

# ORGANIZATIONAL LEARNING BASED ON INTELLECTUAL CAPITAL AS THE STRATEGICAL ROLE TO ACHIEVE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES

**Ekaningtyas Widiastuti<sup>1)</sup>**

**Sulistiyandari<sup>1)</sup>**

**Retno Widuri<sup>1)</sup>**

E-mail: [widtyas@gmail.com](mailto:widtyas@gmail.com)

[sulistiyandari@yahoo.com](mailto:sulistiyandari@yahoo.com)

<sup>1)</sup>Lecturer of Economics Faculty in Jenderal Soedirman University

## ABSTRACT

*Organizations are required to be competitive and responsive to the ever-changing global competition every time. To win the competition, organizations must have a competitive advantage and certain organizations seek to achieve a variety of ways or strategies. Organizational learning are increasingly widely regarded as one of the basic sources of sustainable competitive advantage. Intellectual capital is a part of investment obtained through a process of organizational learning and is essential to maintaining a competitive advantage in the current competitive environment. However, many are not clearly linked to organizational learning sustainable competitive advantage. Therefore, this paper aims to explore and discuss the role of intellectual capital through the process of organizational learning in developing knowledge resources and capabilities towards achieving sustainable competitive advantage. The method used is the integration of theories. This paper proposes that the intellectual capital through organizational learning process capable of renewing organizational knowledge, intellectual ability needed to create value and compete, which in turn delivers superior performance, have a sustainable competitive power and hard to imitate by other organizations.*

**Keywords:** *Organizational learning, intellectual capital, sustainable competitive advantage*

## ABSTRAK

Organisasi dituntut untuk dapat bersaing dan tanggap terhadap persaingan global yang selalu berubah setiap waktu. Untuk memenangkan persaingan, organisasi harus memiliki keunggulan bersaing tertentu dan organisasi berusaha mencapainya dengan berbagai cara atau strategi. Pembelajaran organisasi semakin banyak dianggap sebagai salah satu sumber dasar keunggulan bersaing berkelanjutan. Modal intelektual merupakan bagian investasi yang diperoleh

melalui proses pembelajaran organisasi dan dipandang penting untuk mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan persaingan saat ini. Namun, banyak yang belum jelas terkait pembelajaran organisasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu, makalah ini bertujuan mengeksplorasi dan membahas peran modal intelektual melalui proses pembelajaran organisasi dalam mengembangkan sumber daya pengetahuan dan kemampuan yang mengarah pada pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Metode yang digunakan adalah integrasi teori. Makalah ini mengusulkan bahwa dengan modal intelektual melalui proses pembelajaran organisasi mampu memperbaharui pengetahuan organisasi, memiliki kemampuan intelektual yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai dan bersaing yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang unggul, mempunyai daya kompetitif yang berkelanjutan dan lebih sulit untuk ditiru oleh organisasi lainnya.

**Kata kunci** : Pembelajaran Organisasi, modal intelektual, keunggulan bersaing berkelanjutan

## PENDAHULUAN

Pada abad ke-21 seperti sekarang ini, organisasi dituntut harus tanggap dan mampu bersaing dalam perekonomian global. Organisasi harus fleksibel dan dapat beradaptasi terhadap kondisi lingkungan dan perubahan yang mengikutinya dan penuh ketidakpastian. Organisasi pun pasti berubah dan berkembang seiring dengan perubahan lingkungan dan teknologi informasi. Apabila organisasi tidak responsif dan adaptif terhadap lingkungan, organisasi tidak akan dapat menghadapi tantangan persaingan dan mempertahankan eksistensinya.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan untuk memenangkannya, organisasi harus mempunyai keunggulan kompetitif dan kompetensi khas yang dapat ditonjolkan. Seperti yang dinyatakan oleh Winner (2004) dalam Bataineh dan Al Zoaby (2011), bahwa keunggulan kompetitif (bersaing)

dikembangkan atas dasar tiga karakteristik, yaitu yang pertama, keunggulan kompetitif harus mampu menghasilkan nilai pelanggan; kedua, pelanggan harus dapat merasakan peningkatan nilai dari produk atau jasa; dan ketiga, keunggulan kompetitif untuk menjadi efektif harus sulit bagi pesaing untuk menyalin. Menurut Barney (1991) perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bila dalam menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan implementasinya dengan pesaing saat ini atau potensial dan ketika perusahaan-perusahaan lainnya tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini. Oleh karena itu, organisasi harus ada kemauan untuk terus belajar membangun dan meningkatkan kompetensinya dengan berbagi pengetahuan dan memperbaharui pengetahuan melalui sumberdaya strategis yang ada di dalam organisasi untuk membangun dan mencapai organisasi yang unggul

di masa sekarang maupun masa depan sesuai yang diharapkan.

