

INTELLECT

ADLN - Perpustakaan Unair

PENGUKURAN *INTELLECTUAL CAPITAL* DENGAN METODE SKANDIA NAVIGATOR PADA HOTEL EQUATOR SURABAYA

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A.29/101

Per
P



DIAJUKAN OLEH
ANNISA DHANI PERMATASARI

No. Pokok : 040214265

KEPADA
**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006

SKRIPSI

PENGUKURAN *INTELLECTUAL CAPITAL* DENGAN METODE SKANDIA NAVIGATOR PADA HOTEL EQUATOR SURABAYA

DIAJUKAN OLEH :
ANNISA DHANI PERMATASARI

No. Pokok: 040214265

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,


Dr. Hj. Sri Iswati, S.E., M.Si., Ak.

TANGGAL 8 Jan '07

KETUA PROGRAM STUDI,

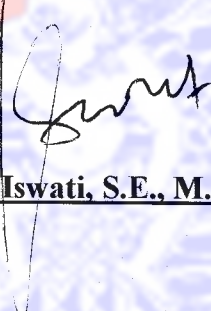
Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak.

TANGGAL 10 Jan '07

Surabaya, 23 - 11 - 2006

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dr. Hj. Sri Iswati, S.E., M.Si., Ak.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi.

Pada umumnya perusahaan didirikan dengan maksud mencapai laba yang maksimum. Hal ini akan dapat dicapai apabila seluruh komponen dalam perusahaan tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam skripsi ini penulis membahas tentang seluruh komponen perusahaan yang menjadi fokus utama penggerak aktivitas operasional perusahaan berdasarkan sudut pandang *intellectual capital* metode Skandia Navigator (Edvinsson-Malone).

Dalam menyusun skripsi ini penulis banyak menerima bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Hj. Sri Iswati, S.E., M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak. selaku ketua jurusan Akuntansi.
3. Bapak, Ibu dosen, dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
4. Pimpinan serta seluruh karyawan Hotel Equator Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.

5. Semua keluarga Nisa di Jakarta: Bapak, Ibu, Uli, Azi, dan Dida yang telah memberikan segalanya untuk memenuhi kebutuhan moril dan materiil selama Nisa di Surabaya. Eyang di Madiun, semoga selalu sehat Juga kepada Yurah yang setia dengan keluarga Nisa selama ini.
6. Fariz Cyrus Segovia, atas kehadirannya yang selalu memberikan ide, saran, tenaga, waktu, dan dukungan yang tidak pernah putus. Nisa merasa sangat bersyukur telah dipertemukan dengan Tafa. Semoga Allah SWT selalu memberikan ridho-Nya.
7. Keluarga Pakde Syamsul di Sidoarjo yang memungkinkan skripsi Nisa dapat terlaksana dan selesai dengan baik.
8. Teman-teman di kost Putri Ayu: Mbak Anies, Lusi, Firli, Mayang, Sista, Vivi, Frieska, Paus, Indah, dan Mbak Eny. Sukses selalu.
9. Teman-teman angkatan 2002: Galuh, Ayu, Yuni, Danies, Tanty, Bela, Nani, Winda, Lia A., Novi, semua teman kelas C dan D, teman-teman KKN, dan teman-teman lain yang belum Nisa sebutkan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat.

Surabaya, Desember 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Suatu bangsa dapat mewujudkan kemajuan teknologi, termasuk ilmu pengetahuan dan manajemen, serta modal fisik seperti bangunan dan peralatan mesin-mesin hanya jika negara tersebut memiliki modal manusia yang kuat dan berkualitas.

Perhatian terhadap faktor manusia menjadi sentral akhir-akhir ini berkaitan dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi pembangunan dan sosiologi. Para ahli di kedua bidang tersebut umumnya sepakat pada satu hal, yakni modal manusia berperan secara signifikan, bahkan lebih penting daripada faktor teknologi, dalam memacu pertumbuhan ekonomi. Modal manusia tersebut tidak hanya mementingkan segi kuantitas saja, tetapi yang jauh lebih penting adalah segi kualitas.

