

THE MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS IN THE ORGANIZATION

Ade Irma Anggraeni¹⁾

E-mail:ade_jointheclub@yahoo.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

The literature and practice on the management of intangible assets in the organization in connecting with various terms such as concepts of intellectual capital and organizational learning. However, in various studies, these two concepts have many dibahas simultaneously both in terms of level of analysis and thinking activities and individual behavior in organizations. With the understanding of knowledge management activities in terms of the concept of organizational learning and intellectual capital, organizations can create an optimal medium for the development of intangible assets that will support efforts to achieve competitive advantage. This paper aims to describe the characteristics of the concept of organizational learning and intellectual capital and argued various aspects that need to be the focus of the organization in managing the process of acquiring and sharing knowledge of its members.

Keywords: Intangible assets, organizational learning, intellectual capital

ABSTRAK

Literatur dan praktek pada pengelolaan intangible aset dalam organisasi dalam menghubungkan dengan berbagai istilah seperti konsep modal intelektual dan pembelajaran organisasi. Namun, dalam berbagai penelitian, kedua konsep ini memiliki dibahas secara simultan baik dari segi tingkat kegiatan analisis dan pemikiran dan perilaku individu dalam organisasi. Dengan pemahaman kegiatan manajemen pengetahuan dalam hal konsep pembelajaran organisasi dan modal intelektual, organisasi dapat menciptakan media yang optimal untuk pengembangan aset tidak berwujud yang akan mendukung upaya-upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan karakteristik konsep pembelajaran organisasi dan modal intelektual dan berpendapat berbagai aspek yang perlu menjadi fokus dari organisasi dalam mengelola proses untuk mendapatkan dan berbagi pengetahuan anggotanya.

Kata kunci: Aset tidak berwujud, pembelajaran organisasi, modal intelektual

PENDAHULUAN

Peta bisnis dan perekonomian dunia telah banyak mengalami perubahan. Perbedaan karakteristik masyarakat dari industrialis menjadi masyarakat dengan dinamika pengetahuan pada akhirnya berdampak pada gerak organisasi untuk memformat ulang cara pandangnya dalam mengelola sumberdayanya. Pemikiran ini dilandasi berbagai bukti ilmiah tentang kinerja organisasi yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif adalah milik organisasi yang mampu mengelola memanfaatkan sumberdaya pengetahuannya. Meskipun dijelaskan dalam berbagai perspektif, namun pengetahuan sebagai suatu sumber daya ekonomis memiliki akar yang sama. Pengetahuan, sebagai *intangible asset* saat ini telah menjadi faktor produksi yang utama.

Dalam era pengetahuan, *intangible asset* memegang peranan penting sebagai modal organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Barney (1991, dalam Njuguna, 2009) suatu organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif adalah organisasi yang menerapkan strategi yang menciptakan nilai sehingga sulit ditiru oleh organisasi pesaing. Modal intelektual juga merupakan aset strategis bagi organisasi untuk bersaing di era ekonomi berbasis pengetahuan. Salah satu kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi yang memiliki pengaruh positif terhadap *knowledge-sharing* dan menciptakan keunggulan bersaing adalah pembelajaran organisasional.

Pembelajaran organisasional terjadi melalui proses memperoleh, membagi dan mengintegrasikan pengetahuan baru baik dari luar maupun dari dalam organisasi (Crossan et. al dalam al-Nsour, 2011).

Namun berbagai studi mengenai *intangible asset* kerap kali membingungkan karena sulitnya menetapkan suatu terminologi yang konsisten. Konsep yang sering digunakan dalam pembahasan *intangible asset* antara lain pembelajaran organisasi dan modal intelektual yang diyakini dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi. Pada akhir abad ke 20 diperkirakan 20 persen dari 500 perusahaan Fortune telah menempati posisi sebagai “Chief Learning Officer”, atau “Director of Intellectual Capital dalam upaya untuk melembagakan komitmen perusahaan terhadap proses pembelajaran (Stuller, 1998).

Namun studi yang secara khusus berupaya menetapkan batasan jelas mengenai konsep modal intelektual dan pembelajaran organisasional masih sangat jarang (Nonaka and Takeuchi, 1995). Selain itu, berbagai studi di bidang *intangible asset* juga belum banyak yang mengungkap hubungan antara konstruk modal intelektual dan pembelajaran organisasional.

