

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Era perdagangan bebas dan globalisasi ditandai oleh semakin ketatnya persaingan antar pelaku ekonomi sebagai akibat dari bergesernya kekuatan tawar dari produsen ke konsumen. Peningkatan kuantitas dan variabilitas produk yang ditawarkan membuat konsumen mempunyai banyak pilihan dalam menentukan produk yang akan digunakannya. Disamping itu ketersediaan informasi yang tersebar dimana-mana dan kemudahan untuk mengaksesnya membuat konsumen memiliki pengetahuan dan informasi yang lebih lengkap untuk memutuskan produk yang akan dipilihnya. Perubahan lingkungan eksternal ini, menuntut perusahaan memiliki fleksibilitas untuk selalu melakukan perbaikan agar mampu bertahan hidup.

Pada kondisi lingkungan yang berubah cepat, eksistensi suatu institusi perusahaan tidak lagi ditentukan semata-mata oleh besarnya keuntungan, tetapi lebih penting dari pada itu adalah kemampuan bertahan lama dan berkembang (Cho, 1998). Kemampuan ini ditentukan oleh kecepatan dan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi secara terus-menerus yang lebih cepat dari pada perubahan lingkungannya. Padahal perubahan lingkungan semakin hari semakin dinamis, pola perubahannya sukar diprediksi, dan bersifat diskontinyu. Pada kondisi seperti ini, keberhasilan institusi perusahaan dinilai dari kemampuannya dalam mengembangkan keunggulan kreatifnya (Hartanto, 2009). Oleh karena itu tuntutan terhadap kreativitas untuk menghasilkan inovasi yang terus-menerus merupakan syarat penting bagi perusahaan.

Seiring dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat, dominasi peran modal dalam institusi perusahaan telah bergeser dari modal fisik ke modal virtual. Modal virtual atau modal maya merupakan modal intangible yang tidak kasat mata, namun keberadaannya sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Modal virtual ini adalah kecerdasan (intelekt), jejaring kerja dan kredibilitas yang bersifat unik yang jumlahnya tidak terbatas dan bertambah jika digunakan serta tertanam sebagai potensi dan kapabilitas insani dalam diri anggota organisasi (Hartanto, 2009: 105). Krisis ekonomi tahun 1997 sampai

dengan 2001 menyebabkan banyak perusahaan bermodal besar mengalami kemunduran usaha secara signifikan. Sebaliknya pada saat yang sama banyak perusahaan berhasil mempertahankan kelangsungan hidupnya, walaupun bermodal terbatas. Hal ini menunjukkan kekuasaan dan daya saing perusahaan tidak lagi ditentukan oleh seberapa besar kepemilikan modal fisik seperti sumber daya alam, luas lahan atau modal finansial untuk menciptakan nilai, tetapi ditentukan oleh seberapa besar kepemilikan pengetahuan, teknologi dan kemampuan inovasi. Indikasi lainnya ditunjukkan oleh beberapa perusahaan besar di Indonesia dan negara-negara maju seperti Jepang, Singapura dan Korea Selatan dimana eksistensi perusahaan dimiliki oleh perusahaan berbasis pengetahuan.

Data Majalah Fortune tahun 2015 menunjukkan perusahaan-perusahaan yang masuk dalam ranking 50 besar adalah perusahaan yang berbasis pengetahuan seperti Apple, IBM, HP, Microsoft, (produsen computer), AT&T, Verizon, Google, Comcast, (jasa telekomunikasi dan informasi), McKesson, UnitedHealth Group, Amerisource Bergen, Express Scripts Holding, Cardinal Health, Johnson&Johnson, Anthem, MetLife, Aetna (bidang kesehatan). Di Indonesia perusahaan berbasis e-commerce telah tumbuh menjadi usaha yang mampu menggerakkan peningkatan kegiatan ekonomi. Hasil riset yang diprakarsai oleh Asosiasi E-commerce Indonesia (idEA), Google Indonesia, dan TNS (Taylor Nelson Sofres) memperlihatkan pada tahun 2013, nilai pasar e-commerce Indonesia mencapai 8 miliar dolar AS atau setara Rp 94,5 triliun dan di tahun 2016 diprediksi naik tiga kali lipat menjadi 25 miliar dolar AS atau sebesar Rp 295 triliun. Sebagai contoh perusahaan berbasis e-commerce adalah Bukalapak.com, Kaskus, OLX, tokopedia, Lazada dan sebagainya. Kepemilikan pengetahuan ini akan mempengaruhi kecepatan adaptasi dalam menyesuaikan diri secara terus-menerus terhadap setiap perubahan.

Agar perusahaan mampu memenuhi tuntutan inovasi dan kreativitas pemilihan strategi perlu diarahkan kepada strategi untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan (Choudhury, 2010:72). Sumber keunggulan kompetitif ini dapat digali dari dalam perusahaan, misalnya dari keterampilan dan keahlian, gagasan karyawan, kreativitas karyawan dalam menciptakan kegiatan-kegiatan yang menguntungkan bagi perusahaan, dan manajemen pengetahuan.