Konsep *intellectual capital* sebenarnya masih baru, bukan saja di Indonesia tapi juga di lingkungan bisnis secara global, oleh karena itu baru beberapa negara maju saja yang mulai menerapkan konsep tersebut. Munculnya masalah pengukuran *intellectual capital* menyebabkan masyarakat saat ini membutuhkan metode pengukuran yang baru untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa perusahaan melakukan aktivitasnya dan mencapai tujuannya.

Singkatnya, skema nilai Skandia Navigator terdiri dari sektor finansial dan non-finansial yang dikombinasikan untuk mengestimasi nilai pasar perusahaan. Konsep ini mencapai keseimbangan dalam merepresentasikan pelaporan finansial dan non-finansial, dengan tetap menghubungkan visi dengan kompetensi utama perusahaan yang merefleksikan teknologi *knowledge-sharing* dan *knowledge asset*, serta mencerminkan nilai pasarnya dengan lebih baik. *Intellectual capital* didefinisikan sebagai suatu bagian integral dari nilai pasar perusahaan. Taksonomi akuntansi yang baru ini berusaha mengidentifikasi dasar dari nilai perusahaan dengan mengukur faktor dinamis yang tersembunyi pada lima fokus area: keuangan, pelanggan, proses, pembelajaran dan pengembangan, dan manusia.

Kata kunci: modal intelektual (*intellectual capital*), pengukuran (*measurement*).

DAFTAR ISI

| | |
|---|----------|
| Halaman Judul..... | i |
| Halaman Persetujuan..... | ii |
| Halaman Pernyataan..... | iii |
| Kata Pengantar..... | iv |
| Abstraksi..... | vi |
| Daftar Isi..... | vii |
| Daftar Tabel..... | xi |
| Daftar Gambar..... | xii |
| Daftar Lampiran..... | xiii |
| BAB I : PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Permasalahan..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 5 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 5 |
| 1.5. Sistematika Penulisan..... | 6 |
| BAB II : TINJAUAN PUSTAKA..... | 7 |
| 2.1. Manajemen Berbasis Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)..... | 7 |
| 2.1.1. Definisi Manajemen Berbasis Pengetahuan..... | 7 |
| 2.1.2. Tujuan Penerapan Manajemen Berbasis Pengetahuan..... | 8 |
| 2.1.3. Kerangka Konseptual Manajemen Berbasis Pengetahuan.... | 9 |
| 2.1.4. Kelebihan dan Kelemahan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengetahuan..... | 10 |
| 2.2. Hotel sebagai Salah Satu Bisnis Jasa..... | 11 |
| 2.2.1. Definisi dan Klasifikasi Hotel..... | 11 |
| 2.2.2. Dimensi Pelayanan Usaha Hotel..... | 12 |
| 2.3. <i>Intellectual Capital (IC)</i> | 13 |
| 2.3.1. Definisi <i>Intellectual Capital</i> | 13 |
| 2.3.2. Komponen <i>Intellectual Capital</i> | 13 |