PEMBAHASAN

Upaya menemukan batasan yang jelas mengenai konsep pembelajaran organisasi dan modal intelektual diawali dengan penjelasan mengenai definisi kemudian dilanjutkan dengan membandingkan level of analysis kedua konstruk tersebut.

A. Definisi Konstruk

1. Modal Intelektual

Terdapat berbagai definisi yang beragam mengenai konsep modal intelektual. Menurut Stewart (1999 dalam Khalique, et. al, 2011) modal intelektual didefinisikan sebagai keseluruhan dari pengetahuan kolektif, teknologi,

ketrampilan, informasi, kekayaan intelektual dan kepuasan pelanggan yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Selanjutnya Cabrita (2009) menyatakan modal intelektual sebagai seperangkat sumberdaya yang tidak nampak seperti kemampuan, ketrampilan dan kompetensi yang menciptakan nilai dan peningkatan kinerja organisasi.

Intellectual capital diidentifikasi sebagai kesatuan dari beberapa jenis *intangible asset* yang dapat meningkatkan kinerja dan penciptaan nilai dalam organisasi (Bontis, 1998). Berangkat dari perspektif strategis, modal intelektual digunakan untuk menciptakan dan nilai dan mencapai kesuksesan organisasi.

Bontis et al. (1999) menyatakan bahwa konstruk modal intelektual terdiri atas *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. *Human capital* merujuk pada kemampuan, pengalaman, kreativitas, kompetensi dan pengetahuan sumber daya manusia dalam organisasi (Kontic dan Cabrilo, 2009). *Human capital* berperan sebagai sumber inovasi dan pembaharuan strategis dan. Menurut Baron (2007), strategi *human capital* memiliki 6 faktor yang saling berkaitan yaitu people, proses kerja, struktur managerial, pengetahuan dan informasi, pengambilan keputusan dan sistem insentif. Dalam dimensi *human capital*, kompetensi karyawan merupakan *hard-part of intellectual capital*, sedangkan sikap karyawan merupakan *soft-part of intellectual capital*.

Kemudian konstruk *structural capital* didefinisikan sebagai pengetahuan organisasional, terutama yang berkaitan dengan proses, prosedur dan sistem yang digunakan organisasi untuk mendukung dalam operasional. *Structure capital* merupakan infrastruktur pendukung yang meliputi database, strategi, aktivitas rutin dan budaya organisasi. Sedangkan *relational capital* adalah hubungan formal

maupun informal, termasuk didalamnya adalah hubungan dengan aspek luar organisasi seperti kepuasan konsumen, *goodwill* dan hubungan dengan pemasok (Allameh, et.al, 2010).

Selanjutnya Stewart (2000) membagi konstruk modal intelektual menjadi 3 dimensi yaitu *human capital*, *structure capital* dan *customer capital*. Menurut Bontis (2000), *customer capital* didefinisikan sebagai pengetahuan yang terdapat dalam saluran pemasaran dan hubungan dengan pelanggan. Basis *customer capital* adalah kapabilitas pemasaran, loyalitas, hubungan dan kepuasan konsumen.

2. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar dan Sharma, 2006). Lebih lanjut Argyris (1976) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998:45). Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol dan Lyles, 1985).

Definisi lain oleh Stata (1989) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler *et al.* (1991) mendefinisikan pembelajaran

organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya. Lebih lanjut Garvin (2000) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland dan Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan. Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001). Selain itu pembelajaran organisasi menurut López *et al.* (2005) adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumberdaya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Chaston dan Badger (1999) membangun pembelajaran organisasi dengan menggunakan 21 item skala dari lima dimensi yaitu kejelasan tujuan dan misi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, eksperimentasi, transfer pengetahuan dan kelompok pemecahan masalah. Khandekar dan Sharma (2006) menggunakan 9 item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan

aktivitas SDM, yakni: strategi sumberdaya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas.

Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi. Menurut Senge lima disiplin tersebut yakni *system thinking*, *mental models*, *personal mastery*, *team learning* dan *building shared vision* merupakan “komponen teknologis” atau dimensi yang sangat penting yang diperlukan dalam membangun pembelajaran organisasi. Lebih lanjut Prieto dan Revilla (2006) membangun 2 dimensi pengukuran *learning capability* yang meliputi *knowledge stocks* dan *learning flows*. Lebih lanjut Van Vught (1995) menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai pengungkit dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi).