Berbeda dengan kondisi masa lalu, yang secara tradisional perusahaan hanya mengukur dan menciptakan nilainya berdasarkan pada asset fisik saja daripada membangun pengetahuannya dan para pekerjanya lebih banyak melakukan pekerjaan fisik daripada *brain*. Menurut Ernst & Young (2006), di negara maju seperti AS, 60% dari pekerja adalah pekerja pengetahuan, sehingga semua perusahaan di seluruh negara mencoba mengembangkan semua pekerja dan kemampuan staf, terutama dalam pengetahuan. Dengan meningkatkan kemampuan pengetahuan ini, perusahaan dapat melakukan kegiatan lebih efektif dan efisien (Hernandez dan Nurozi, 2010).

Pada masa sekarang ini kemampuan organisasi untuk memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting, sehingga dalam lingkungan yang serba dinamis, organisasi harus berorientasi pada konsep *organizational learning* (Absah, 2008). Perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi adalah perusahaan yang secara terus menerus melakukan perbaikan melalui evaluasi diri. Pembelajaran organisasi didefinisikan oleh Garvin (2000) dalam Absah (2008) sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Menurut C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles (1985) dalam Mangkuprawira (2010), "*Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding*". Sedangkan menurut Taylor, pembelajaran organisasi merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1995). Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen dan Hunger, 2002 dalam Absah, 2008).

Manfaat untuk meningkatkan kemampuan belajar dan berbagi pengetahuan dalam sebuah organisasi antara lain (Mchugh, dkk, 1998 dalam Hernandez dan Noruzi, 2010) :

1. Mempertahankan tingkat inovasi dan tetap kompetitif.
2. Lebih baik dalam merespon tekanan eksternal.
3. Memiliki pengetahuan hubungan sumber daya yang lebih baik untuk kebutuhan pelanggan.
4. Meningkatkan kualitas output pada semua tingkatan.
5. Meningkatkan citra perusahaan dengan menjadi orang yang lebih berorientasi.
6. Peningkatan laju perubahan dalam organisasi.

Salah satu metode dan strategi pembelajaran organisasi adalah melalui cara bagaimana organisasi mampu mengembangkan *intellectual capital* (modal manusia, modal sosial dan kemampuan organisasi) yang langka dan

membuat organisasi lainnya sulit untuk meniru. Modal intelektual merupakan aset utama yang dapat membangun daya saing perusahaan, sehingga sangat penting untuk memahami strategi pengelolaannya. Ollila menggarisbawahi peran pembelajaran organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menyatakan bahwa tingkat dimana organisasi belajar dapat menjadi satu-satunya sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini juga ditekankan oleh Goh (2003) dalam Njuguna (2009) yang mencatat bahwa untuk tetap kompetitif, banyak organisasi yang mengadopsi strategi untuk terus belajar. Organisasi mendorong karyawan belajar keterampilan baru secara terus-menerus untuk menjadi inovatif, mencoba proses baru dan metode kerja dalam rangka mencapai tujuan bisnis strategis organisasi (Njuguna, 2009).

## **PERMASALAHAN**

Semua organisasi harus dapat berkembang dan fleksibel terhadap lingkungan yang cepat berubah dan kompetitif, untuk itu sangat diperlukan peran strategik pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi semakin banyak dianggap sebagai salah satu sumber dasar keunggulan bersaing dalam konteks manajemen strategis. Namun, yang menjadi permasalahan masih belum adanya kejelasan mengenai keterkaitan antara pembelajaran organisasi dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti halnya dengan modal intelektual (berbasis

pengetahuan sumber daya) dengan menggunakan sumber daya berbasis pandangan perusahaan. Hal ini lebih menekankan pada hubungan sumber daya dan kemampuan untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja perusahaan dibandingkan pada pengembangan sumber daya dan kemampuan.