| | |
|---|----|
| 2.3.3. Permasalahan Pengukuran <i>Intellectual Capital</i> | 16 |
| 2.3.4. Tujuan Pengukuran <i>Intellectual Capital</i> | 18 |
| 2.3.5. Pendekatan Metode Pengukuran <i>Intellectual Capital</i> | 20 |
| 2.4. Skandia Navigator..... | 27 |
| 2.4.1. Skandia..... | 27 |
| 2.4.2. Operasionalisasi Skandia Navigator..... | 30 |
| 2.4.2.1. Fokus Finansial (<i>Financial Focus</i>)..... | 31 |
| 2.4.2.2. Fokus Pelanggan (<i>Customer Focus</i>)..... | 32 |
| 2.4.2.3. Fokus Proses (<i>Process Focus</i>)..... | 32 |
| 2.4.2.4. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (<i>Renewal and Development Focus</i>)..... | 33 |
| 2.4.2.5. Fokus Manusia (<i>Human Focus</i>)..... | 33 |
| 2.4.3. Kelebihan dan Kelemahan Skandia Navigator..... | 34 |
| BAB III : METODOLOGI PENELITIAN | 39 |
| 3.1. Pendekatan Penelitian..... | 39 |
| 3.2. Ruang Lingkup Penelitian..... | 40 |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data..... | 40 |
| 3.4. Hubungan antara Rumusan Masalah, Proposisi, Data, Sumber Data, dan Prosedur Pengumpulan Data..... | 41 |
| 3.5. Teknik Analisis..... | 41 |
| BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN | 42 |
| 4.1. Gambaran Umum Subyek dan Obyek Penelitian..... | 42 |
| 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan..... | 42 |
| 4.1.2. Lokasi Perusahaan..... | 42 |
| 4.1.3. Produk/Jasa Perusahaan..... | 43 |
| 4.1.4. Visi dan Misi Perusahaan..... | 45 |
| 4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan..... | 45 |
| 4.2. Hasil Analisis..... | 46 |
| 4.2.1. Fokus Keuangan (<i>Financial Focus</i>)..... | 47 |
| 4.2.1.1. Metode Skandia Navigator..... | 47 |
| 4.2.1.2. Indikator-Indikator Fokus Keuangan..... | 47 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2. Fokus Pelanggan (<i>Customer Focus</i>)..... | 48 |
| 4.2.2.1. Metode Skandia Navigator..... | 48 |
| 4.2.2.2. Indikator-Indikator Fokus Pelanggan..... | 48 |
| 4.2.3. Fokus Proses (<i>Process Focus</i>)..... | 48 |
| 4.2.3.1. Metode Skandia Navigator..... | 48 |
| 4.2.3.2. Indikator-Indikator Fokus Proses..... | 49 |
| 4.2.4. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (<i>Renewal and Development Focus</i>)..... | 49 |
| 4.2.4.1. Metode Skandia Navigator..... | 49 |
| 4.2.4.2. Indikator-Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan | 49 |
| 4.2.5. Fokus Manusia (<i>Human Focus</i>)..... | 50 |
| 4.2.5.1. Metode Skandia Navigator..... | 50 |
| 4.2.5.2. Indikator-Indikator Fokus Manusia..... | 50 |
| 4.3. Hasil Pengukuran <i>Intellectual Capital</i> | 51 |
| 4.3.1. Fokus Keuangan (<i>Financial Focus</i>)..... | 51 |
| 4.3.1.1. Analisis Indikator Fokus Keuangan..... | 52 |
| 4.3.1.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Keuangan..... | 52 |
| 4.3.2. Fokus Pelanggan (<i>Customer Focus</i>)..... | 55 |
| 4.3.2.1. Analisis Indikator Fokus Pelanggan..... | 55 |
| 4.3.2.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Pelanggan..... | 56 |
| 4.3.3. Fokus Proses (<i>Process Focus</i>)..... | 60 |
| 4.3.3.1. Analisis Indikator Fokus Proses..... | 61 |
| 4.3.3.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Proses..... | 61 |
| 4.3.4. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (<i>Renewal and Development Focus</i>)..... | 64 |
| 4.3.4.1. Analisis Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan | 65 |
| 4.3.4.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan..... | 65 |
| 4.3.5. Fokus Manusia (<i>Human Focus</i>)..... | 70 |
| 4.3.5.1. Analisis Indikator Fokus Manusia..... | 71 |
| 4.3.5.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Manusia..... | 72 |

| | |
|--|-----------|
| BAB V : SIMPULAN DAN SARAN..... | 78 |
| 5.1. Simpulan..... | 78 |
| 5.2. Saran..... | 80 |
| LAMPIRAN..... | 81 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | |



DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabel 2.1. | : <i>Components of Intellectual Capital</i> | 14 |
| Tabel 2.2. | : <i>Intellectual Capital Classifications</i> | 15 |
| Tabel 2.3. | : <i>Erick Sveiby's Compilation of Intellectual Capital Valuation Index</i> | 23 |
| Tabel 2.4. | : <i>"Universal Intellectual Capital Report" Indicators</i> | 35 |
| Tabel 4.1. | : Fasilitas <i>Convention and Banqueting</i> | 44 |
| Tabel 4.2. | : Analisis Indikator Fokus Keuangan..... | 52 |
| Tabel 4.3. | : Rincian Sumber Pendapatan..... | 53 |
| Tabel 4.4. | : Analisis Indikator Fokus Pelanggan..... | 55 |
| Tabel 4.5. | : Jumlah Pelanggan yang Membatalkan Pesanan | 57 |
| Tabel 4.6. | : Perbandingan Jumlah Pelanggan..... | 58 |
| Tabel 4.7. | : Analisis Indikator Fokus Proses..... | 61 |
| Tabel 4.8. | : Analisis Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan | 65 |
| Tabel 4.9. | : Aktivitas Pelatihan Karyawan..... | 66 |
| Tabel 4.10. | : Analisis Indikator Fokus Manusia..... | 71 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|----|
| Gambar 2.1. | : <i>Skandia's Value Scheme</i> | 29 |
| Gambar 2.2. | : Skandia Navigator (Edvinsson & Malone, 1997)..... | 30 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Pernyataan Pelaksanaan Penelitian
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi Hotel Equator Surabaya
- Lampiran 3 : Hasil Survey Kepuasan Pelanggan Hotel Equator Surabaya
- Lampiran 4 : Hasil Survey Kepuasan Karyawan Hotel Equator Surabaya
- Lampiran 5 : Kuesioner Indikator *Intellectual Capital* Metode
Skandia Navigator
- Lampiran 6 : Hasil Kuesioner Indikator *Intellectual Capital*
Metode Skandia Navigator

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pertumbuhan ekonomi yang selalu berkembang ke masa yang semakin modern memunculkan perubahan pola ekonomi, yaitu ekonomi berbasis ilmu pengetahuan dengan penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Sistem ekonomi berbasis pengetahuan ini menyatakan bahwa modal konvensional seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan sumber daya aktiva fisik lainnya tidak akan berarti apa-apa tanpa modal berbasis pengetahuan dan teknologi. Penerapan modal berbasis pengetahuan dan teknologi dalam suatu perusahaan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya lainnya, sehingga akan memberikan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan tersebut.

Penerapan sistem ekonomi yang baru tersebut ternyata menimbulkan masalah dalam membandingkan nilai sumber daya perusahaan di neraca dengan nilai pasar saham perusahaan. Menurut Stewart (1997), perbandingan antara nilai buku yang tercantum di neraca dengan nilai pasar saham dalam jangka panjang suatu perusahaan adalah 1:7. Hal ini terjadi karena masuknya konsep *intellectual capital* yang menjadi determinan utama dalam meningkatkan nilai suatu perusahaan. Nilai suatu perusahaan dapat dilihat dari tingginya harga saham di pasar modal, yang nilainya dapat melebihi nilai buku aktiva atau sumber daya yang sebenarnya dimiliki oleh perusahaan tersebut. Menurut Abidin (2000) yang

mengutip pendapat Berrymen (2002), tingkat *intellectual capital* (modal intelektual) akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang meliputi produktivitas karyawan, peningkatan *skill* karyawan, dan peningkatan laba.

Konsep *intellectual capital* sebenarnya masih baru, bukan saja di Indonesia tapi juga di lingkungan bisnis secara global, oleh karena itu baru beberapa negara maju saja yang mulai menerapkan konsep tersebut. Penerapan manajemen berbasis pengetahuan yang dilaksanakan secara berkesinambungan akan menyebabkan perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dihasilkan dari *intellectual capital* yang dimiliki oleh perusahaan.