Dari pembahasan mengenai definisi dan berbagai dimensi kedua konstruk diatas, dapat disimpulkan bahwa konstruk pembelajaran organisasi berfokus pada aktivitas pembelajaran sebagai proses perubahan sedangkan tujuan modal intelektual lebih mengacu pada aktivitas pengukuran dan peningkatan aspek-aspek intangible organisasi.

B. Level Analysis

Analisis untuk konstruk pembelajaran organisasi terdapat pada level individual, kelompok, organisasi dan inter-organisasi atau network. Berdasarkan perdebatan dalam berbagai literatur, sebagian besar berfokus pada level organisasi. Menurut Simon (1991) seluruh aktivitas pembelajaran terjadi dalam olah pikir manusia, dan organisasi belajar dengan dua cara yaitu melalui pembelajaran para anggota organisasi dan melalui proses investigasi anggota baru yang memiliki pengetahuan. Meskipun pembelajaran organisasi berlangsung secara individual, namun tidak tepat bila berpendapat bahwa proses ini merupakan hasil akumulasi dari pembelajaran para anggota organisasi. Asumsi ini didasarkan pada kenyataan bahwa anggota organisasi bisa datang dan pergi, kepemimpinannya bisa berganti, namun memori organisasi telah melanggengkan perilaku tertentu, membentuk peta pemikiran, norma dan nilai disepanjang keberlangsungan suatu organisasi. Selanjutnya Nelson dan Winter (1982) berpendapat bahwa pengetahuan pada level organisasi mengacu pada rutinitas sebagai genetika organisasional, aturan-aturan birokratis dan budaya organisasional.

Berbeda dengan kajian literatur tentang pembelajaran organisasi, berbagai literatur tentang modal intelektual tidak secara eksplisit menjelaskan tentang level analisis konstruk tersebut (Vera dan Crossan, (2011)). Salah satu kajian yang bisa dikaitkan dengan pembahasan level analisis konstruk modal intelektual adalah pendapat Kogut dan Zanders (1992) yang menyatakan bahwa pengelompokan modal intelektual berdasarkan tiga hal yaitu manusia, struktural dan relasional. Dari tiga hal tersebut, terbentuk hubungan paralel antara pengetahuan individu dan kelompok dengan modal manusia, pengetahuan organisasi dengan modal struktural, dan network knowledge dengan

modal relasional. Selanjutnya konsep "intellect", mencakup pengetahuan kognitif, advanced skill, dan sistem pemahaman, dorongan kreativitas, sintesis dan intuisi yang terlatih. Menurut Quinn (1998), meskipun intellect merupakan milik individu, namun dengan adanya hubungan paralel dari tiga level modal intelektual pada sistem, database dan pengoperasian teknologi organisasi, pengetahuan bisa menjadi milik organisasi.

C. Proses Berpikir dan Berperilaku dalam Konstruk Pembelajaran Organisasional dan Modal Intelektual

Pembelajaran organisasi diasosiasikan dengan perubahan kognisi dan/atau perubahan perilaku anggota organisasi. Crossan (1991) berpendapat bahwa proses pembelajaran organisasi merupakan aktivitas saling mempengaruhi secara dinamis antara sistem keyakinan organisasi, perilaku anggota organisasi dan stimuli dari lingkungan dimana sistem keyakinan dan perilaku merupakan input sekaligus produk dari proses pembelajaran. Selanjutnya pembelajaran yang terjadi pada 3 level yaitu individu, kelompok dan organisasi terhubung dengan 4 proses berpikir yang melibatkan perubahan kognisi dan perilaku. Mintzberg et al (1998) merangkum keempat proses itu dalam kerangka 4I yaitu:

- a. Intuisi yang merupakan proses bawah sadar yang berlangsung pada level individual. Tahap ini merupakan permulaan proses belajar dan harus terjadi dalam single mind.
- b. Interpretasi merupakan proses menemukan elemen kesadaran dari hasil pembelajaran individual dan membagikannya pada level kelompok.
- c. Integrasi merupakan proses perubahan pemahaman kolektif pada level

kelompok sekaligus membangun jembatan bagi level organisasi.

- d. Institusionalisasi merupakan proses melembagakan proses pembelajaran dalam organisasi dengan mengaitkannya pada sistem, struktur, rutinitas dan praktek organisasi.

Apabila pembelajaran organisasi berfokus pada dua aspek yaitu proses kognisi dan perilaku, konstruk modal intelektual lebih menekankan pada tujuan merubah perilaku individu, setidaknya merubah “corporate language”.

