperasi dalam bidang industri yang berbasis pengetahuan, mungkin aset terpenting yang mereka miliki yang tidak pernah muncul dalam neraca adalah IC. Aset tak

berwujud ini merepresentasikan proses organisasi, know-how karyawan, dan hubungan yang mendukung atau menciptakan kekayaan (keuntungan) bagi perusahaan. (Herremans& Isaac, 2004: 217).

Beberapa organisasi dan pakar di dunia telah berusaha menguraikan konsep *Intellectual Capital* baik dalam hal definisi, manfaat maupun pengukurannya. Dalam beberapa artikel mengenai IC, beberapa penulis mempunyai perbedaan pandangan tentang konsep IC, terutama dalam hal elemen yang terkandung di dalamnya.

Secara garis besar dapat dinyatakan bahwa *Intellectual Capital* adalah ilmu pengetahuan atau daya pikir yang dikuasai atau dimiliki oleh perusahaan, tidak memiliki bentuk fisik (tidak berwujud) yang dengannya perusahaan akan mendapatkan tambahan keuntungan atau kemapanan proses usaha dan yang memberikan perusahaan suatu nilai lebih dibanding dengan perusahaan lain atau kompetitor (Ivada 2004:154).

Dengan demikian dapat dilihat betapa pentingnya IC bagi sebuah perusahaan. Karena dengan menguasai IC perusahaan akan mendapatkan *competitive advantage* yang menghasilkan *benefit* di masa yang akan datang. Sehingga dapat dikatakan bahwa IC mempunyai nilai bagi perusahaan. Namun, karena sangat sulit untuk melakukan pemetaan dan pengukuran secara pasti berapa nilai IC yang dimiliki perusahaan, aset tak berwujud ini seringkali tidak terdeteksi sebagai kekayaan perusahaan, sehingga tidak disertakan dalam neraca atau sebagai elemen *disclosure*. Hal ini menyebabkan penguasaan aset tak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan seolah-olah tidak

diakui oleh perusahaan sendiri dan dengan demikian menyebabkan nilai perusahaan menjadi lebih rendah dari semestinya.

Standar akuntansi saat ini belum mampu mereaksi fenomena IC ini secara tepat. Dengan kata lain, standar akuntansi belum mampu untuk menangkap (memetakan) dan melaporkan investasi yang dikeluarkan untuk memperoleh sumber daya non fisik dan hanya terbatas pada *Intellectual property*. Pengeluaran untuk investasi non fisik masih dicatat sebagai biaya tidak dilaporkan sebagai aset atau sumber daya perusahaan yang pada gilirannya akan menghasilkan *future benefits*. (Ikhsan:2004)

Lebih lanjut, salah satu efek dari tidak dilaporkannya IC secara eksternal adalah kurangnya informasi bagi investor tentang pengembangan sumber daya tak berwujud perusahaan yang mana hal ini akan menyebabkan persepsi investor akan resiko menjadi lebih tinggi. Perusahaan dengan sumber daya IC yang banyak dapat mempunyai masalah untuk mendapatkan dana pada kondisi semacam ini, seperti kurangnya informasi mengenai investasi pada IC dapat menyebabkan under estimasi laba di masa yang akan datang (Roslender & Fincham 2004: 7).

Di Indonesia, fenomena IC masih merupakan hal yang baru dan membingungkan bagi perusahaan. Pada pernyataan Standar Akuntansi Keuangan, IC belum mendapatkan perhatian. PSAK no. 19 (IAI 2002) tentang aktiva tak berwujud, di mana semestinya sub mengenai IC juga diatur, disebutkan bahwa aktiva tak berwujud dikelompokkan dalam 2 kategori yaitu: aktiva tak berwujud yang eksistensinya dibatasi oleh ketentuan tertentu, misalnya hak paten,

hak cipta, hak sewa, franchise terbatas dan tidak dapat dipastikan masa berakhirnya seperti merk dagang, proses dan formula rahasia, perpetual franchise dan goodwill. Definisi tersebut mengandung penjelasan yaitu bahwa sumber daya tidak berwujud disebutkan seperti ilmu pengetahuan dan teknologi, desain dan implementasi sistem atau proses baru, lisensi, hak kekayaan intelektual, pengetahuan mengenai pasar dan merk dagang (termasuk merk produk/brand names).

Dalam beberapa artikel mengenai IC, elemen IC seperti yang akan diuraikan pada bagian selanjutnya, belum diatur dalam PSAK. Lebih lanjut karena sifatnya yang tidak berwujud atau tidak terlihat (tersembunyi), di banyak negara khususnya di Indonesia dapat dipahami bahwa perusahaan mendapatkan kesulitan dalam mengakui IC yang dimiliki sebagai bagian dari aset perusahaan. Bahkan, perusahaan di Indonesia masih mempunyai kesulitan dalam mengenali IC yang sebenarnya dimiliki dan dikuasainya. Sehingga, perusahaan yang seharusnya mempunyai aset berupa IC tetapi tidak dapat melakukan pengakuan atasnya. Bahkan, perusahaan yang gagal mengenali IC yang dimiliki dan dikuasainya, tidak akan dapat memaksimalkan IC tersebut sebagai *competitive advantage* yang sangat vital bagi perusahaan.

Berangkat dari data dan fakta tersebut di atas, artikel ini bertujuan untuk memberikan satu wacana berdasarkan artikel dari Herremans dan Isaac, *The Intellectual Capital Realization Process (ICRP): An Application of the Resource-based View of the Firm*, untuk membantu perusahaan mengenali IC yang dimilikinya. Yaitu dengan menggunakan IC Realization

Proses sebagai cara untuk melakukan pemetaan dan kemudian mendaftar IC, sehingga perusahaan akan dapat memaksimalkannya untuk mencapai keunggulan bersaing.

## **INTELLECTUAL CAPITAL**

Seperti telah disebutkan sebelumnya, beberapa penulis mempunyai pandangan yang berbeda-beda mengenai elemen IC. Bahkan definisi yang diberikan untuk IC pun memiliki beberapa perbedaan antara penulis yang satu dengan yang lain.