Tulisan ini mengintegrasikan teori pembelajaran organisasi dan teori modal intelektual kemudian menghubungkan keduanya dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini dilakukan dengan mengeksplorasi dan membahas mengenai bagaimana peran strategik pembelajaran organisasi dalam membantu perusahaan bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara khusus, hal ini berhubungan dengan bagaimana proses pembelajaran organisasi dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya pengetahuan dan kemampuan yang mengarah pada keunggulan kompetitif.

## **PEMBAHASAN**

### **Proses Pembelajaran Organisasi**

Pembelajaran organisasi mengacu pada jumlah total belajar individu dan kolektif melalui program pelatihan, pengalaman, eksperimen dan interaksi kerja dalam organisasi (Njuguna, 2009). Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Individu dalam organisasi merupakan anggota organisasi (*human capital*) yang terampil dan terdidik (memiliki pengetahuan dan kompetensi tertentu) yang diperoleh baik dari pengalaman pekerjaan,

pelatihan, pendidikan formal maupun kegiatan belajar lainnya. Melalui aktivitas anggota itulah organisasi memperoleh keuntungan dan senantiasa belajar. Namun, pada kenyataannya tidak sederhana karena pembelajaran individu tidaklah menjamin pembelajaran organisasi, tetapi pembelajaran organisasi tidak akan terjadi tanpa pembelajaran individu (Garvin, 2000; Kim, 1993 dalam Absah, 2008).

Kebanyakan definisi berhubungan dengan proses belajar, namun, pembelajaran organisasi didefinisikan oleh Miller (1996) sebagai proses perubahan sistem terkoordinasi, dengan mekanisme yang dibangun untuk individu dan kelompok untuk dapat mengakses, membangun dan menggunakan memori struktur, organisasi dan budaya untuk mengembangkan kapasitas jangka panjang organisasi. Ini adalah penciptaan dari proses yang dinamis, akuisisi dan integrasi pengetahuan yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya dan kemampuan berkontribusi terhadap kinerja organisasi yang lebih baik (Lopez, Peon dan Ordas, 2005).

Menurut Dale (Njuguna, 2009), pembelajaran organisasi dapat dicirikan sebagai proses tiga tahap yang rumit yang terdiri dari pengetahuan, diseminasi akuisisi dan implementasi bersama (interpretasi). Oleh karena itu, proses pembelajaran organisasi melibatkan pengetahuan akuisisi, distribusi, aplikasi dan terjemahan pengetahuan ini menjadi sumber daya organisasi (memori organisasi) seperti database, prosedur dan sistem yang dapat digunakan untuk meningkatkan perusahaan.

Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental), yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi (Absah, 2008). Sehingga dengan menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas dan mengintegrasikan kegiatan sehari-hari pembelajaran organisasional dapat dicapai.

### **Modal Intelektual dan Pembelajaran Organisasi**

Sejak awal 1990-an, masalah modal intelektual telah mengalami perkembangan. Modal intelektual merupakan perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Para akademisi dan praktisi mulai mempertimbangkan konsep modal intelektual sebagai penentu utama proses penciptaan nilai bagi stakeholder dan dapat membuat operasi (kegiatan) bisnis dalam organisasi lebih efisien. Nilai tersebut bersifat dinamis dan sulit untuk diukur. Teori modal intelektual pada awalnya dikembangkan sebagai kerangka kerja untuk menganalisis kontribusi nilai aset tidak berwujud dalam sebuah organisasi (Sveiby, 1997; Edvinson dan Malone, 1997 dalam Njuguna, 2009) namun teori-teori baru termasuk perspektif strategis yang memungkinkan identifikasi dan evaluasi kompetensi inti yang membantu mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Viedma, 2003).

Skandia (1999) dalam Bataineh dan Al Zoaby (2011) mendefinisikan modal intelektual sebagai keterampilan, pengetahuan, dan teknologi yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Mencakup pula akses dan penggunaan pengetahuan semua karyawan dan pengalaman yang diterapkan, struktur organisasi, teknologi dan professional system dalam perusahaan. Modal intelektual (*intellectual capital*) pada umumnya diklasifikasikan sebagai berikut:

#### 1. Modal Manusia (*Human Capital*)

Modal manusia merupakan unsur yang sangat penting dan memegang peranan karena kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan sering kali tergantung pada sumber daya manusia. Ini berarti dengan segala kemampuan yang dimiliki manusia akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Modal manusia dapat menciptakan kemampuan untuk memecahkan permasalahan bisnis bagi perusahaan. Manusia memiliki kekuatan yang melekat pada dirinya untuk menciptakan nilai perusahaan. Peranan modal manusia terdiri dari kompetensi, keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan intelektual dari individu anggota organisasi (karyawan), modal hubungan yang berharga dengan pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional dan keuntungan organisasi. Nilai para karyawan ditentukan dari kemampuannya dalam mengaplikasikan keterampilan dan keahlian mereka.