Pengembangan dan penggunaan sumber dari dalam ini akan memberikan banyak keunggulan, karena akan menghasilkan karakteristik unik yang sukar ditiru oleh pesaing. Pengetahuan, keterampilan dan kreativitas tersebut merupakan basis dari modal intelektual (Arenas dan Lavanderos, 2008:77-80). Modal intelektual merupakan faktor kunci untuk meningkatkan efektivitas sumber daya internal sehingga menjadi penentu nilai suatu perusahaan (Molodchik, dkk, 2012 dan Choo dan Bontis, 2002). Hal ini karena dengan modal intelektual perusahaan akan lebih mampu beradaptasi dalam menghadapi perubahan. Modal intelektual dengan unsur-unsur pengetahuan, keterampilan dan pengalaman serta komitmen merupakan pendorong terciptanya inovasi dan kreativitas. Penelitian Al-Ali, N., (2003), Astuti dan Sabeni, (2005), Kamukama, N., dkk, (2010) dan Kamukama, N., dkk, (2011) menunjukkan modal intelektual ini memiliki hubungan positif dengan kinerja usaha (business performance) untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Secara konsep, modal intelektual muncul karena pengetahuan menjadi penggerak yang memberikan kontribusi besar terhadap kegiatan ekonomi. Modal intelektual berkaitan dengan jenis modal non fisik, tidak berwujud (intangible assets) atau tidak kasat mata (invisible) tetapi dapat dirasakan keberadaannya. Modal intelektual merupakan modal dalam bentuk kecerdasan, keahlian, keterampilan, pengalaman yang dikombinasikan dengan komitmen sehingga dapat membuat sesuatu menjadi lebih bernilai. Nilai yang dimaksud adalah berhubungan dengan produk, proses, kegiatan dan perilaku dalam organisasi. Penciptaan nilai harus melibatkan seluruh anggota organisasi dalam memuaskan konsumen baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, modal intelektual merupakan representasi dari pengetahuan kolektif yang berada pada anggota organisasi, rutinitas organisasi, dan jejaring hubungan organisasi.

Ulrich (1998) mengatakan modal intelektual merupakan fungsi dari kompetensi dan komitmen. Komitmen dalam hal ini adalah komitmen organisasi dan anggota organisasi dalam memahami pentingnya pengetahuan dan informasi dalam meningkatkan nilai. Modal intelektual sangat dipengaruhi oleh kemauan untuk berfikir dan memikirkan sesuatu yang baru. Modal Intelektual merupakan modal maya yang bersumber dari pengetahuan karyawan yang dapat digunakan

untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam menjalankan usaha maupun memilih, menggunakan serta mengembangkan teknologi. Carson, E dkk (2004:448) menyebutkan kompetensi adalah terkait dengan keterampilan dalam melaksanakan, atribut pribadi serta kesediaan untuk belajar sepanjang hayat. Keterampilan untuk melaksanakan tugas meliputi pengetahuan *tacit* dan eksplisit, dan keterampilan komunikasi, sedangkan atribut pribadi meliputi kesadaran, ketekunan, kemampuan adaptasi dan kesediaan untuk terlibat dalam belajar sepanjang hayat. (Hartanto, 2009: 435-439) menyebutkan kompetensi dalam institusi perusahaan terdiri dari (1) pengetahuan substansial, (2) pengetahuan kontekstual, (3) keterampilan mental, (4) keterampilan sosial, (5) keterampilan ekspresi verbal, dan (6) keterampilan manual.

Modal intelektual akan lahir dari proses penciptaan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki. Kompetensi organisasi pada dasarnya adalah kompetensi individu-individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu fokus dari modal intelektual adalah manusia. Tjakraatmadja (2006) menjelaskan, bahwa modal intelektual mencakup perilaku berprestasi, perilaku berinovasi, perilaku belajar, perilaku komunikasi yang efektif, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki individu, kemampuan belajar dari kesalahan, kemampuan memahami profil pesaing dan pelanggan, kemampuan memahami dan menanggapi keluhan pelanggan, pengakuan terhadap modal intelektual yang dimilikinya.

Pentingnya modal intelektual dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi melahirkan perubahan pada konsep pengelolaan sumber daya manusia dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau Human Resources Management (HRM) menjadi Human Capital Management (HCM). HCM merupakan cara pandang baru dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk membangun modal intelektual. Dari sisi konsep, HCM lahir karena adanya pergeseran nilai dari modal fisik ke modal virtual atau non fisik atau intangible asset dalam mencapai keberhasilan perusahaan atau organisasi. Nilai perusahaan tidak lagi didominasi oleh keberadaan aset fisik (*tangible asset*), namun ditunjukkan oleh tingkat kepemilikan dan penguasaan terhadap pengetahuan (modal intelektual) dalam menjalankan kegiatan bisnis.

Konsep *human capital* memandang, pengelolaan sumber daya manusia merupakan investasi yang akan memberikan *return* atau keuntungan bagi perusahaan di masa yang akan datang. Artinya manusia ditempatkan sebagai aset yang memiliki banyak kelebihan, dimana jika kemampuannya digunakan dan disebarakan tidak akan menurunkan kapasitasnya melainkan akan bertambah, baik bagi individunya maupun organisasi. Hal ini karena manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang lebih bermakna dan mampu berbagi informasi antar individu dan individu dengan kelompoknya. Oleh karena itu, pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai ongkos atau biaya. Konsep ini berbeda dengan konsep MSDM yang memandang manusia sebagai sumber daya atau aset yang habis dikonsumsi, sehingga pengelolaan manusia dianggap sebagai biaya. Pada konsep MSDM, pengeluaran dana untuk keperluan peningkatan kapasitas pegawai masih sebatas pada tujuan untuk mengisi gap antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai sesuai tuntutan minimal standar kompetensi jabatan pada pekerjaannya.