IC umumnya diidentifikasi sebagai perbedaan antara nilai pasar perusahaan (bisnis perusahaan) dan nilai buku dari aset perusahaan tersebut atau dari *financial capital*-nya. Hal ini berdasarkan suatu observasi bahwa sejak akhir 1980 an, nilai pasar dari bisnis kebanyakan dan secara khusus adalah bisnis yang berdasar pengetahuan telah menjadi lebih besar dari nilai yang dilaporkan dalam laporan keuangan berdasarkan perhitungan yang dilakukan oleh akuntan. (Roslender & Fincham, 2004:2)

Lebih lanjut, Edvinsson seorang pengajar pergerakan Intellectual Capital mengidentifikasikan IC sebagai nilai yang tersembunyi (*hidden value*) dari bisnis. Terminologi "tersembunyi" di sini digunakan untuk dua hal yang berhubungan. Pertama, IC khususnya asset intelektual atau aset pengetahuan, adalah tidak terlihat secara umum seperti layaknya aset tradisional, dan kedua, aset semacam itu biasanya tidak terlihat pula pada laporan keuangan. (Edvinsson, 1997)

Untuk lebih jelasnya berikut ini dipaparkan definisi IC yang diungkapkan beberapa penulis.

1. Brooking; IC adalah istilah yang diberikan untuk mengkombinasikan *Intangible asset* dari pasar, *property intellectual*, infrastruktur dan pusat manusia yang menjadikan suatu perusahaan dapat berfungsi. (Brooking, 1996)
2. Bontis; IC adalah pengajaran penggunaan efektif dari pengetahuan (produk jadi) sebagaimana berposisi terhadap informasi (bahan mentah). (Bontis, 1998)
3. Stewart; IC adalah materi intelektual (pengetahuan, informasi, *intellectual property*, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. (Stewart, 2002)

Dalam hal ini, penulis mengambil

definisi yang dikemukakan oleh Ivada yang merupakan gabungan dan intisari dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa penulis seperti Edvinsson, Stewart dan lain-lain. IC adalah ilmu pengetahuan atau daya pikir yang dikuasai atau dimiliki oleh perusahaan, tidak memiliki bentuk fisik (tidak berujud) yang dengannya perusahaan akan mendapatkan tambahan keuntungan atau keamanan proses usaha dan yang memberikan perusahaan suatu nilai lebih dibanding dengan perusahaan lain atau kompetitor (Ivada 2004:154).

Sedangkan elemen IC yang dikemukakan beberapa penulis adalah seperti dalam tabel 1.

Dalam artikel mengenai ICRP oleh

**Tabel 1. Perbandingan Elemen IC yang Dikemukakan Beberapa Penulis**

Brooking (UK)	Roos (UK)	Stewart (USA)	Bontis (Canada)
<b>Human-centered assets</b> Skill, abilities & expertise, problem solving abilities and leadership styles	<b>Human Capital</b> Competence, attitude, and Intellectual ability	<b>Human Capital</b> Employees are an organization's most important asset	<b>Human Capital</b> The individual level knowledge that each employee possesses
<b>Infrastructure Assets</b> All the technologies, processes & methodologies that enable company to function	<b>Organizational Capital</b> All organizational, innovation, processes, intellectual property, & cultural assets	<b>Structural Capital</b> Knowledge embedded in Information Technologies	<b>Structural Capital</b> Non-human assets or organizational capabilities used to meet market requirements
<b>Intellectual Property</b> Know-how, trademarks, and patents	<b>Renewal and development capital</b> New patents and training efforts	<b>Structural Capital</b> All patents, plans and trademarks	<b>Intellectual Property</b> Unlike IC, IP is a protected asset and has a legal definition
<b>Market assets</b> Brands, customers, customer loyalty and distribution channels	<b>Relational Capital</b> Relationship which include internal and external stakeholders	<b>Customer Capital</b> Market information used to capture and retain customers	<b>Relational Capital</b> Customer Capital is the only one feature of the knowledge embedded in organizational relationship

Sumber: Bontis et al (2000)

Herremans dan Isaac, menggunakan tiga kategori untuk mengklasifikasikan bahan mentah (elemen) dari IC yaitu *Organizational Process, Relationship Capital dan Human Knowledge* seperti yang dikemukakan oleh Stewart. (Herremans & Isaac, 2004).

Lebih lanjut, dalam tabel 2 disajikan klasifikasi IC berdasar masing-masing kategori.

Sebuah perusahaan dikatakan sebagai perusahaan yang *capable*, apabila perusahaan itu memperlakukan sumber daya-sumber daya dengan sebuah cara yang menghasilkan sukses dalam berkompetisi, mengimplikasikan kepemilikan pengetahuan, proses dan hubungan yang dibutuhkan untuk mengkombinasikan sumber daya dengan suatu upaya yang menghasilkan kekayaan dengan menyediakan nilai bagi konsumen. Sedangkan kapabilitas menyatakan apakah sumber daya tersebut produktif atau tidak dalam mengumpulkan pendapatan yang muncul

dalam laporan keuangan. Lebih lanjut, kompetensi menyatakan pengukuran tingkat dengan mana perusahaan mengkombinasikan sumber dayanya dengan cara yang efektif dan efisien. (Hamel and Prahalad dalam Herremans and Isaac, 2004)

Untuk membangun kapabilitas dan kompetensi yang signifikan, perusahaan harus terbiasa untuk berinvestasi dalam sumber daya intelektual, relasional dan sumber daya yang lain, tidak hanya pada sumber daya yang biasa muncul dalam neraca saja.

Penelitian yang dilakukan dalam bidang IC, berfokus pada sumber daya-sumber daya internal, dan hal tersebut telah berkembang dalam baik level makro maupun mikro. Pada level makro, mencoba untuk mencapai kesadaran manajerial mengenai pentingnya pengadministrasian sumber daya yang tidak tercantum dalam neraca. Sedangkan pada level mikro, berusaha mengidenti-