#### 2. Modal Struktural (*Structural Capital*)

Modal struktural mengacu pada perluasan dan manifestasi dari modal manusia yang merupakan bentuk aset yang nyata bagi perusahaan, selain berfungsi sebagai tempat dimana seluruh hasil aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh modal manusia, juga berfungsi sebagai infrastruktur pendukung bagi modal manusia untuk menjalankan aktivitas (fungsinya) penciptaan nilai bagi perusahaan. Karena keberagamannya, maka modal struktural bisa diklasifikasikan lebih jauh lagi menjadi modal inovasi, proses, dan organisasi.

#### 3. Modal Pelanggan (*Customer Capital*)

Menurut Nahapiet dan Ghosal (1998) dalam Bataineh dan Zoaby (2011), disebut juga modal relasional yang merupakan pengetahuan yang tertanam melalui kemampuan dan dimanfaatkan oleh interaksi individu dan adanya jaringan hubungan timbal balik (pengetahuan yang tertanam dalam jaringan bisnis). Modal pelanggan juga diartikan sebagai pengetahuan yang komprehensif dalam bidang pemasaran (*marketing*) dan hubungan dengan pelanggan (*customer relations*). Hal ini mencakup pengembangan pengetahuan mengenai pelanggan, pemasok dan asosiasi industrial atau yang berkaitan dengan pemerintah. *Customer capital* ini dapat diukur sebagai sebuah fungsi lamanya usia perusahaan (*function of longevity*).

Organisasi yang unggul dan dapat memperoleh keuntungan yang banyak merupakan organisasi yang

terus menerus mengembangkan sumberdaya manusianya (Ross dkk., 1997 dalam [www.bppk.depkeu.go.id](http://www.bppk.depkeu.go.id)). Sumber daya manusia memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan dan perkembangan lingkungan kehidupan organisasi yang dinamis. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas dan mempunyai kemauan untuk terus belajar menambah pengetahuannya dapat beradaptasi dengan kondisi perubahan lingkungan strategik yang luar biasa cepatnya.

Melalui pembelajaran organisasi, perusahaan dapat mengembangkan modal manusia dan membentuk sumber daya (organisasi) yang unik dan berkembang terus menerus (Njuguna, 2009). Modal manusia sulit untuk ditiru karena terbentuk melalui perubahan dan proses evolusi (sejarah) yang spesifik dan memakan waktu cukup panjang dari setiap perusahaan dan merupakan produk yang unik dari proses pembelajaran organisasi yang merupakan bagian dari budaya organisasi yang unik pula. (DeNisi et al, 2003 dalam Njuguna, 2009).

Melalui modal sosial, pengetahuan komunikasi antara semua tingkatan berlangsung, yaitu dari individu ke kolektif untuk organisasi, antar organisasi dan sebaliknya (Autio Yli-Renko dan Sapienza, 2000 dalam Njuguna, 2009). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa belajar bersama dalam kelompok (*learning group*) dapat meningkatkan hasil kerja kelompok dan perasaan menyatu dalam organisasi (Cunningham, 2002). Modal organisasi termasuk proses, sistem, struktur, merek,

reputasi, kekayaan intelektual dan lainnya yang dimiliki oleh perusahaan tetapi tidak muncul di neraca. Modal organisasi (sosial) timbul dari konversi pengetahuan individu dan kolektif yang diperoleh melalui proses belajar, menjadi rutinitas, proses dan sistem yang membantu mengembangkan reputasi organisasi, kompetensi dan kemampuan yang jarang dan sulit untuk ditiru (Armstrong 2001).