D. Faktor Kritis dalam Pengelolaan Pengetahuan dalam Organisasi

Argumentasi yang menjelaskan gagalnya proses mengeksplorasi pengetahuan dalam organisasi dapat di justifikasi dari pendapat beberapa peneliti antara lain Reige (2005) yang dalam studinya literturnya membagi hambatan berbagai pengetahuan dalam organisasi menjadi 3 dimensi yaitu hambatan individual, organisasional dan teknologi. Selanjutnya Wang and Noe (2010) yang meyakini bahwa *sharing knowledge behaviour* dipengaruhi faktor motivasional, faktor lingkungan internal organisasi, dan karakter individu.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan pengetahuan dalam organisasi adalah transfer *tacit knowledge* dan mentransfermasinya menjadi *eksplisit knowledge* yang dapat dikelola, disimpan, dan di distribusikan. Pengelolaan *tacit knowledge* dapat dilaksanakan apabila terdapat budaya yang mendukung aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi. Salah satu teori yang dapat menjelaskan kondisi yang terjadi sebelum tindakan nyata dalam bentuk perilaku berbagi pengetahuan adalah *Theory of Planned Behavior* yang dikemukakan oleh Ajzen (1985). Teori ini berusaha memprediksi

perilaku manusia dalam kondisi tertentu. Ajzen berpendapat, intensi merupakan aspek motivasional yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku. Intensi untuk berperilaku akan menjadi perilaku sebenarnya hanya apabila pengendalian untuk perilaku tersebut berada pada individu yang bersangkutan.

Prediksi mengenai seberapa jauh individu berperilaku juga ditentukan oleh faktor-faktor motivasional. Bila terdapat kesempatan, kemampuan dan intensi berperilaku maka kemungkinan perilaku akan muncul.

Berbagai kondisi yang mendasari pilihan individu untuk berbagi atau tidak berbagi pengetahuan dapat dijelaskan pada penelitian Kankanhalli et.al (2005). Asumsi dasar adanya perilaku berbagi informasi adalah perasaan senang untuk membantu orang lain (*altruism*). Sementara Gupta dan Govindarajan (2000) berpendapat bahwa perilaku berbagi informasi dapat bermakna kekuasaan sehingga apabila seseorang memilih untuk berbagi pengetahuan, hal ini telah diprediksi oleh individu yang bersangkutan bahwa *sharing knowledge* mungkin akan meningkatkan kekuasaannya berkaitan dengan tingkat keahlian pada bidang tertentu. Meskipun pada kondisi lain pilihan untuk tidak berbagi pengetahuan disebabkan oleh kemungkinan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dapat ditiru oleh individu lain yang dianggap sebagai pesaing dalam organisasinya (*fear of losing power*).

Studi lain tentang alasan seseorang untuk berbagi pengetahuan adalah konsep *organization based self esteem* (OBSE) yang diusung oleh Bordia et al (2006). Konsep ini diartikan sebagai kondisi organisasional yang memfasilitasi individu untuk yakin bahwa dirinya mampu dan berharga sebagai anggota organisasi (*sense of worth*). Sehingga apabila suatu organisasi tidak mampu untuk

menghadirkan kondisi organisasional yang mendukung adanya perasaan berharga pada diri anggotanya, maka kemungkinan individu dalam organisasi tidak akan menghadirkan perilaku *knowledge sharing*.

Aspek lain yang menjadi alasan seseorang tidak berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah dampak sosial yang mungkin ditimbulkan dengan adanya aktivitas berbagi pengetahuan. Stasser dan Titus (2003) berpendapat bahwa seseorang cenderung memilih untuk tidak berbagi pengetahuan ketika ia menyadari bahwa informasi yang dimilikinya mungkin akan berbeda dengan pengetahuan yang dimiliki oleh individu lain, atau kelompok yang ada dalam organisasi. apabila suatu organisasi tidak memfasilitasi adanya rasa aman terhadap perbedaan, maka *sharing knowledge* yang berpotensi mengadirkan ide-ide baru, kreativitas dan inovasi tidak akan berjalan.

Ketiadaan *sharing knowledge* dalam organisasi juga dapat disebabkan oleh individu dengan karakter *high in learning goal orientation* (Wasko dan Faraj, 2000). Karakter ini berfokus pada aktivitas mendemonstrasikan kemampuannya dan berkinerja efektif namun tidak mau terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan dengan individu lain. Individu dengan karakter ini menganggap aktivitas berbagi pengetahuan hanya akan menghabiskan banyak waktu dan tenaga sehingga ia lebih banyak terlibat dalam aktivitas yang memberi benefit untuk dirinya sendiri dan berupaya untuk memenuhi harapan organisasi secara individual.