**Tabel 2. Klasifikasi Intellectual Capital**

<b>Organizational Process</b>	<b>Relationship Capital</b>	<b>Human Knowledge</b>
<b>Intellectual Property:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paten</li> <li>• Copyrights</li> <li>• Designrights</li> <li>• Trade secret</li> <li>• Trademarks</li> <li>• Service marks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand</li> <li>• Konsumen</li> <li>• Loyalitas konsumen</li> <li>• Nama perusahaan</li> <li>• Backlog orders</li> <li>• Jaringan distribusi</li> <li>• Kolaborasi bisnis</li> <li>• Kesepakatan lisensi</li> <li>• Kontrak-kontrak</li> <li>• Kesepakatan franchise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how</li> <li>• Pendidikan</li> <li>• Vocational qualification</li> <li>• Pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan</li> <li>• Penilaian psychometric</li> <li>• Kompetensi</li> <li>• Semangat enterpreneurship, inovatif, proaktif, reaktif dan kemampuan untuk berubah</li> </ul>
<b>Infrastructure Assets:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofi manajemen</li> <li>• Budaya perusahaan</li> <li>• Sistem informasi</li> <li>• Sistem jaringan</li> <li>• Hubungan keuangan</li> </ul>		

Sumber: IFAC, 1998

fikasi, mengelola, melakukan pengukuran dan melaporkan IC (Sveiby, 1997). Penelitian yang dilakukan pada level mikro, berusaha untuk membantu manajer untuk memisahkan IC yang dimiliki perusahaan dalam kategori-kategori dan menyediakan langkah strategis dalam membentuk dan merealisasikan IC yang potensial.

Namun sayangnya, literatur yang sudah ada gagal dalam mengartikulasikan sebuah metode yang jelas yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengubah input (bahan mentah) menjadi output/outcome dalam hubungannya dengan IC. Untuk mengisi kekosongan tersebut, ICRP dibangun untuk mengidentifikasi dan menginventory (mendaftar) IC organisasional. ICRP lebih mensyaratkan pada pendekatan bottom-up daripada top-down. Hal ini memungkinkan kita untuk bekerja dengan karyawan yang menangani IC.

### ***INTELLECTUAL CAPITAL REALIZATION PROCESS (ICRP)***

Penerapan ICRP konsisten dengan Resource Based View (RBV) yang memberikan analisis organisasi dari sumber daya internal perusahaan yang mendukung arah stratejik perusahaan.

ICRP membuat sebuah konsep yang abstrak yang berhubungan dengan IC organisasional menjadi konsep yang lebih konkret. Tidak hanya dengan mengidentifikasi elemen IC tetapi juga dengan menentukan elemen yang mana yang akan menghasilkan potensi terbesar untuk pengembangan yang berhubungan dengan arah strategik perusahaan. Rumusan dari strategi manajemen yang dilaksanakan,

mendasarkan pada IC yang benar-benar ada dalam perusahaan, bukan pada apa yang diharapkan manajemen untuk ada atau yang dipercayai oleh manajemen ada dalam perusahaan.

ICRP diaplikasikan pertama kali pada lapangan penelitian, yaitu pada perusahaan Flare Consultants Ltd dan Canadian Sport Center Calgary (CSCC). Keduanya adalah perusahaan skala kecil dengan aset pengetahuan yang jauh lebih besar dari aset fisiknya. Flare adalah perusahaan virtual internasional yang mempunyai lima partner sedangkan CSCC adalah perusahaan domestik yang mempunyai delapan partner. Kedua perusahaan tersebut memiliki reputasi yang baik dalam hal inovasi dan kreativitas dan kesadaran yang luas mengenai pentingnya aset intelektual dan kebutuhan dalam mengelolanya.

Walaupun ICRP pertama kali diaplikasikan pada perusahaan skala kecil, ICRP tidak terbatas pada perusahaan kecil saja, meskipun demikian ICRP seharusnya dilaksanakan dengan partisipan (karyawan dalam perusahaan yang terlibat dengan IC organisasional) yang tidak lebih dari sepuluh partisipan saja. Ada dua alasan yang mendasarinya.

Alasan pertama berkaitan dengan relevansi elemen IC dengan partisipan. Dengan menyeleksi jumlah partisipan yang sedikit yang terbiasa bekerja sama, elemen IC yang teridentifikasi mungkin relevan atau berhubungan dengan seluruh pekerjaan mereka, atau dengan melalui hubungan/interaksi sehari-hari partisipan tersebut telah belajar mengenai pentingnya elemen-elemen IC tersebut terhadap rekan kerja dan perusahaan. Sedangkan alasan kedua untuk membatasi

jumlah partisipan adalah berhubungan dengan membantu perkembangan lingkungan, misalnya dalam hal berdiskusi. Sehingga dengan terbatasnya partisipan akan memungkinkan seluruh peserta untuk berpartisipasi secara aktif seperti berpendapat atau bertanya.

Sebelum melaksanakan ICRP, Herremans dan Isaac menentukan penilaian diagnostik dari partisipan potensial untuk menentukan kebutuhan dalam mengelola dan membangun IC dalam organisasi atau sebagai bagian dari organisasi. Instrumen yang digunakan untuk menentukan penilaian diagnostik tersebut, mengukur kepastian (atau ketidakpastian) dari pengetahuan baik di dalam organisasi maupun dalam lingkungan dimana organisasi itu berada. Hal tersebut juga mengukur tingkat tekanan apabila organisasi meletakkan IC sebagai asetnya dan mengukur hambatan yang akan terjadi dalam pengembangan IC selanjutnya, seperti kebudayaan, iklim, dan kondisi internal lainnya.

Pada pengaplikasian ICRP untuk berbagai organisasi lain, hendaknya langkah awal tersebut juga dilakukan terutama untuk mengetahui keutamaan dan hambatan (atau kelemahan) dari perspektif partisipan, yaitu karyawan potensial yang terlibat dalam IC organisasional, apabila organisasi atau perusahaan menentukan IC tersebut sebagai bagian dari perusahaan.

Lima langkah selanjutnya yang dilakukan dalam melaksanakan ICRP adalah:

1. Mengidentifikasi elemen-elemen IC

Dalam mengidentifikasi elemen-elemen berada di dalam perusahaan, yang dapat dilakukan adalah melaksa-

nakan sebuah *workshop* dengan partisipan adalah karyawan potensial yang berhubungan dengan IC dalam perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengajari partisipan mengenai apakah IC itu dan bagaimana mengidentifikasi elemen IC secara spesifik. Kemudian, diberikan pekerjaan rumah (untuk waktu yang tertentu) kepada tiap partisipan secara individual untuk mengidentifikasi 20 atau lebih elemen IC tersebut.