Modal manusia mungkin yang paling penting dan kritis untuk keunggulan kompetitif karena yang paling sulit untuk ditiru (DeNisi, et al., 2003 dalam Njuguna, 2009). Namun mobilitas modal manusia kurang menjadi ancaman bagi keunggulan kompetitif karena sekali organisasi mengintegrasikan sumber daya manusia dengan sumber daya pelengkap lainnya dan menggunakan integrasi ini untuk menciptakan kemampuan organisasi, kehilangan satu atau beberapa individu tidak dapat menyebabkan hilangnya keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bahwa tidak cukup untuk memperoleh individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan saja, melainkan diperlukan pula untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut dan menggunakannya untuk mengembangkan struktur, sistem, prosedur dan reputasi (modal organisasi) yang memungkinkan organisasi untuk mengeksploitasi sumber daya dan mendapatkan keunggulan kompetitif (DeNisi et al, 2003 dalam Njuguna, 2009).

Dengan demikian, sebuah modal intelektual perusahaan yang meliputi pengetahuan karyawan, *brainpower*, pengetahuan dan proses

serta kemampuan karyawan untuk terus meningkatkan proses-prosesnya dalam pembelajaran organisasi merupakan sumber keunggulan kompetitif (Hernandez dan Noruz, 2010). Sehingga, sumber daya modal intelektual yang diperoleh melalui proses pembelajaran organisasi dipandang sangat penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan persaingan global saat ini yang semakin meningkat. Pembelajaran organisasi merupakan kemampuan istimewa dan kompleks yang sulit untuk meniru, ditiru dan ditransfer (Day, 1994 dalam Njuguna, 2009).

### **Pembelajaran Organisasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Perusahaan harus mempunyai karakteristik yang unik untuk membedakan diri dari pesaing untuk jangka waktu yang panjang (keunggulan kompetitif yang berkelanjutan). Dengan demikian, Collis dan Montgomery (1995) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kemampuan untuk menawarkan nilai pelanggan yang unggul secara konsisten, suatu situasi dimana pesaing tidak dapat dengan mudah meniru kemampuan perusahaan dalam penciptaan nilai. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan muncul ketika sumber daya perusahaan yang berharga (sumber daya membantu perusahaan menciptakan produk dan jasa yang berharga), jarang (pesaing tidak memiliki akses kepada mereka), tak ada bandingannya (pesaing tidak dapat dengan mudah meniru mereka) dan yang sesuai

(perusahaan memiliki sumber daya tersebut dan dapat mengeksploitasinya sesuka hati). Sumber daya pengetahuan dan kemampuan ini, yang dihasilkan dari proses belajar menyiratkan peningkatan kapasitas respon melalui pemahaman yang lebih luas tentang lingkungan (Dodgson, 1993; Sinkula, 1994 dalam Njuguna, 2009).

Kemampuan untuk belajar dalam proses pembelajaran organisasi adalah penting karena adanya percepatan pasar, perubahan teknologi, dan faktor perubahan lingkungan lain yang terjadi, sehingga pentingnya tindakan antisipatif. Pada penelitian empiris yang dilakukan Hitt, Hoskisson dan Ireland (1990) memberikan kesimpulan bahwa sumber kompetensi unik (khas) lebih bersifat internal daripada eksternal dan berasal dari cara relatif perusahaan dalam menggunakan sumber daya untuk persaingan. Dengan cara ini, perusahaan-perusahaan mencurahkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan dan menetralkan ancaman sambil menghindari titik lemah yang paling mungkin untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan mereka yang tidak melakukan hal yang sama (Barney, 1995 dalam Njuguna, 2009) dan mereka mampu untuk membangun reputasi perusahaan yang baik.

Akumulasi pengetahuan (kemampuan dalam menciptakan dan mentransfer pengetahuan) melalui pembelajaran merupakan kekuatan pendorong dalam perkembangan dan pertumbuhan perusahaan, karena akuisisi pengetahuan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk

mempertahankan posisi kompetitif (Penrose, 1959; Spender and Grant, 1996 dalam Njuguna, 2009). Perusahaan harus memfasilitasi pertukaran pengetahuan diantara karyawan dan melatih setiap karyawan untuk dapat menggunakan informasi dan teknologi apapun yang mendukungnya (Bataneh dan Al Zoaby, 2011) agar dapat bersaing. Untuk dapat bersaing dan mencapai keuntungan yang berkelanjutan, organisasi harus mempunyai kemampuan belajar yang lebih cepat daripada pesaingnya dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang selalu berubah cepat. Dengan begitu, organisasi dapat mencapai kinerja di atas rata-rata selama jangka waktu yang panjang jika mengejar strategi pembelajaran organisasi yang mengarah pada keunggulan kompetitif (Njuguna, 2009). Sumber daya (modal) manusia, sosial dan modal organisasi (*capital intellectual*) yang dikombinasikan dengan sistem manajemen pengetahuan yang efektif untuk meningkatkan transfer pengetahuan melintasi batas-batas individu, departemen, unit dan organisasi dapat mengarahkan dan tercapainya keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Modal intelektual sebagai sumber pengetahuan organisasi, walaupun tidak muncul di neraca perusahaan, namun mempunyai nilai lebih bagi organisasi daripada asset fisik, ini karena melakukan pekerjaan otak (didorong oleh pengetahuan dan informasi) lebih banyak daripada pekerjaan fisik. Nilai organisasi pada masa sekarang lebih bergantung pada bagaimana