Studi yang dilakukan profesor ekonomi dari Harvard Dale Jorgenson et al. (1987) pada ekonomi Amerika Serikat selama rentang waktu 1948-1979 menunjukkan bahwa 46% pertumbuhan ekonomi disebabkan oleh pembentukan modal (*capital formation*), 31% disebabkan pertumbuhan tenaga kerja dan modal manusia serta 24% disebabkan kemajuan teknologi. Para ahli mulai dari ekonomi, politik, sosiologi bahkan *engineering* di Amerika Serikat pada masa itu lebih memprioritaskan faktor modal fisik dan kemajuan teknologi. Hal ini cukup beralasan, karena berdasarkan data AS tersebut, total kombinasi kedua faktor ini menyumbang sekitar 55% pertumbuhan ekonomi AS pada periode 1948-1979.

Tanpa mengurangi rasa hormat terhadap hasil riset yang dilakukan tersebut, sesungguhnya faktor teknologi dan modal fisik tidak independen dari faktor manusia. Suatu bangsa dapat mewujudkan kemajuan teknologi, termasuk ilmu pengetahuan dan manajemen, serta modal fisik seperti bangunan dan

peralatan mesin-mesin hanya jika negara tersebut memiliki modal manusia yang kuat dan berkualitas. Bila demikian, secara tidak langsung kontribusi faktor modal manusia dalam pertumbuhan penduduk seharusnya lebih tinggi.

Perhatian terhadap faktor manusia menjadi sentral akhir-akhir ini berkaitan dengan perkembangan dalam ilmu ekonomi pembangunan dan sosiologi. Para ahli di kedua bidang tersebut umumnya sepakat pada satu hal, yakni modal manusia berperan secara signifikan, bahkan lebih penting daripada faktor teknologi, dalam memacu pertumbuhan ekonomi. Modal manusia tersebut tidak hanya mementingkan segi kuantitas saja, tetapi yang jauh lebih penting adalah segi kualitas.

Pandangan baru dalam pertumbuhan produktivitas, yang dimulai pada akhir 1980-an dengan pionir seperti Paul Romer dan Robert Lucas, menekankan pada aspek pembangunan modal manusia. Menurut Romer (1991), modal manusia merujuk pada stok pengetahuan dan keterampilan berproduksi seseorang. Pendidikan adalah satu cara dimana individu meningkatkan modal manusianya. Semakin tinggi pendidikan seseorang, diharapkan modal manusianya semakin tinggi.

Aspek penelitian dan pengembangan menjadi salah satu agenda yang harus diutamakan apabila bangsa Indonesia berkeinginan untuk hidup sejajar dengan bangsa-bangsa yang sudah jauh lebih maju. Dengan keterbatasan modal kapital dan manusia, tugas pengembangan penelitian ini tidak mungkin hanya diusahakan pemerintah. Seharusnya, pihak swasta menjadi ujung tombak dalam usaha kegiatan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan. Akan tetapi, umumnya

sektor swasta masih melihat investasi modal fisik sebagai satu-satunya faktor utama dalam pengembangan dan akselerasi usaha. Untuk memenuhi kebutuhan modal manusianya, sektor swasta cenderung mendatangkan tenaga kerja dari luar negeri. Dalam jangka pendek cara ini mungkin ada benarnya, tetapi untuk jangka panjang tentu sangat tidak relevan, apalagi untuk sebuah usaha berskala besar atau yang sudah konglomerasi.

Sesuai dengan berbagai kesepakatan regional dan internasional di bidang ekonomi, Indonesia dihadapkan dengan situasi persaingan yang amat ketat. Dalam situasi ini, daya saing kompetitif produk/komoditi tidak mungkin dikembangkan jika tidak diimbangi daya saing kompetitif sumber daya manusia. Hal ini berarti mengandalkan keunggulan komparatif sumber daya manusia yang melimpah dan murah sudah kurang relevan.