2. Mengumpulkan persediaan, mengklasifikasikan dan menentukan tingkatan.

Dalam langkah ini, membentuk instrumen kumpulan data yang memungkinkan partisipan untuk menentukan tingkatan tiap elemen IC yang telah teridentifikasi pada langkah pertama dengan tiga karakteristik yaitu *value added*, *level of knowledge* dan *need to share more* (akan dijelaskan di bagian berikutnya).

3. Menganalisis data

Pada saat menganalisa data yang dilakukan adalah menghitung manfaat yang sebenarnya terjadi dan yang secara potensial akan terjadi dari tiap elemen IC yang telah teridentifikasi.

4. Menyiapkan laporan

Menyusun laporan dari penemuan-penemuan yang terjadi dengan disertai dokumen-dokumen pendukung.

5. Melaksanakan *workshop*

Langkah terakhir adalah melaksanakan *workshop* untuk menentukan rencana implementasi untuk pengembangan IC untuk mencapai tujuan organisasi secara spesifik dan merealisasikan strategi awal.

Melalui *feedback* yang diberikan, partisipan dari kedua perusahaan (Flare dan CSCC) mengindikasikan bahwa ICRP menyediakan bagi organisasi mereka suatu proses yang sederhana namun tidak terlalu kuat yang dapat mempertinggi kesadaran akan IC yang berada dalam organisasi dan menciptakan tuntunan dari aset organisasi mereka yang terpenting.

## **PERBANDINGAN ANTARA LANGKAH-LANGKAH DALAM ICRP DAN RBV**

Dalam melaksanakan ICRP ini, beberapa karakteristik yang digunakan sejalan dengan karakteristik dari RBV. Dengan kata lain, ICRP dan RBV berbagi beberapa karakteristik dalam pencarian formula strategi organisasional. Seperti RBV, ICRP merupakan model *inside-outside* untuk penggunaan manajerial. Langkah selanjutnya dalam ICRP seperti digarisbawahi oleh Grant (Grant, 1991) ketika mengaplikasikan RBV untuk analisa strategis, dia menyatakan bahwa organisasi harus secara strategis melakukan penilaian terhadap sumber daya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan tersebut dalam rangka untuk menentukan kesempatan yang menguntungkan.

Berikut ini adalah langkah yang dilakukan dalam RBV:

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan sumber daya perusahaan dalam hal kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman (SWOT) sehubungan dengan persaingan atau kompetisi.
2. Mengidentifikasi kapabilitas perusahaan, kompleksitasnya dan input sumber daya yang berkaitan.

3. Menilai potensi profitabilitas dari sumber daya perusahaan ketika digunakan dalam kapabilitas yang berkaitan.
4. Memilih strategi yang tepat.
5. Mengidentifikasi celah atau gap yang ada pada sumber daya perusahaan dan melakukan investasi ketika diperlukan.

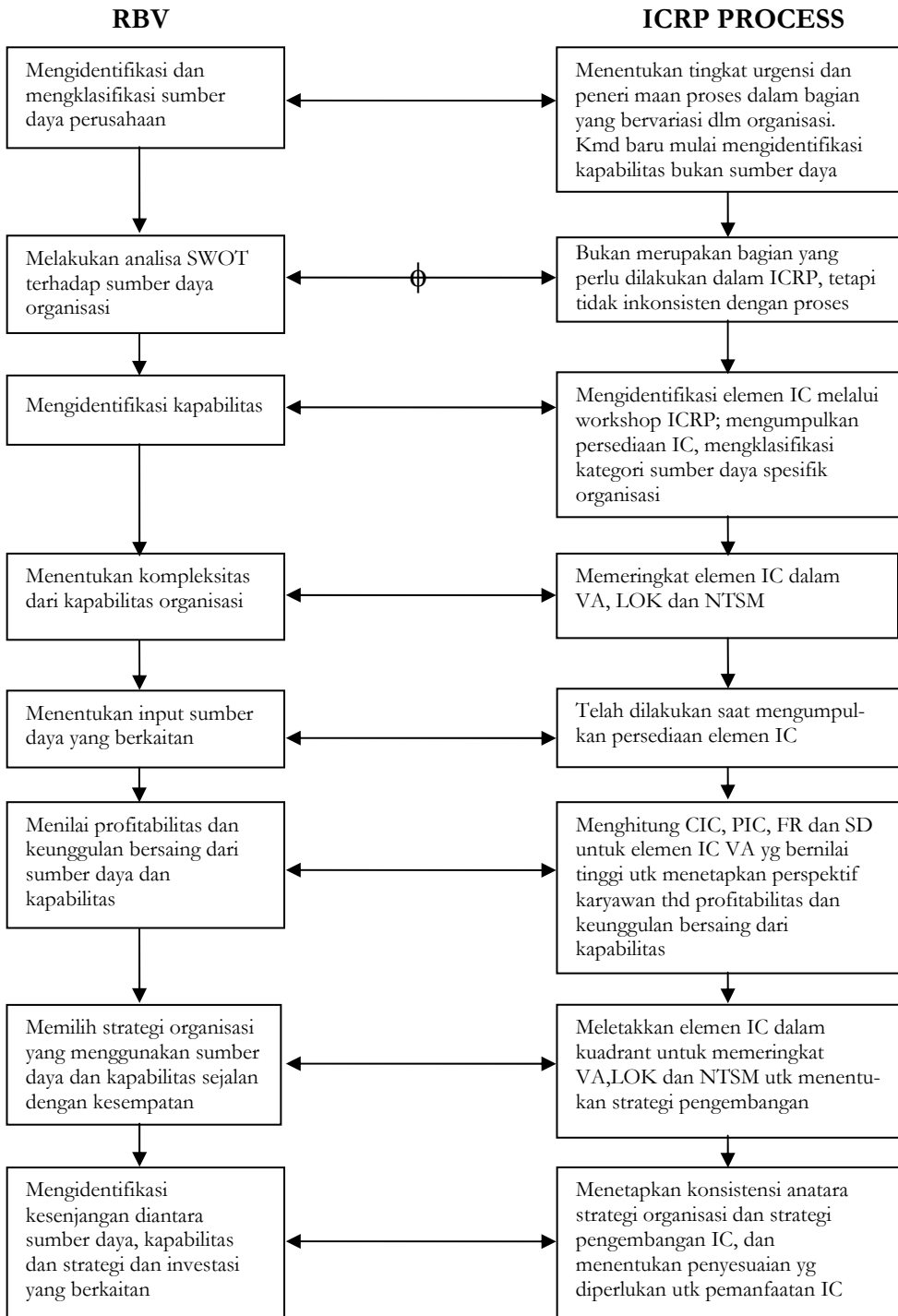
Lebih lanjut, akan dibahas perbandingan dan hubungan langkah-langkah yang dilakukan dalam RBV dan ICRP.