Pengetahuan dalam organisasi merupakan akumulasi dari pengetahuan anggota-anggota organisasi, sehingga diperlukan individu berpengetahuan dalam organisasi. Menurut Tom Davenport (dalam Defillippi, dkk 2006:6) pekerja berpengetahuan tidak selalu identik dengan tingkat pendidikan sekolah sebagai faktor utama, namun akumulasi pengalaman dan keterampilan. Para pekerja ini belajar dengan cara mendengarkan, mengamati lingkungan, mencoba menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh dan belajar dari umpan balik. Para pekerja ini akan belajar dari pengalaman diri maupun orang lain baik dalam hal keberhasilan maupun kegagalan. Artinya pekerja berpengetahuan adalah pembelajar sepanjang hayat yang akan belajar secara terus-menerus tanpa harus menunggu kehadiran pendidik seperti guru, pelatih, pembimbing, pamong belajar dan sebagainya. Oleh karena itu organisasi perlu memfasilitasi agar pekerja dapat belajar, menerapkan pengetahuan dan pengalaman dalam tindakan serta menjadi sumber belajar bagi pekerja yang lainnya. Organisasi harus memposisikan diri sebagai organisasi pembelajar dimana kesempatan belajar berlaku untuk seluruh komponen organisasi secara total.

Dalam organisasi atau institusi perusahaan sering kali kompetensi sumber daya manusia yang diharapkan tidak bisa dipenuhi dari hasil pendidikan formal saja. Keterbatasan pendidikan formal secara fisik, waktu dan konten akan sulit mengakomodasi pemenuhan kebutuhan belajar yang senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan dan keinginan yang bersifat *customized*. Tuntutan perubahan akan selalu membutuhkan adanya penyesuaian-penyesuaian setiap saat. Peran pendidikan nonformal atau pendidikan luar sekolah diperlukan untuk melengkapi kompetensi melalui proses belajar, baik dalam bentuk pelatihan, magang ataupun kegiatan pembelajaran lainnya.

Pembelajaran lain di luar pendidikan formal atau sekolah diharapkan dapat membentuk sumber daya manusia organisasi yang bukan sekedar pekerja (*worker society*), tetapi sumber daya manusia yang mampu mengembangkan dirinya dan mengambil keputusan atas persoalan-persoalan yang dihadapinya atau dengan kata lain membentuk pekerja profesional (*employe society*). Learning Organization pada dasarnya diciptakan agar proses belajar setiap individu dalam organisasi berjalan terus-menerus dan berkesinambungan. Learning Organization akan memberikan kesempatan belajar yang berlaku untuk seluruh komponen organisasi secara total.

Proses pembelajaran dalam organisasi sesungguhnya tidak hanya dapat dilakukan melalui pelatihan. Kegiatan-kegiatan seperti tinjauan ulang atau evaluasi terhadap implementasi suatu program organisasi juga dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan pembelajaran. Sebagai contoh adalah pembelajaran yang dilakukan individu dengan memanfaatkan fasilitas jaringan internal berupa intranet yang dapat diakses oleh setiap anggota organisasi untuk mendapatkan berbagai informasi yang dibutuhkan baik untuk menambah wawasan ataupun memecahkan persoalan yang dihadapi. Contoh lainnya adalah pembentukan tim untuk menyelesaikan persoalan tertentu yang memungkinkan antar anggota tim saling berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Alasan lain bahwa pembelajaran dalam organisasi tidak dapat hanya mengandalkan pelatihan adalah karena tidak setiap organisasi atau perusahaan mampu menyediakan biaya, waktu dan tenaga untuk melaksanakan pelatihan secara terus-menerus.

Konsep kualitas sesungguhnya akan mendorong organisasi untuk menciptakan proses pembelajaran kepada setiap anggota organisasi secara terus-menerus. Keberhasilan implementasi manajemen kualitas akan sangat bergantung pada komitmen seluruh anggota organisasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Perkembangan konsep kualitas menunjukkan bahwa kualitas tidak saja berkaitan dengan hasil atau spesifikasi produk, namun juga berkaitan dengan proses. Penelitian Bessant dkk (2000), Schroeder (2004), Oakland (2004); Liderman dkk (2004), Bhuiyan (2005), Larsson dkk, (2008) dan Thirunavukkarasu (2008) menunjukkan kualitas tidak saja berhubungan dengan barang dan jasa (hasil), tetapi juga cara kerja orang, cara menjalankan mesin, cara sistem dan prosedur dilaksanakan (proses) serta semua aspek perilaku manusia.

Prinsip perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dalam manajemen kualitas memandang kualitas sebagai proses perbaikan secara menyeluruh dan berkesinambungan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Perbaikan berkesinambungan merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan terus-menerus, rutin (bukan terjadi sewaktu-waktu), konsisten dan berkelanjutan, perubahannya bersifat inkremental, serta merupakan pengembangan dari kebiasaan yang berlaku untuk semua komponen organisasi (Rijnder, 2002; Rijnders dan Broer, 2004). Perbaikan berkesinambungan mengandung makna perubahan yang bersifat dinamis dan berlangsung terus-menerus. Agar perubahan mengarah pada arah yang dikehendaki, maka diperlukan kemampuan adaptasi. Kemampuan adaptasi memerlukan kemampuan untuk memahami perubahan dan berfikir untuk menghasilkan perbaikan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi manajemen kualitas akan bergantung pada proses pembelajaran.

Keberhasilan implementasi manajemen kualitas bergantung kepada dukungan struktur organisasi pembelajar, karena untuk perbaikan yang terus-menerus diperlukan komitmen untuk belajar. Sebutan organisasi pembelajar adalah apabila setiap unit dalam organisasi berkesempatan memperoleh pengetahuan. Minat belajar anggota organisasi menentukan keberhasilan organisasi pembelajar. Keterlibatan semua komponen organisasi secara total akan membentuk jaringan dan komunikasi yang mendorong individu untuk

memberikan pendapat, pilihan, dan umpan balik atas berbagai proses yang terjadi dalam organisasi menuju ke arah yang lebih baik. Pada keadaan demikianlah terjadi proses pembelajaran.