organisasi mengaplikasikan pengetahuan. Organisasi harus mampu mengelola pengetahuan dan modal intelektualnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif, karena nilai-nilai perusahaan dapat meningkat ataupun menurun (keberhasilan organisasi) tergantung pada seberapa baik perusahaan menciptakan, menemukan, menangkap, menyebarluaskan, mengukur dan memanfaatkan pengetahuan (Akpınar dan Akdemir). Efektivitas organisasi juga membutuhkan pengembangan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan dan mengeksplorasi pengetahuan (Njuguna, 2009).

Pembelajaran organisasi dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan berbasis pengetahuan kompetitif, karena jika organisasi meningkatkan pembelajaran organisasinya maka perusahaan akan meningkatkan pengetahuan dan modal intelektualnya. Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Damayanti (2008) memaparkan bahwa untuk menjadi *learning organization*, perusahaan tidak hanya harus mampu mengelola informasi melainkan harus mampu untuk menciptakan pengetahuan.

Organisasi bisnis harus menggunakan program pelatihan dan pengembangan untuk mendukung pembelajaran organisasi dalam rangka menciptakan pengetahuan. Sebagian besar program pelatihan dan pengembangan berfokus untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) di masing-masing spesialisasi dan selalu up-to-date (Njuguna, 2009). Selain itu, pelatihan juga merupakan salah satu

media internalisasi pengetahuan. Pengetahuan eksplisit ini dapat dipaparkan, diekspresikan dan mudah dikomunikasikan serta dibagi dalam bentuk data atau prosedur. Karena pengetahuan eksplisit disimpan dalam basis data sehingga para pencari pengetahuan yang membutuhkannya dapat mengakses pengetahuan tersebut dan dapat dengan mudah ditiru. Pengetahuan eksplisit biasanya tidak dapat dijadikan dasar untuk keunggulan kompetitif.

Berbeda dengan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* bersifat “*highly personal*” sehingga sulit dikomunikasikan dan tidak mudah dibagi (disebarluaskan) kepada yang lain. Ini harus dipelajari dengan menggunakan interaksi sosial dan sering membutuhkan waktu yang lama. Karena pengetahuan tacit didasarkan dan dipelajari oleh pengalaman, transfer pengetahuan tersebut umumnya merupakan proses yang lambat dan kompleks (Njuguna, 2009). Tanpa pengalaman yang disebarkan atau dibagikan, akan sulit sekali bagi seseorang untuk mempengaruhi proses berpikir orang lain (Damayanti, 2008).

Dengan demikian, praktik manajemen yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan tacit lebih sulit bagi perusahaan lain (pesaing) untuk berhasil memahami dan meniru. Oleh karena itu, untuk mengembangkan pembelajaran, organisasi harus memahami pentingnya pengetahuan baik tacit dan eksplisit untuk memiliki kemampuan belajar sehingga dapat tercipta keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Pembelajaran terus-menerus adalah kemampuan penting yang dapat berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pada akhirnya, pembelajaran organisasi memperluas analisis untuk memasukkan perilaku pada individu, kelompok dan tingkat organisasi, serta proses yang menciptakan dan memanfaatkan pengetahuan dalam rangka memahami secara luas bagaimana investasi pengetahuan berubah dan mengalir. Sebagai organisasi, semakin melihat pengetahuan sebagai asset yang paling berharga dan strategis, sangat penting untuk mengelola sumber daya intelektual dan kemampuan secara efektif (Bataineh dan Al Zoaby, 2011). Hal ini penting bagi perusahaan untuk mengembangkan praktik-praktik terbaik untuk mengelola kecerdasan dalam rangka membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam jangka panjang (Boyce, 2007 dalam Bataineh dan Al Zoaby, 2011).