Munculnya fenomena di atas menyebabkan meningkatnya ketertarikan dan minat dari banyak kalangan untuk mendapatkan lebih banyak informasi mengenai *intellectual capital*. Mereka menginginkan informasi yang lebih rinci mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan *intellectual capital*, mulai dari identifikasi *intellectual capital*, cara penilaian dan pengukuran, sampai analisis pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan di atas, maka dapat ditarik suatu rumusan masalah sebagai berikut: “Bagaimana penggunaan metode Skandia Navigator untuk mengukur *intellectual capital* pada Hotel Equator Surabaya?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah: “Mengidentifikasi penggunaan metode Skandia Navigator untuk mengukur *intellectual capital* pada Hotel Equator Surabaya.”

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi mengenai identifikasi penggunaan metode Skandia Navigator untuk mengukur *intellectual capital* pada Hotel Equator Surabaya.
2. Memahami identifikasi penggunaan metode Skandia Navigator untuk mengukur *intellectual capital* pada Hotel Equator Surabaya yang mengacu pada nilai-nilai akuntansi.
3. Menjadi bahan diskusi bagi mahasiswa jurusan ekonomi pada khususnya dan para pengguna akuntansi pada umumnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan ini terdiri dari lima bab dengan pembahasan sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan

Bab ini merupakan pengantar yang mengemukakan latar belakang penelitian, baik secara teoritis maupun faktual, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan konsep dan teori yang digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pembahasan penelitian.

BAB III: Metodologi Penelitian

Bab ini memberikan penjelasan tentang pendekatan penelitian yang digunakan, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum tentang obyek pembelajaran yang digunakan serta membahas permasalahan yang diangkat oleh penulis berdasarkan teori.

BAB V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembahasan bab-bab terdahulu sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan pada khususnya dan pembaca serta perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Management*)

2.1.1. Definisi Manajemen Berbasis Pengetahuan

Knowledge management secara operasional merupakan aktivitas perusahaan dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan *knowledge management* secara strategis merupakan langkah untuk memantapkan perusahaan yang berbasis pengetahuan.

Knowledge management dapat didefinisikan sebagai satu set (himpunan) intervensi orang, proses, dan peralatan untuk mendukung proses pembuatan, pembauran, penyebaran, dan penerapan pengetahuan. Proses-proses tersebut dapat dijabarkan seperti dibawah ini:

1. Pembuatan (*creation*) pengetahuan adalah proses perbaikan pengetahuan yang ada melalui proses pengalaman. Biasanya proses ini terjadi ketika ada deteksi kesalahan dan perbaikan. *Lesson learned* merupakan salah satu contoh *output* dari *knowledge creation*.
2. Pembauran (*assimilation*) pengetahuan merupakan proses pengumpulan dan penyimpanan pengetahuan yang dibuat dengan pengetahuan yang sudah ada dalam perusahaan.
3. Penyebaran (*dissemination*) pengetahuan merupakan proses pengambilan dan penyebaran pengetahuan untuk dipergunakan dalam proses pengalaman yang lain.

4. Penerapan (*application*) pengetahuan merupakan proses pemanfaatan pengetahuan untuk membantu penyelesaian masalah yang sedang dihadapi.

Knowledge management merupakan proses yang harus terus dilakukan sehingga proses tersebut pada akhirnya akan menjadi budaya perusahaan yang berbasis pengetahuan.

2.1.2. Tujuan Penerapan Manajemen Berbasis Pengetahuan

Penerapan *knowledge management* akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis perusahaan:

1. Penghematan waktu dan biaya. Sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik memudahkan perusahaan menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Proses pemanfaatan pengetahuan oleh karyawan di lingkungan perusahaan akan meningkat, proses kreatifitas dan inovasi akan menjadi lebih luas, dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Pengetahuan menyebabkan perusahaan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.

4. Peningkatan produktifitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan untuk proses/produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas perusahaan akan meningkat.

2.1.3. Kerangka Konseptual Manajemen Berbasis Pengetahuan

Kerangka konseptual *knowledge management* menurut Drew (1999) terdiri dari beberapa elemen utama, yaitu:

1. Budaya.

Meliputi budaya belajar, budaya inovatif, sistem insentif yang mendorong kreativitas, serta bentuk kepemimpinan yang tidak berorientasi pada kekuasaan.