Proses pembelajaran pada organisasi menjadi perhatian kalangan praktisi maupun akademisi, karena hal tersebut merupakan instrumen untuk meningkatkan modal intelektual sebagai modal yang penting dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang berubah sangat cepat. Namun lemahnya komitmen manajemen serta tidak jelasnya konsep pembelajaran yang dibuat sering kali mengakibatkan proses pembelajaran tidak memberikan dampak terhadap peningkatan pengetahuan dan perubahan perilaku individu maupun organisasi secara keseluruhan. Proses pembelajaran tanpa komitmen organisasi maupun individu berakibat pada terkonsentrasinya pengetahuan pada individu atau kelompok tertentu dalam organisasi. Dorongan motivasi internal dan eksternal akan mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran.

Perlunya komitmen kedua belah pihak antara karyawan dengan manajemen ditunjukkan oleh hasil survei terhadap 1000 perusahaan Fortune yang mengungkapkan bahwa 80 persen dari perusahaan itu mengakui melibatkan karyawan dalam mensukseskan program kualitasnya. Survei ini juga mengungkapkan bahwa 20 persen perusahaan menyatakan perbaikan kualitas dilakukan atas inisiatif karyawannya. Data ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh tata kelola sumber daya internal terutama sumber daya manusia. Teknologi apapun yang digunakan dalam proses produksi, manusia tetap memiliki peranan penting dalam menghasilkan produk berkualitas. Dengan kata lain manusialah yang dapat menjadi aktor dalam perbaikan kualitas secara berkelanjutan. Hal ini makin menguatkan modal intelektual memiliki hubungan dengan manajemen kualitas. Modal intelektual akan lahir apabila perusahaan mampu membuat suasana atau iklim penciptaan, transfer, dan implementasi pengetahuan yang dimiliki anggota organisasi. Suasana atau iklim belajar diperlukan agar setiap karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan pengetahuannya dan mengakomodasi mereka untuk mengimplementasikan pengetahuan yang dimilikinya.

Perhatian terhadap modal intelektual di Indonesia mulai berkembang dipicu oleh munculnya Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) no 19 tentang aktiva tidak berwujud. Maksud aktiva tidak berwujud adalah aktiva non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif (IAI, 2007). Sama halnya dengan beberapa penelitian di luar negeri, beberapa penelitian terhadap perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia menunjukkan ada perbedaan antara nilai buku dengan nilai perusahaan. Hal ini menunjukkan modal intelektual merupakan kekayaan perusahaan yang perlu diperhitungkan dalam kelangsungan hidup perusahaan disamping kekayaan berupa aset fisik dan finansial. Kekayaan virtual ini berpengaruh terhadap nilai dan kinerja perusahaan. Dengan demikian kemampuan perusahaan tidak saja terbangun oleh modal yang bersifat tangible, tetapi juga modal yang bersifat intangible.

Perhatian terhadap modal intelektual yang lain adalah dipicu oleh lemahnya daya saing kompetitif industri nasional. Pada tingkat regional ASEAN, Indonesia berada dibawah Singapura, Thailand dan Malaysia. Rendahnya *human capital* SDM sebagai akibat lemahnya penguasaan dan penerapan teknologi menyebabkan Indonesia tidak mampu bersaing dalam kompetisi global.

Pada kelompok perusahaan yang sangat mengandalkan pengetahuan, keterampilan dan kreativitas, komposisi modal intangible ini sangat besar dibandingkan dengan modal tangible seperti kekayaan fisik dan finansial. Sebagai contoh adalah perusahaan yang memproduksi perangkat lunak (*software*), konsultan, perusahaan dalam kelompok industri kreatif, perusahaan jasa kesehatan, pendidikan dan pelatihan dan sebagainya. Di Indonesia kelompok perusahaan ini termasuk pada kelompok usaha bidang industri kreatif dan kelompok usaha yang berbasis pada teknologi komputer dan informasi. Kedua kelompok usaha ini memberikan kontribusi yang terus meningkat dalam perekonomian di Indonesia.

Menurut Kementerian Perindustrian, pada tahun 2013 industri kreatif memberikan kontribusi 6,9 % terhadap Product Domestic Bruto (PDB) dengan nilai Rp 573 trilyun. Sedangkan nilai ekspor pada tahun 2013 mencapai Rp 119

trilyun. Walaupun menunjukkan kontribusi yang tinggi, namun nilai ini masih dibawah negara ASEAN lainnya yang mengembangkan industri kreatifnya, seperti Singapura, Thailand dan Malaysia. Pada sektor usaha industri telekomunikasi pertumbuhannya merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan sektor ekonomi lainnya.

Pada tahun 2012 pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia mencapai 10%. Walaupun menurun dari tahun 2011 sebesar 12%, sektor telekomunikasi telah bergeser menjadi sektor kebutuhan pokok dan masuk dalam perhitungan inflasi. Indikator pesatnya sektor industri telekomunikasi diantaranya adalah munculnya perusahaan-perusahaan yang bergerak pada jasa telekomunikasi. Pada tahun 2015 ada sekitar 10 perusahaan operator telekomunikasi di Indonesia yang menawarkan berbagai macam produk kepada konsumennya. Perkembangan industri telekomunikasi dipicu oleh kebutuhan akan teknologi ini yang menyentuh hampir dalam setiap aspek kegiatan. Hampir setiap bidang kegiatan baik yang berorientasi profit maupun non profit akan membutuhkan sarana telekomunikasi untuk menunjang kinerja kegiatannya, begitu pula pada kegiatan masyarakat umum.