## KESIMPULAN

Persaingan global menuntut perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Sumber daya manusia yang mempunyai kemauan untuk terus belajar menambah pengetahuannya dapat memiliki kemampuan lebih tanggap dan beradaptasi dengan kondisi perubahan lingkungan strategis yang luar biasa cepatnya. Melalui pembelajaran organisasi, dengan berbasis pengelolaan pengetahuan (*intellectual capital*),

perusahaan dapat mengembangkan modal manusia dan membentuk sumber daya (organisasi) yang unik yang sulit untuk ditiru dan berkembang terus menerus.

Untuk mengeksploitasi sumber daya dan mendapatkan keunggulan kompetitif, perusahaan tidak cukup dengan hanya memperoleh individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan saja, melainkan harus mengembangkan struktur, sistem, prosedur dan reputasi (modal organisasi). Individu (karyawan) harus didorong untuk lebih kreatif dan terus bereksperimen ide-ide baru agar dapat mengembangkan pengetahuannya. Organisasi harus mampu mengelola pengetahuan dan modal intelektualnya untuk menciptakan dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja yang lebih baik, karena nilai-nilai perusahaan dapat meningkat ataupun menurun (tercapainya efektifitas organisasi) tergantung pada seberapa baik perusahaan mempunyai kemampuan dalam menciptakan, menangkap, memanfaatkan dan mengeksploitasi pengetahuan, baik pengetahuan eksplisit maupun tacit (melalui pelatihan dan pengembangan).

Perusahaan juga harus memastikan dan mengembangkan aktivitas berbagi pengetahuan dan pengalaman menjadi bagian dari budaya organisasi di seluruh departemen fungsional. Sehingga dengan praktek manajemen seperti ini, dapat menciptakan dan mengembangkan kemampuan intelektual (pengetahuan) yang dibutuhkan untuk bersaing. Pengetahuan yang berkembang merupakan modal intelektual yang

diperoleh melalui proses pembelajaran organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Yeni. (2008). Pembelajaran Organisasi : Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 33 – 41
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and Sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 1, 99-120
- Bataineh, Mohammad. T. and Al Zoaby, Mohammad. (2011). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study. *EuroJournals, Inc.-International Bulletin of Business Administration*, ISSN: 1451-243X Issue 10 .
- Collis, David and Cynthia A. Montgomery. (1995). "Competing on Resources : Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (July-August), pp.118-128
- Cunningham, I. (2002). Developing human and social capital in organizations. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34, No.4. 89-94.

- Damayanti, Retno Wulan. (2008). Manajemen Kualitas (Studi Kasus : Implementasi Six Sigma di Perusahaan Manufaktur X). Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi, IST AKPRIND Yogyakarta.
- Hernandez, José G. Vargas and Noruzi, Mohammad Reza. (2010). How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?. *International Journal of Business and Management*, Vol.5 No. 4.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Ireland, R. D. (1990). Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-form Firms. *Strategic Management Journal*, 11: 29-47.
- Luthans, Fred. (1995). Organizational Behavior, *Seventh Edition*, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lopez, S. P., Peon, J. M., and Ordas, J. V., (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12 (3): 227-245.
- Mangkuprawira, Sjafri. (2010). Teori Organisasi : Learning Organization (Organisasi Pembelajaran). Business Management IPB.
- Miller, D. A. (1996). A preliminary typology of Organizational learning: Synthesizing the Literature. *Strategic Management Journal*, 22: 484-505.
- Njuguna, John I. (2009). Strategic Positioning For Sustainable Competitive Advantage : An Organizational Learning Approach, *KCA Journal of Business Management*, Vol. 2, Issue 1.
- Ross, J. et.al. (1997). *Intellectual capital: Navigating the New Business Landscape*, New York, MacMillan.
- Setiarso, Bambang. (2003). Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Dan Proses Penciptaan Pengetahuan. Ilmu Komputer.com.
- Viedma, José María Martí (2003). In Search of an Intellectual Capital General Theory. *Electronic Journal on Knowledge Management*, Volume 1 Issue 2 (2003) 213-226.
- [www.wikipedia.org/Modal\\_intelektual](http://www.wikipedia.org/Modal_intelektual).
- [www.bppk.depkeu.go.id/444\\_Konsep\\_Modal\\_Manusia](http://www.bppk.depkeu.go.id/444_Konsep_Modal_Manusia).