## **MENGIDENTIFIKASI DAN MENGLASIFIKASIKAN SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS PERUSAHAAN**

Langkah awal pada RBV adalah pada penekanan identifikasi dan klasifikasi sumber daya dan kemudian dilanjutkan dengan pertimbangan mengenai kapabilitas organisasional. Sedangkan pada ICRP, dimulai pada pertimbangan mengenai kapabilitas organisasional.

Langkah selanjutnya yang ditekankan adalah (sebagai salah satu dari beberapa kriteria yang digunakan pada saat *workshop*) berhubungan dengan identifikasi IC, bahwa partisipan seharusnya tidak berkonsentrasi pada apa yang dimiliki oleh organisasi tetapi lebih pada *apa yang dapat dilakukan oleh organisasi dengan apa yang dimilikinya*. Dengan mempertimbangkan hanya pada hal tersebut mengenai apa yang dapat dilakukan organisasi, partisipan tidak melulu hanya mendaftar sumber daya statis yang mungkin produktif atau mungkin tidak produktif bagi organisasi. Contohnya seperti *brands*, *patent* dan teknologi.





**Gambar 1. Perbandingan antara Resource-Based View dan Proses ICRP dalam memformulasi Strategi**

Sumber: Herremans dan Isaac: 2004

Memberikan penekanan pada apa yang dapat dilakukan oleh organisasi dapat secara otomatis menciptakan daftar kapabilitas yang dapat menghasilkan pendapatan sejalan dengan kapabilitas strategik yang dimiliki organisasi.

Lebih lanjut, ICRP menolak untuk memenuhi sumber daya kapabilitas dengan skema klasifikasi umum yang telah terbentuk sebelumnya. Seperti misalnya aset fisik, aset finansial, pelanggan, organisasi, dan sumber daya karyawan (manusia). Sekali elemen IC telah teridentifikasi, ICRP memungkinkan elemen-elemen tersebut untuk dengan alami masuk pada kelompok elemen yang secara spesifik lebih merepresentasikan sumber daya unik yang dimiliki organisasi.

Dengan menyediakan tuntunan (*guideline*) bagi partisipan untuk mengidentifikasi IC, ICRP memimpin partisipan untuk berpikir sejalan dengan kemampuan unik mereka, hal ini merupakan sebuah komoditas yang tidak dengan mudah dapat ditransfer, digandakan atau ditiru. Ketika sumber daya dapat dengan mudah diperjual belikan, secara umum tidak demikian dengan kapabilitas, hal tersebut dikarenakan kapabilitas adalah unik bagi tiap organisasi. Dengan kata lain, kapabilitas tiap organisasi memiliki keunikan yang berbeda-beda.

Lebih jauh, apabila kapabilitas diaplikasikan dengan cara yang efektif dan efisien, akan menghasilkan tingkat pendapatan yang tinggi dari produk barang atau jasa yang dihasilkan. Kapabilitas merupakan *firm-specific*, tidak demikian halnya dengan sumber daya. Sebagai contoh, ketika merk atau paten dijual pada perusahaan lain, sumber daya

ini dapat berlaku lebih baik atau lebih buruk, tergantung pada kapabilitas unik manajemen yang diterapkan untuk mengelolanya.

## **MENGIDENTIFIKASI KOMPLEKSITAS DARI KAPABILITAS PERUSAHAAN**

Baik RBV maupun ICRP, keduanya mempertimbangkan kompleksitas yang berhubungan dengan kapabilitas organisasi. Untuk menyeleksi kompleksitas yang berhubungan dengan kapabilitas organisasi, partisipan diharuskan untuk memberikan tingkatan dari tiap elemen IC pada formulir kumpulan data dengan tiga karakteristik, yaitu, Value-Added (VA), Level of Knowledge (LOK) dan Need To Share More (NTSM).

Sebagai contoh, pada *workshop* yang dilaksanakan untuk Flare, formulir data terkumpul untuk Flare berisi daftar 127 elemen IC. Formulir tersebut merepresentasikan elemen IC yang teridentifikasi oleh lima partisipan melalui tugas pekerjaan rumah yang mereka kerjakan tiap partisipan mengirimkan formulir tersebut dan memberi tingkatan (memeringkat) tiap elemen IC dalam VA, LOK, NTSM, dengan menggunakan skala Likert yang memeringkat dari sangat rendah ke sangat tinggi. Kemudian, untuk tiap elemen IC, tiga nilai unik dihasilkan untuk memberikan penekanan pada kompleksitas yang dimiliki elemen IC tersebut.

Lebih lanjut mengenai tiga karakteristik yang telah disebutkan dimuka. Elemen IC harus mempunyai faktor: penting, signifikan dan kritis bagi organisasi dan besarnya faktor tersebut dinyatakan dengan Value-Added (VA).

Pada intinya, VA merepresentasikan elemen IC yang memberikan kontribusi untuk menciptakan kemakmuran atau kemanfaatan bagi organisasi dengan suatu cara yang memungkinkannya menciptakan kekayaan. Tingkatan VA membantu untuk memfokuskan perhatian pada elemen IC yang menambah kebanyakan nilai bagi organisasi, dan memungkinkan adanya pemberian prioritas.

Dalam tingkat VA ini, Herremans dan Isaac menggunakan poin *cutoff* untuk membedakan elemen-elemen IC mana yang lebih pantas mendapatkan perhatian untuk pengembangan selanjutnya daripada elemen yang kurang penting. Sebagai contoh, partisipan pada Flare setuju untuk hanya mempertimbangkan elemen IC dengan nilai VA 4,0 (kurang dari 5,0) atau lebih sebagai pertimbangan bahwa elemen IC tersebut layak untuk dikembangkan. Pengurangan rasional ini dapat menghemat waktu pada elemen yang hanya memberi menambah nilai rendah atau medium pada organisasi dan dapat memungkinkan partisipan untuk hanya berkonsentrasi pada elemen VA yang mempunyai level tinggi. Cara ini dapat mengurangi jumlah elemen-elemen IC, sehingga hanya yang tersisa yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Pada Flare dari jumlah elemen IC 127, yang menjadi kandidat untuk dikembangkan hanya 74 saja. Pemilihan tingkat *cutoff* ini bersifat subjektif, sebagian tergantung jumlah elemen IC yang tersisa untuk dasar pertimbangan.