Pengembangan industri kreatif di Indonesia merupakan upaya pemerintah dalam mengikuti perkembangan tren industri dunia untuk menunjang pertumbuhan ekonomi. Bentuk perhatian terhadap industri kreatif ditunjukkan oleh masukannya industri kreatif sebagai prioritas pembangunan industri nasional melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 28 tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional dan Instruksi Presiden nomor 6 tahun 2009 tentang pengembangan ekonomi kreatif kepada 28 instansi pemerintah pusat dan daerah. Indonesia pun membuat target ingin masuk pada 10 besar negara yang memiliki industri kreatif.

Dalam bidang telekomunikasi, pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk mengatur sektor industri telekomunikasi melalui Undang-Undang Nomor 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, yang berlaku efektif sejak tanggal 8 September 2000 yang kemudian diikuti dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 52 tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi. Disamping itu ditetapkan pula Undang-Undang Republik

Indonesia nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen. Kebijakan pemerintah ini mendorong pertumbuhan industri telekomunikasi dan perangkatnya di Indonesia. Pengembangan industri berbasis pengetahuan di Indonesia perlu ditunjang oleh iklim yang memungkinkan pengetahuan dan informasi dapat diakses dengan mudah.

Meskipun ada perhatian terhadap modal intelektual dari para akademisi praktisi, maupun pemerintah, namun di Indonesia kontribusi modal intelektual sebagai modal dalam kegiatan ekonomi masih rendah. Hal ini karena modal intelektual masih ditempatkan sebagai modal pelengkap. Pada kelompok usaha yang sangat mengandalkan pengetahuan, keterampilan dan kreativitas misalnya industri kreatif dan kelompok usaha yang berbasis pada teknologi komputer dan informasi, menunjukkan peran modal intelektual belum besar. Pada kelompok usaha industri kreatif, Indonesia masih berada pada posisi di bawah Singapura, Thailand dan Malaysia. Padahal potensi kreativitas di Indonesia sangat besar jika ditinjau dari keragaman budaya, jumlah penduduk, potensi alam dan sebagainya.

Pada kelompok industri telekomunikasi dan informasi menunjukkan tren menurun dari tahun 2011 ke tahun 2012 yang diakibatkan oleh kejenuhan dan stagnannya inovasi. Pada dua kelompok usaha tersebut memerlukan sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu gambaran eksistensi dua kelompok usaha tersebut dapat berkorelasi kualitas sumber daya manusia pekerja. Survei indeks sumber daya manusia oleh Bank Dunia menempatkan Indonesia yang masih berada di nomor urut 90, sedangkan Malaysia menduduki peringkat ke 42.

Berdasarkan data Kemenakertrans per Agustus 2012, dari 118,05 juta tenaga kerja yang terdaftar, 82,10 juta merupakan lulusan sekolah dasar, 38,57 juta lulusan sekolah menengah pertama, 27,65 juta lulusan sekolah menengah atas, dan 13,54 lulusan sekolah menengah kejuruan. Hanya 3,87 juta lulusan diploma dan 8,17 juta sarjana. Indikasi lain yang menunjukkan modal intelektual di Indonesia belum dikelola dengan baik diantaranya ditunjukkan oleh hasil riset yang dilakukan oleh World Intellectual Property Organization (WIPO) mengenai The

Human Factor in Innovation pada tahun 2014 terhadap 143 negara dimana menunjukkan Indonesia berada pada posisi peringkat ke 87 dengan skor 31,81 dari 100. Posisi ini berada 1 (satu) tingkat di atas Brunei Darussalam. Sementara Negara ASEAN lainnya Singapura peringkat 7, Malaysia peringkat 33, Thailand peringkat 48, Vietnam peringkat 70 dan Philipina peringkat 100. Sedangkan menurut World Economic Forum (WEF) tahun 2012, indeks daya saing global Indonesia berada pada urutan ke 50.

Disamping lemahnya peran modal intelektual dalam praktek bisnis, penelitian tentang modal intelektual pun pada umumnya cenderung masih dipengaruhi oleh mindset tentang modal, dimana modal intelektual dianalogikan sama dengan asset finansial maupun aset fisik, sehingga tidak mengungkap bagaimana modal intelektual tersebut dapat terbentuk dan berkembang. Modal intelektual masih sering dipandang sebagai pelengkap asset tangible dan sebagai cara untuk memenuhi ketidaklengkapan nilai buku agar dapat dibandingkan dengan nilai pasar perusahaan. Padahal modal intelektual merupakan hasil integrasi dari proses generatif, sehingga proses pembentukannya sangat penting menjadi perhatian. Disamping itu banyak persepsi keliru, bahwa modal intelektual hanya dapat dibangun dan dikembangkan melalui pelatihan. Seperti telah diungkapkan dalam paragraf sebelumnya, bahwa kegiatan pembelajaran di perusahaan atau organisasi bukan saja berbentuk penyelenggaraan pelatihan.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Seperti telah diuraikan di muka bahwa peran modal intelektual dalam lingkup organisasi atau institusi perusahaan maupun dalam lingkup nasional belum sesuai dengan harapan. Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menyebabkan peran modal intelektual dalam meningkatkan daya saing belum optimal. Modal intelektual dalam perspektif sumber daya manusia akan sangat dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman bekerja dan pembelajaran di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Tom Davenport dalam Defillippi, dkk (2006:6) tentang pekerja berpengetahuan. Data dari kemendikbud menunjukkan tingkat pendidikan tenaga kerja Indonesia pada tahun 2015 adalah 40% berpendidikan SD/MI, 24 % berpendidikan SMP/MTS, 26 % berpendidikan

SMA/MA/SMK dan hanya 10 % berpendidikan Diploma dan Sarjana. Sedangkan berdasarkan data Kemenakertrans per Agustus 2012, dari 118,05 juta tenaga kerja yang terdaftar, 82,10 juta merupakan lulusan SD/MI, 38,57 juta lulusan SMP, 27,65 juta lulusan SMA, dan 13,54 lulusan SMK, 3,87 juta lulusan diploma dan 8,17 juta sarjana. Disamping itu hasil pemetaan Kemendikbud terhadap 40.000 sekolah pada tahun 2012, menunjukkan 75% sekolah di Indonesia tidak memenuhi standar layanan minimal pendidikan. Dari sisi kapasitas guru berdasarkan uji kompetensi terhadap 460.000 guru menunjukkan nilai rata-rata 45 dari standar 70.