2. Teknologi.

Adopsi teknologi mutakhir secara berkelanjutan ke dalam perusahaan, adaptasi perusahaan terhadap lingkungan berbasis teknologi, dan penciptaan/penyempurnaan teknologi yang digunakan perusahaan.

3. Organisasi.

Berbentuk organisasi belajar yang berfungsi menambah pengetahuan untuk memajukan perusahaan.

4. Manusia.

Kumpulan pelaksana yang bertugas menyerap, menyimpan, dan mengelola pengetahuan dari luar, untuk kemudian memanfaatkannya dalam penciptaan inovasi-inovasi baru agar dapat membangun daya saing (*competitive advantage*) yang berkelanjutan bagi perusahaan.

2.1.4. Kelebihan dan Kelemahan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Pengetahuan

Kelebihan pelaksanaan manajemen berbasis pengetahuan menurut Hoesada (1999) antara lain:

1. Memberikan gambaran bahwa sebagian pengetahuan relevan untuk bekal ke masa depan dan sebagian tidak relevan dengan lingkungan perusahaan yang terus berubah.
2. Informasi tentang ada atau tidaknya relevansi pengetahuan dengan kondisi perusahaan memudahkan perusahaan menghapus bagian yang tidak relevan dengan perkembangan zaman (*learning to forget*) dan mengembangkan pengetahuan yang relevan (*learning to learn*).

Kelemahan pelaksanaan manajemen berbasis pengetahuan menurut Hoesada (1999) antara lain:

1. Mengutamakan pengetahuan sebagai kompetensi inti menyebabkan tidak adanya penghargaan terhadap aspek manajemen yang lain dan mengabaikan kemampuan pergaulan/sosialisasi karyawan.
2. Segi *strategic cost management* memperlihatkan bahwa biaya akumulasi pengetahuan yang tiba-tiba tidak relevan merupakan *non-value added management information system cost*.
3. Mengabaikan kemungkinan keluarnya karyawan yang berkualitas untuk kemudian bekerja sebagai konsultan atau karyawan perusahaan pesaing.

4. Ketidakpastian respon pelanggan atas penawaran produk baru dari perusahaan yang berbasis pengetahuan. Pelanggan dapat merasa jenuh karena harus beradaptasi lagi dengan munculnya produk baru tersebut.

2.2. Hotel sebagai Salah Satu Bisnis Jasa

2.2.1. Definisi dan Klasifikasi Hotel

Hotel didefinisikan sebagai “suatu bangunan dimana para pengunjung dapat membayar sejumlah uang untuk mendapatkan tempat menginap, makanan, dan pelayanan-pelayanan lainnya” dalam situs wordnet.princeton.edu/perl/webwn.

Berdasarkan situs en.wikipedia.org/wiki/Hotel, hotel didefinisikan sebagai:

“suatu fasilitas yang menyediakan tempat menginap, biasanya untuk kepentingan jangka pendek. Hotel biasanya menyediakan tambahan pelayanan bagi tamu seperti restoran, kolam renang, atau tempat penitipan anak. Beberapa hotel mempunyai fasilitas pelayanan konferensi dan memberikan paket-paket khusus untuk mengadakan konvensi dan pertemuan di lokasi hotel.”

Pemerintah Indonesia menegaskan peraturan yang dituliskan dalam Surat Keputusan Menparpostel no. KM 37/PW.340/MPPT-86 tentang Peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel. Bab I, pasal 1, Ayat (b) dalam SK tersebut menyebutkan bahwa ”hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan, dan minuman, serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.”

Tiga kelompok jaringan pengusaha hotel menurut Sulastiyoni (1999) terdiri dari:

1. Jaringan hotel internasional (*international hotel chains*).
2. Jaringan hotel nasional (*national hotel chains*).
3. Hotel yang dikelola secara independen.