Besarnya tingkat *level of knowledge* (LOK), memungkinkan partisipan untuk memberikan indikasi dengan pengetahuan yang mereka miliki mengenai elemen IC. Tingkat LOK rendah pada satu elemen

IC, tidak mengindikasikan bahwa partisipan merasakan adanya kebutuhan untuk mempelajari lebih jauh tentang elemen IC tersebut. Sebagai contoh, beberapa partisipan memberikan tingkat secara berturut-turut, untuk VA tinggi (misalnya rata-rata 4,8) dan rendah untuk LOK (misalnya rata-rata 1.3), tetapi tidak menginginkan untuk memperoleh pengetahuan lebih mengenai elemen IC tersebut, karena elemen tersebut mempunyai hubungan personal yang tidak besar bagi pekerjaan mereka. Dalam kasus semacam ini, pemeringkat (partisipan yang memberi tingkatan) tahu bahwa seseorang dalam organisasi memiliki kemampuan yang berhubungan dengan elemen IC tersebut dan mereka memandang hal tersebut telah mencukupi.

Tingkat *need to share more* (NTSM) menyatakan bahwa partisipan merasa sebuah elemen IC, yang sebelumnya merupakan pengetahuan yang dikuasai individu berubah menjadi sebuah pengetahuan yang seharusnya adalah pengetahuan umum yang diketahui banyak orang. Perubahan dari pengetahuan individual menjadi pengetahuan umum merupakan hal yang penting bagi pengembangan IC. Dengan demikian, tingkatan yang diberikan pada elemen IC merepresentasikan persepsi bahwa karyawan akan merasakan manfaat melalui berbagi pengetahuan atau informasi yang berhubungan dengan elemen IC tersebut.

## **MENILAI PROFITABILITAS DAN KEUNGGULAN BERSAING**

Baik RBV maupun ICRP berusaha untuk menilai profitabilitas dan keunggulan bersaing. Meskipun demikian pada RBV, mempertimbangkan baik sumber

daya maupun kapabilitas untuk mencapainya, sedangkan ICRP hanya berkonsentrasi pada kapabilitas saja untuk mencapainya. Hal ini muncul melalui penilaian elemen-elemen IC dengan menyelesaikan perhitungan seperti yang akan diterangkan pada paragraf selanjutnya.

Kita mulai dengan menghitung nilai IC yang sesungguhnya (*CIC scores* atau *Current Intellectual Capital scores*) untuk elemen-elemen IC. Nilai CIC menggambarkan persediaan yang sesungguhnya dari elemen-elemen IC yang dimiliki organisasi. Diturunkan dengan cara mengalikan mean VA dan mean LOK kemudian membaginya dengan 25 (yang diperoleh dari  $5 \times 5$ , yaitu dua skala masing-masing mempunyai 5 poin penilaian) untuk mengurangi nilai tersebut ke bentuk desimal dengan range antara 0 dan 1. Pengurangan nilai ke desimal memungkinkan perbandingan di antara nilai-nilai CIC untuk tiap elemen IC yang berbeda-beda.

Demikian pula, kita menghitung nilai potensial IC (*PIC scores* atau *Potential Intellectual Capital scores*) untuk tiap elemen IC. Diperoleh dengan mengalikan mean VA, mean LOK dan mean NTSM dan membaginya dengan 125 (yang diperoleh dari  $5 \times 5 \times 5$ , yaitu tiga skala yang masing-masing mempunyai 5 poin penilaian) untuk mengurangi nilai tersebut ke bentuk desimal dengan range antara 0 dan 1. Sama dengan CIC, pengurangan nilai ke desimal memungkinkan perbandingan di antara nilai-nilai PIC untuk tiap elemen IC yang berbeda-beda

Dengan menggunakan mean NTSM pada penghitungan nilai PIC tersebut, kita benar-benar menggunakan estimasi

partisipan mengenai potensi pengembangan elemen-elemen IC lebih lanjut melalui berbagi (*sharing*) pengetahuan.

Terakhir, pada ICRP yang diaplikasikan pada Flare, kita menghitung Flare Ratio (FR). Yang dinyatakan dengan membagi nilai PIC dengan nilai CIC untuk elemen IC. Yang mana akan menghasilkan angka dengan range antara 0 dan 1, yang menunjukkan bagaimana elemen IC individual akan memberikan kontribusi bagi organisasi ketika IC potensial tersebut benar-benar terealisasi. FR menggambarkan realisasi yang diharapkan dari sebuah elemen IC yang potensial dalam hal kemanfaatan bagi organisasi dengan memberikan kontribusi pada kekayaan. Berdasarkan hal tersebut, haruskah organisasi menerima pengembangan penuh untuk elemen IC tersebut.

Perhitungan nilai-nilai CIC, PIC dan FR untuk elemen-elemen IC tersebut membuka tabir misteri dari konsep abstrak berkaitan dengan kapabilitas organisasi. Lebih jauh, hal tersebut menyediakan informasi yang nyata untuk digunakan oleh manajer pada saat menciptakan suatu program untuk mengembangkan dan mempertahankan IC organisasional. Akhirnya, hal tersebut memungkinkan manajer untuk menilai kekuatan-kekuatan kompetitif IC dan kelemahan-kelemahannya yang berhubungan dengan kapabilitas organisasi, dengan sebuah pandangan ke depan menuju profitabilitas organisasi di masa yang akan datang.

## MENYELEKSI STRATEGI ORGANISASI DAN MENGIDENTIFIKASI KESENJANGAN (GAP)

Baik pendekatan RBV maupun ICRP, pada akhirnya akan mencari strategi pengembangan rasional bagi organisasi berdasar model *inside-outside* seperti yang telah dikemukakan di depan.