PENUTUP

Pengelolaan intangible asset dalam organisasi berarti mempersiapkan

sumberdaya yang bernilai sehingga mampu meraih keunggulan bersaing organisasi. Dengan memahami proses individu dan kelompok memperoleh dan berbagi pengetahuan, organisasi dapat secara optimal menciptakan lingkungan yang mendukung proses berpikir dan berperilaku yang mengarah pada tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Yeni, 2007. Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi, Tingkat Diversifikasi dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Utara.
- Ahmadi, A.A, Ahmadi, F, Shakeri, S, 2011. The Survey of relationship Between Intellectual Capital and Organizational Performance within National Iranian South Oil Company, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vo. 3 No. 5 September 2011
- Allameh, S.M., Abbasi, S., Shokrani, S.A.R, 2010. The Mediating Role of Organizational Learning Capability Between Intellectual Capital and Job Satisfaction, *European Journal of Social Science*, Vol. 17, N0.1, 2010
- Al-Nsour, M.M, Weshah, G.A, 2011. Learning Organization and Intellectual Capital : AN Empirical Study Of Jordanian Banks, *Europeasn Journal of Business and Management*, Vol3, No.8, 2011
- Ahmadi, A.A and Habibi, F,. The the Role of Intellectual Capital on Improvement Performance of Agricultural Bank in Iran, *Interdisciplinary Journal of*

- Contemporary Research in Business, Vo. 3 No. 5 September 2011
- Amiri, A.N, Jandghi, G, Alvani, S.M., Hosnawi, R, Ramezan. M, 2010. Increasing the Intellectual Capital in organization : examining The Role of Organizational Learning, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 14. No. 1, 2010
- Amit, R. and P.J.H. Schoemaker, 1993. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
- Anthony R.N and V. Govindarajan, 2001. *Management Control Systems*, Tenth Edition, Chicago, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Argyris, C., 1976. Single Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.3, September, pp.363-375.
- Barney, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Chaston, L. and B. Badger, 1999. Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.5, No.4, pp.191-203.
- Cleveland, J. and P. Plastrik, 1995. Learning, Learning Organization and TQM In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, pp. 233-243.
- Contic dan Cabrilo, 2009. A strategic Model for measuring Intellectual Capital in Serbian Industrial Enterprise, *Economic Annals*, Volume LIV, No.183/2009
- Cunningham, J.B. and P. Gerrard, 2000. Characteristics of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review*, Vol.22, No.1, pp.35-64.
- Garvin, D.A., 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.17, July-August, pp.78-91.
- Ghozali, I., 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp.114-135.
- Harung, H.S., 1996. A World Leading Learning Organisation: A Case of Tomra Systems, Oslo-Norway, *The Learning Organization*, Vol.3 No.4, pp.22-34.
- Hitt, M.A., B.W. Keats, and S.M. DeMarie, 1998. Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, *Academy of Management Executive*, November, pp.22-42.

- Klalique, M, Shaari, J.A.N, Hassan, A, Ageel, A, 2011. Role Intellectual Capital on The organizational Performance of Electrical and Electronic SMEs in Pakistan, *International Journal Of Business and Management*, Vol 6. No. 9, September 2011.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education & Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682-293.
- Njuguna, J.I., 2009. Startegic Positioning for Sustainable Competitive Advantage : An Organizational Learning Approach, *Journal of Buisness Management*, Vo;:2
- López, S.P., José M. Péon, and Camilo José Vazquez Ordás, 2005. Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp.227-145.
- Luthans, F., 1998. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell, 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, New York: McGraw-Hill.
- Prieto, I.M. and E. Revilla, 2006. Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment, *The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp.166-185.
- Rahardian, 2010, Analisis pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan; Suatu Analisis dengan pendekatan partial Least Squares, Skripsi Undip
- Senge, P.M., 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7-23.
- Stata, R., 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 31-39.
- Vera, D. And Crossan, M. Organizational Learning, Knowledge M|anagement and Intellectual Capital : An Integrative Conceptual Model
- Waterhouse, J. and A. Svendsen, 1998. Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance, Quebec: *The Canadian Institute of Chartered Accountant*.