Kemudian berdasarkan pemetaan mutu pendidikan tinggi tahun 2013 pada tingkat universitas di 50 negara menunjukkan Indonesia berada pada peringkat 49. Data Webometrics per Januari 2015 menunjukkan perguruan tinggi peringkat pertama di Indonesia berada pada posisi 414 ranking dunia, sedangkan peringkat kedua dan ketiga di Indonesia berada pada posisi 532 dan 622 ranking dunia. Disamping itu kerja sama antara institusi perusahaan, institusi pemerintah dan institusi pendidikan belum terjalin dengan baik. Rendahnya tingkat pendidikan formal dan kualitas pendidikan yang diperoleh pekerja akan berpengaruh terhadap kinerja pekerja, terutama dalam hal kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan perubahan. Fakta-fakta tersebut menunjukkan masih kurangnya daya dukung pendidikan formal atau sekolah terhadap pengembangan sumber daya manusia di Indonesia.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap modal intelektual adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja tenaga kerja di Indonesia masih rendah. Hal ini ditandai oleh tingkat upah yang diperoleh tenaga kerja di Indonesia masih rendah dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Menurut ILO upah tenaga kerja Indonesia terendah ke 69 dari 196. Menurut situs NUMBEO yang menyediakan berbagai macam data dan harga berbagai negara, bahwa upah rata-rata tenaga kerja Indonesia adalah 228,99 \$. Nominal ini lebih kecil dari pada negara-negara ASEAN seperti Filipina 307,32\$, Thailand 386,59 \$, Malaysia 808,95 \$ (NUMBEO, 2014). Pengalaman kerja sangat menentukan kapasitas pekerja dalam mengerjakan tugas-tugas atau memecahkan masalah tertentu, terutama yang bersifat khusus. Survai oleh ILO untuk Indonesia terhadap Program

Better Work menunjukkan kemampuan berubah tenaga kerja dipengaruhi oleh pengalaman pekerja (ILO, 2015:46).

Dalam konteks organisasi, institusi perusahaan perlu berupaya menutupi kelemahan akibat dua faktor tersebut. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran dalam organisasi perlu ditingkatkan. Dengan demikian, faktor ketiga yang berpengaruh terhadap modal intelektual SDM adalah proses pembelajaran pada organisasi tempat bekerja. Seperti telah dijelaskan dimuka bahwa pekerja berpengetahuan tidak selalu identik dengan tingkat pendidikan sekolah sebagai faktor utama, namun akumulasi pengalaman dan keterampilan. Artinya untuk membangun modal intelektual dapat dilakukan melalui proses pembelajaran dalam organisasi. Pembelajaran dalam organisasi memposisikan karyawan bukan hanya sebagai pekerja atau *worker society*, tetapi harus menjadi insan-insan yang mampu mengembangkan diri sebagai pekerja profesional (*employe society*) atau dengan kata lain sebagai pekerja berpengetahuan.

Proses pembelajaran di tempat kerja terjadi atas dasar, bahwa pengetahuan tersebar di mana-mana. Pekerjaan-pekerjaan di tempat kerja selain membutuhkan pengetahuan juga menjadi penyedia pengetahuan. Terminologi pengetahuan dalam bekerja atau pengetahuan untuk bekerja muncul karena dalam pelaksanaan pekerjaan diperlukan pendidikan, kualifikasi dan kemampuan untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan secara teoritis dan analitis (Defillippi dkk, 2006:4). Kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan individu tidak saja menjadi domain atau otoritas sekolah atau institusi formal yang bergerak pada bidang pendidikan, tetapi juga institusi perusahaan atau organisasi.

Pembelajaran di tempat kerja dapat terjadi ketika ada komitmen dari individu anggota organisasi maupun organisasinya itu sendiri. Organisasi harus memiliki komitmen dalam meningkatkan pengetahuan individu sebagai pembentuk pengetahuan organisasi. Begitu pula individu harus memiliki kesadaran bahwa pengembangan kompetensi akan memberikan manfaat tidak saja bagi dirinya sebagai bentuk pengembangan diri dan karier, tapi juga bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi. Komitmen merupakan cerminan keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi. Seorang karyawan yang

berkomitmen akan memihak dan berpartisipasi aktif secara kontinyu pada organisasi dan tujuan-tujuannya serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dimana dia berada. Komitmen yang berinteraksi dengan kompetensi akan menghasilkan modal intelektual (Ulrich, 1998). Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Moehariono, 2012 dan Hartanto, 2009)

Kompetensi individu terbangun atas komponen pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) (Moehariono, 2012:18). Ketiga komponen tersebut dapat dihasilkan dari proses pembelajaran dalam organisasi. Sedangkan dalam konteks institusi perusahaan, terdapat enam jenis kompetensi sebagai penguasaan pengetahuan dan keterampilan (Hartanto, 2009: 435-439), yaitu (1) pengetahuan substansial, (2) pengetahuan kontekstual, (3) keterampilan mental, (4) keterampilan social, (5) keterampilan ekspresi verbal, (6) keterampilan manual (fisik). DeFillippi, dkk (2006:28-29) mengatakan belajar di tempat kerja terkait dengan (1) motivasi, kepentingan, nilai, identitas, gaya hidup (*knowing-why*), (2) keterampilan dan keahlian (*knowing-how*), (3) hubungan sosial, reputasi dan kepercayaan (*knowing whom*). Interaksi dalam organisasi maupun antar organisasi akan mendorong pembelajaran sebagai sebuah kebutuhan bagi seseorang maupun kelompok untuk menguasai pengetahuan, baik bersifat *tacit* (nirwujud) maupun eksplisit.

Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan tentang konteks suatu permasalahan yang tersembunyi atau belum terstruktur namun sudah terinternalisasi dalam jati diri seseorang. Pengetahuan tacit tertanam dalam diri individu berupa keyakinan, nilai-nilai atau emosi, pengalaman, idealisme yang secara subyektif melandasi terbentuknya wawasan, model mental, dugaan dan intuisi. Pengetahuan tacit terinternalisasi dalam bentuk pengetahuan kognitif dan pengetahuan teknis. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan terkode yang dapat disampaikan dalam bahasa yang formal dan sistematis. Berdasarkan wujud pengetahuan tersebut, Nonaka dan Takeuchi (1995) memberikan pengertian proses pembelajaran sebagai proses penguasaan pengetahuan kontekstual (*tacit*

maupun eksplisit) secara berkesinambungan baik untuk pertumbuhan dan pengembangan pengetahuan melalui transformasi *tacit* ke *tacit* atau eksplisit ke eksplisit (transformasi horizontal) maupun untuk memahami lebih dalam atau penjabaran pengetahuan melalui transformasi *tacit* ke eksplisit atau eksplisit ke *tacit* (transformasi vertikal). Seorang individu telah berhasil dalam proses pembelajaran, jika pengetahuan baru yang bersifat pengetahuan tacit berhasil diterjemahkan menjadi perilaku sehari-hari (Busch, 2008:37).

Penguasaan pengetahuan *tacit* dan eksplisit diperlukan pekerja, karena tuntutan terhadap peran pekerja bukan hanya mampu mengartikulasikan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan rutin, namun harus mendorong peran pekerja agar dapat menjalankan operasi sekaligus mengembangkannya. Mukherjee dkk (dalam Linderman, L., dkk., 2004: 591) melaporkan bahwa pembelajaran dalam aktivitas perbaikan kualitas akan mendorong terjadinya pembelajaran konseptual (*know-why*) dan pembelajaran operasional (*know-how*). Nonaka dan Takeuchi (1995) mengidentifikasi kesuksesan perusahaan Jepang adalah karena kemampuan dan keahlian mereka dalam mensinergikan pengetahuan *tacit* dan eksplisit. Selaras dengan hasil penelitian Nonaka dan Takeuchi, peneliti lain Serrat, O (2010:2) mengatakan bahwa modal intelektual akan terbentuk dari kemampuan dan keterlibatan anggota organisasi secara kumulatif yang berakar dari pengetahuan tacit dan eksplisit sebagai investasi untuk mencapai tujuan organisasi. Interaksi pengetahuan tacit dan eksplisit merupakan pembentuk kreativitas dan inovasi (Nonaka, 1998).

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa pengetahuan *tacit* dan eksplisit dapat diperoleh melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Dengan demikian pada penelitian ini keberhasilan pembelajaran dicapai ketika individu memperoleh pengetahuan tacit baru melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Pengetahuan tacit baru menunjukkan terjadi perubahan model mental, sehingga individu tidak saja mampu mengartikulasikan pengetahuannya, tetapi juga mampu mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan yang diperolehnya dalam menyelesaikan persoalan-persoalan kehidupan nyata.

Keberhasilan institusi perusahaan dalam mengimplementasikan manajemen kualitas, merupakan indikasi proses pembelajaran dalam institusi tersebut telah berjalan dengan baik. Hal ini karena organisasi atau perusahaan yang mengimplementasikan manajemen kualitas dengan baik, sesungguhnya telah menempatkan dirinya sebagai organisasi pembelajar yang akan mendorong dan memberi kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk selalu belajar. Implementasi manajemen kualitas akan mendorong terjadinya komitmen antara manajemen dan karyawan dalam menyelesaikan setiap persoalan dengan dasar pengetahuan serta tindakan yang bersifat preventif bukan reaktif. *Mindset* seperti ini akan mempengaruhi cara pandang terhadap pentingnya proses pembelajaran dalam aktivitas perbaikan. Dengan demikian pembelajaran pada implementasi manajemen kualitas secara konseptual dapat digunakan untuk meningkatkan modal intelektual. Pembelajaran dalam konteks pengembangan modal intelektual bukan semata-mata merupakan proses adaptif, namun lebih penting dari itu pembelajaran dipandang sebagai proses generatif, sehingga pengetahuan baru dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kapabilitas baru dan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi organisasi.