Menggunakan hanya nilai VA dari elemen IC yang tinggi saja, kita menyeleksinya dengan meletakkannya pada kuadran tergantung pada tinggi rendahnya nilai LOK dan tinggi rendahnya nilai NTSM. Seperti sebelumnya, pilihan poin *cutoff* merupakan sebuah judgment yang subyektif. Sebagai ilustrasi, dengan Flare mereka memilih untuk mempertahankan cara yang keras dan konservatif. Lebih lanjut, mereka memilih 4,0 (kurang dari 5,0) sebagai poin *cutoff* untuk baik LOK maupun NTSM. Artinya bahwa pada karakteristik ini, elemen IC yang memiliki nilai mean 3.8 untuk LOK akan dipertimbangkan sebagai memiliki tingkatan rendah, sedangkan elemen IC lainnya yang memiliki nilai mean 4,0 atau lebih untuk LOK akan mendapatkan tingkatan tinggi.

Prosedur yang sama juga berlaku bagi

NTSM. Semua elemen IC (74 elemen) diletakkan dalam kuadran. Tentu saja lokasi elemen IC dalam kuadran (berdekatan dengan garis pemisah batas tinggi dan rendah) selalu berada dalam pikiran sebagaimana hal tersebut menggambarkan tingkatan yang bervariasi dari LOK dan NTSM.

Sebagai konsekuensinya, semua kuadran berisi elemen IC untuk VA yang tinggi dan dalam tiap kuadran, elemen-elemen IC berbagi karakteristik LOK dan NTSM yang serupa. Lebih lanjut, elemen-elemen IC dalam tiap kuadran memerlukan pengembangan berdasar kuadran khusus. Empat strategi pengembangan berdasar kuadran khusus masing-masing adalah: penekanan pada pengetahuan individu (*individual knowledge emphasis*), mempertahankan status-quo (*maintain status-quo*), penekanan pada pengetahuan individu dan umum (*individual and common knowledge emphasis*), dan penekanan pada pengetahuan umum (*common knowledge emphasis*).

Sekali elemen-elemen IC untuk VA yang memiliki nilai tinggi diletakkan pada kuadran yang semestinya, saat itu menjadi penting untuk mempertimbangkan apa

Level of Knowledge (LOK)		
LO		HI
Need to Share More (NTSM)	LO	Penekanan pada pengetahuan individu
	HI	Penekanan pada pengetahuan individu dan pengetahuan umum
		Mempertahankan status-quo
		Penekanan pada pengetahuan umum

Gambar 2. Ilustrasi Analisa Elemen IC dengan VA Tinggi

Sumber: Herremans dan Isaac, 2004

yang akan dilakukan untuk mengembangkan, mempertahankan dan menjaganya. Sebagai contoh, ketika LOK dan NTSM keduanya memiliki nilai rendah, hal itu berarti bahwa partisipan tidak begitu memahami elemen tersebut (LOK rendah) dan juga mereka tidak merasa perlu untuk mempelajarinya lebih jauh (NTSM rendah), tetapi mereka menyadarinya untuk memiliki nilai tinggi bagi organisasi (VA tinggi).

Jelasnya, seseorang mengetahui mengenai elemen IC tersebut, dan manajemen seharusnya mempertimbangkan kemungkinan bahwa jika orang tersebut pergi meninggalkan organisasi, akan terjadi percabangan yang negatif bagi organisasi. Untuk menghindari kehilangan memori bagi organisasi, mungkin organisasi perlu untuk menangkap pengetahuan ini melalui dokumentasi atau pelatihan.

Setelah meletakkan elemen-elemen IC dalam kuadran, manajemen tahu di mana harus mencari kesempatan atau kemungkinan terbaik untuk mengembangkan elemen IC. Nilai FR pada kuadran memungkinkan manajer untuk menilai jumlah peningkatan yang diharapkan.

Terdapat dua hal terakhir yang diperlukan untuk aplikasi ICRP. Yang pertama mengenai perhitungan standard deviasi untuk NTSM bagi tiap elemen IC, memungkinkan manajer untuk menilai tingkat daya tahan yang diharapkan dari karyawan sehubungan dengan pengembangan IC lebih lanjut. Sebagai contoh, standard deviasi yang rendah pada NTSM berarti bahwa partisipan sepenuhnya setuju adanya kebutuhan untuk komunikasi lebih jauh untuk elemen IC

tersebut. Standard deviasi tinggi menyatakan bahwa konsensus tidak terjadi dan daya tahan mungkin terjadi ketika upaya pengembangan menjadi kurang.

Akhirnya, pemeriksaan terhadap kuadran memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi kategori-kategori dari elemen-elemen IC yang mungkin dapat menciptakan keuntungan terbesar bagi organisasi yang apakah seharusnya dilakukan pengembangan lebih lanjut. Sebagai contoh, sebuah kuadran mungkin berisi 47 elemen IC, di mana 20 diantaranya secara alami masuk dalam kategori pemasaran (*marketing*). Pengetahuan ini memberi kekuasaan pada manajemen untuk bertindak sebagai mana mestinya, bertindak dengan rencana pengembangan pada area ini.

ICRP membantu manajer dalam membangun kapabilitas dalam area di mana hasil terbaik bagi organisasi muncul. ICRP menyediakan informasi yang memungkinkan manajer untuk membuat keputusan investasi yang cerdas, terutama yang berhubungan dengan di mana harus menghemat waktu dan usaha dengan berdasar keterangan berupa kesenjangan-kesenjangan yang terdapat pada IC organisasi dan arah strategis organisasi.

Mengimplementasikan ICRP merubah topik mengenai intellectual capital dari konsep yang abstrak menuju diskusi yang kongkret. Sebagai contoh nyata berikut ini. Pada Flare, terdapat elemen IC nomer 58 yang menyatakan: Menggunakan konsep pengepakan Enagise alat-alat tim kerja virtual ke identitas Flare yang terpisah (*Using the Enagise concept of packaging the virtual team's working tools into a separate Flare identity*). Hal terpenting di sini

bukanlah ”apa yang dimaksud dengan Enagise?” tetapi lebih kepada, ”apa yang benar-benar dapat diberitahukan oleh hasil-hasil ICRP pada kita mengenai elemen IC yang khusus ini?”

Pertama-tama, elemen ini sekarang ada secara nyata dan bukan lagi salah satu dari banyak bahan-bahan IC organisasional yang sepertinya ada di luar sana. Kita juga telah yakin bahwa elemen IC berada pada kategori marketing, bersama dengan 13 elemen IC marketing dengan nilai VA tinggi. Berurutan nilainya masing-masing untuk VA, LOK dan NTSM adalah 4,0; 3,4 dan 4,0.