Untuk memperoleh gambaran proses pembelajaran dalam meningkatkan modal intelektual pada institusi perusahaan, maka kajian dilakukan di PT Telkom Witel Jabar Timur Selatan. Pemilihan PT. Telkom Witel Jabar Timur Selatan sebagai obyek kajian adalah atas alasan berikut ini:

- 1) PT. Telkom Jabar Timur Selatan telah menerapkan Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001 pada proses bisnisnya dan menerapkan elemen-elemen Quality Award atau Quality Excellence sebagai guideline kinerja perusahaan.
- 2) PT. Telkom Jabar Timur Selatan merupakan salah satu institusi perusahaan yang masuk dalam kelompok usaha berbasis pada teknologi komputer dan informasi dimana peran modal intelektual sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Disamping itu, telekomunikasi menjadi bagian penting dari pertumbuhan dan perkembangan sosial, budaya dan kesejahteraan masyarakat. Sebagai contoh teknologi internet telah mendorong terjadinya perubahan pada model-model bisnis, layanan masyarakat baik oleh

pemerintah maupun swasta, pendidikan formal dan non formal, dan bahkan perubahan politik

- 3) PT. Telkom Jabar Timur Selatan sebagai bagian dari PT. Telkom Group merupakan perusahaan BUMN yang memegang peranan penting dalam pembangunan di Indonesia khususnya di Wilayah Priangan Timur. Peran strategis PT Telkom dalam pembangunan di Indonesia ditunjukkan oleh keterlibatannya dalam mendukung program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2025. PT Telkom mendapatkan tugas membantu percepatan pengembangan Enam Koridor Ekonomi Nasional dalam pembangunan pusat-pusat pertumbuhan di setiap koridor ekonomi melalui True Broadband Acces. Keberhasilan perusahaan akan berdampak pada pembangunan khususnya Wilayah Priangan Timur.

Berdasarkan uraian pembahasan di atas, maka pokok persoalan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana proses pembelajaran untuk meningkatkan modal intelektual dalam institusi perusahaan yang mengimplementasikan manajemen kualitas?

Berdasarkan pokok persoalan tersebut diuraikan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan?
2. Bagaimana proses pembelajaran dalam implementasi manajemen kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan?
3. Bagaimana proses pembelajaran untuk meningkatkan modal intelektual pada implementasi manajemen kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan persoalan, maka tujuan utama penelitian adalah “menghasilkan pemahaman proses pembelajaran untuk meningkatkan

modal intelektual pada institusi perusahaan yang mengimplementasikan manajemen kualitas.”

Untuk itu diuraikan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui implementasi manajemen kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan?
2. Menganalisis proses pembelajaran dalam implementasi manajemen kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan?
3. Mengkaji proses pembelajaran dalam meningkatkan modal intelektual pada implementasi manajemen kualitas di PT. Telkom Wilayah Telekomunikasi Jabar Timur Selatan?

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dibagi menjadi manfaat praktis dan manfaat untuk pengembangan pengetahuan.

1. Manfaat Praktis Penelitian

Kontribusi praktis penelitian adalah sebagai wujud implementasi peran pendidikan nonformal dalam peningkatan kompetensi masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Disamping itu, penelitian ini pun merupakan wujud nyata dalam mendukung Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 20 Tahun 2005 tentang Alih Teknologi Kekayaan Intelektual serta Hasil Kegiatan Penelitian dan Pengembangan oleh Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian dan Pengembangan, UU Ristek no 18 tahun 2007, dan Instruksi Presiden no 6 tahun 2009.

2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini akan berkontribusi memperkaya keilmuan pendidikan luar sekolah khususnya pada teori pembelajaran melalui proses pembelajaran yang terjadi di tempat kerja. Defillippi dkk (2006) mengatakan tempat kerja tidak saja membutuhkan pekerja berpengetahuan, namun sekaligus penyedia pengetahuan. Pembelajaran di tempat kerja merupakan perwujudan dari pembelajaran sepanjang hayat sebagai upaya meningkatkan kapabilitas insani dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Defillippi dkk (2006) dan Nonaka (1995) menyebutkan, bahwa pengetahuan di tempat kerja tidak hanya melibatkan pengetahuan eksplisit yang tertulis atau terartikulasikan, namun juga pengetahuan *tacit* yang tidak tertulis dan terartikulasikan. Pada penelitian ini dijelaskan bagaimana kedua jenis pengetahuan ini terjadi pada aktivitas pembelajaran di tempat kerja. Pembentukan modal intelektual melibatkan kedua jenis pengetahuan ini.

E. Sistematika Penulisan

Disertasi terdiri atas 5 Bab, yaitu: (1) Bab I Pendahuluan, (2) Bab II Kajian Pustaka, (3) Bab III Metode Penelitian, (4) Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan (5) Bab V Simpulan, dan Saran. Sistematika penulisan diuraikan sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan.

Pada Bab I ini dijelaskan apa yang akan diteliti dan mengapa perlu diteliti. Uraian mengenai hal tersebut diuraikan dalam beberapa sub bab, yaitu (1) Latar Belakang Penelitian, (2) Identifikasi dan Perumusan Masalah, (3) Tujuan Penelitian, (4) Manfaat Penelitian dan (5) Sistematika Penelitian

Bab II. Kajian Pustaka

Pada Bab II ini diuraikan berbagai teori yang melandasi penelitian ini. Kajian pustaka berisi teori-teori yang berkaitan dengan konsep kualitas, konsep pembelajaran, modal intelektual, dan penelitian-penelitian yang relevan

Bab III. Metode Penelitian

Pada Bab III ini dijelaskan tentang bagaimana penelitian ini dilaksanakan. Metode penelitian berisi tahapan proses penelitian yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan penelitian secara sistematis dan terencana. Isi dari bab ini adalah (1) Pendekatan dan Strategi Penelitian, (2) Tahapan Penelitian.

Bab IV Temuan dan Pembahasan

Pada Bab IV ini dipaparkan data hasil penelitian berkaitan dengan masalah penelitian. Data hasil temuan tersebut, kemudian diuraikan dan dibahas sehingga diperoleh gambaran yang utuh dan terstruktur mengenai fenomena yang diteliti.

Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi

Pada Bab V ini berisi simpulan, implikasi dan rekomendasi penelitian berdasarkan analisis terhadap fakta-fakta yang ditemukan dalam penelitian.