Elemen tersebut memiliki nilai persediaan sesungguhnya 0,544 (nilai CIC) dan potensialnya 0,435 (nilai PIC). Pengembangan elemen ini akan secara optimal menghasilkan realisasi nilai tambah/hasil/keuntungan (*gain*) bagi organisasi sejumlah 0,8 (dengan range dari 0 ke 1), berdasarkan penilaian FR (Flare Ratio). Elemen ini berada dalam kuadran yang mengindikasikan pengembangan strategi, penekanan pada sebuah kebutuhan baik untuk mempertimbangkan pengetahuan individu maupun pengetahuan umum. Mungkin saja pelatihan individu dan atau diskusi kelompok akan memenuhi tujuan pengembangan tersebut.

Standard deviasi untuk NTSM adalah 0,00, yang mengindikasikan persetujuan utuh di antara partner-partner berhubungan dengan kebutuhan mereka untuk berdiskusi dan berbagi lebih banyak pengetahuan mengenai elemen IC nomer 58 tersebut. Kemungkinan akan ada sedikit hambatan untuk pengembangan selanjutnya.

Selanjutnya, elemen ini berada pada kuadran yang mempunyai nilai mean CIC (MCIC) 0,583 dan nilai mean PIC (MPIC) 0,496 untuk semua elemen IC. Rasio Flare (FR) untuk semua ke-13 elemen pada kuadran ini adalah 0,85. Sebagai perbandingan, nilai elemen IC nomer 58 berada sedikit di bawah rata-rata kuadran pada semua kasus. Sehingga, ketika menentukan prioritas pengembangan, manajemen harus mengingat hal ini, bahwa masih ada 73 elemen IC yang lain yang memiliki nilai VA tinggi untuk dipertimbangkan pada empat kuadran seluruhnya.

## SIMPULAN

Dengan penggunaan ICRP, organisasi dan bagian-bagiannya yang bergantung pada pengetahuan untuk melaksanakan operasinya mendapatkan IC mereka dalam genggaman perusahaan. Organisasi yang menggunakan tenaga kerja berpengetahuan atau yang memiliki proses atau jaringan kerja secara mendesak seharusnya melaksanakan ICRP. Organisasi-organisasi semacam ini seharusnya mendorong kesadaran mereka pada aset yang tidak berada dalam neraca dan memfokuskan diri pada elemen IC yang spesifik yang memberikan potensi terbesar untuk pengembangan lebih lanjut. Dengan penggunaan ICRP, organisasi dapat menetapkan strategi yang jelas dan terarah untuk pengembangan IC lebih daripada sekedar firasat manajer mengenai apa yang terbaik yang akan mereka lakukan.

Hasil dari ICRP menyediakan wawasan bagi top manajemen untuk melakukan evaluasi atas strategi investasi pada IC yang sedang dilakukan oleh

organisasi, untuk memberikan keyakinan adanya konsistensi dengan keseluruhan strategi organisasi. Hasil dari ICRP juga menyediakan informasi untuk membantu menetapkan apakah arah strategi yang saat ini sedang berjalan telah benar-benar memadai. Formulasi strategi dengan menggunakan model *inside-outside* ini sejalan dengan pendekatan RBV, yang memungkinkan manajer untuk membuat penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan dengan mengidentifikasi secara nyata kapabilitas atau kemampuan organisasi yang berkaitan dengan IC. Lebih lanjut, hasil dari ICRP menyediakan informasi yang berguna untuk menetapkan kegunaan dari beberapa sumber daya dan kapabilitas IC yang kurang bernilai. IC memiliki masa hidup yang terbatas dan secara periodik membutuhkan evaluasi untuk menentukan jika IC tersebut harus dijual atau dihapuskan.

Setelah perusahaan berhasil memetakan dan membentuk persediaan IC sebagai hasil dari proses ICRP, proses selanjutnya tergantung kepada bagaimana manajemen memperlakukan aset IC tersebut.

## REFERENSI

- AAA Financial Accounting Standard Committee. 2003. "Implications of Accounting Research for the FASB's Initiatives on Disclosure of Information about Intangible Assets." *Accounting Horizons*, vol. 17 No. 2: 175-185
- Bontis, N. 1998. "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models". *Management Decision*. Vol. 36 No. 2: 63-76
- Bontis, N; William Chua Chong Keow and Stanley Richardson. 2000. "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 1: 85-100
- Brooking, A. 1996. "*Intellectual Capital-Core Asset for the Third Millennium Enterprises*". International Thomson Business Press, London
- Edvinsson, Leif and Michael Malone. 1997. "*Intellectual Capital- the Engine to Generate Corporate Excellence*", available at <http://www.google.com>
- Entwistle, Gary M. 1999. "Exploring the R&D Disclosure Environment." *Accounting Horizons*, vol. 13 No. 4: 323-341
- Grant, Robert M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation." *California Management Review*: 122-128
- Herremans, Irene M., and Robert G. Isaac. 2004. "The Intellectual Capital Realization Process (ICRP): An Application of The Resource-based View of The Firm", *Journal of Management Issue*, Vol. XVI: 217-231
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 19*, Salemba Empat. Jakarta
- Ikhsan, Muhammad. 2004. "*Pengelolaan Aset Organisasi yang Berbasis Pengetahuan Dengan Sistemik Knowledge Management*". <http://www.forum-inovasi.or.id>
- Ivada, Elvia. 2004. "Persepsi Akuntan atas Pengakuan dan Pelaporan Intellectual Capital", *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 3 NO. 2: 153-166



- Lev, Baruch and Stevano Zambon. 2003. "Intangibles and Intellectual Capital: an Introduction to a Special Issue", *European Accounting Review*, 12:4, 597-603
- Roslender, Robin, and Robin Fincham. 2004. "Intellectual Capital: Who Counts, Controls?" *Accounting and the Public Interest (API)*, vol. 4: 1-21
- Stewart A. Thomas. 2002. "*Intellectual Capital, Kekayaan Baru Organisasi*." Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sveiby, Karl-Erik. 2001. "A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation." *Journal of Intellectual Capital*: 344-358
- The International Federation of Accountants. 1998. "*Measurement and Management of Intellectual Capital*". <http://www.ifac.org/>