Pengelompokan jaringan pengusahaan hotel tersebut didasarkan pada kriteria penggolongan hotel berbintang yang terbagi ke dalam hotel berbintang 1 sampai dengan hotel berbintang 5. Klasifikasi hotel berbintang tersebut secara garis besar didasarkan pada:

1. Besar/kecil atau banyaknya kamar.
2. Lokasi hotel.
3. Fasilitas hotel.
4. Kelengkapan peralatan.
5. Spesialisasi dan tingkat pendidikan karyawan.
6. Kualitas bangunan.
7. Tata letak ruang.

2.2.2. Dimensi Pelayanan Usaha Hotel

Kualitas pelayanan dalam bidang perhotelan merupakan hal utama untuk memenuhi harapan dan keinginan pelanggan. Sebuah hotel terbukti berkualitas bila pelanggan menilai bahwa kenyataan jasa pelayanan yang diberikan sesuai atau bahkan melebihi jasa pelayanan yang diinginkan/diharapkan. Fitzsimmons & Fitzsimmons (1999) menjelaskan bahwa pelanggan akan menilai kualitas pelayanan berdasarkan lima prinsip tolak ukur dimensi pelayanan, yaitu:

1. Reliabilitas – kemampuan untuk memberikan jenis pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan.

2. Responsif – cepat tanggap dan tepat waktu dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.
3. Kepastian/jaminan – kemampuan, pengetahuan, etika, dan kepercayaan diri para karyawan.
4. Empati – perhatian untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap pelanggan.
5. Riil – penampilan fisik yang diperhatikan oleh pelanggan, seperti penampilan karyawan.

2.3. Intellectual Capital (IC)

2.3.1. Definisi Intellectual Capital

Berbagai literatur tentang *intellectual capital* yang telah ada hingga saat ini belum menyatakan adanya kesatuan pandangan mengenai definisi, klasifikasi, dan penilaian *intellectual capital*, namun pendapat berikut paling banyak dijadikan sebagai acuan. Stewart (1997) menyatakan bahwa "*intellectual capital is the intellectual material – knowledge, information, intellectual property, and experience – that can be put to use to create wealth.*" Definisi Stewart tersebut menjelaskan bahwa *intellectual capital* merupakan kumpulan materi intelektual yang terdiri dari pengetahuan, informasi, hak kepemilikan intelektual, serta pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan.

2.3.2. Komponen Intellectual Capital

Brooking (1996) berpendapat bahwa *intellectual capital* terdiri dari empat jenis aset, yaitu:

1. *Market asset*, terdiri dari *brand*, pelanggan, jaringan distribusi, dan kolaborasi bisnis.
2. *Intellectual property asset*, meliputi paten, *copyright*, dan *trade secret*.
3. *Human-centered asset*, meliputi pendidikan, pengetahuan, dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan.
4. *Infrastructure asset*, meliputi proses manajemen, sistem teknologi informasi, *networking*, dan sistem finansial.

Tabel 2.1.
Components of Intellectual Capital
Brooking (1996)

| Market Assets | Intellectual Property Assets | Human-centered Assets | Infrastructure Assets |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Service brands - Product brands - Corporate brands - Champions - Customers - Evangelists - Customer loyalty - Repeat business - Company name - Backlog - Distribution channels - Business collaborations - Franchise agreements - Licensing agreements - Favorable contract | <ul style="list-style-type: none"> - Patent - Copyright - Design rights - Trade secrets - Know-how - Trade marks - Service marks | <ul style="list-style-type: none"> - Education - Vocational qualifications - Work-related knowledge - Occupational assessments and psychometrics - Work-related competencies | <ul style="list-style-type: none"> - Management philosophy - Corporate culture - Management processes - Information technology systems - Networking systems - Financial relations |

Sumber: Annie Brooking, *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, New York, 1996

Bontis (2002) menyatakan bahwa dalam komponen *intellectual capital*, masing-masing elemennya saling berkombinasi dan berinteraksi dengan elemen modal tradisional (elemen fisik dan moneter) dengan cara-cara yang unik untuk menciptakan nilai bagi tiap perusahaan. Tabel berikut menunjukkan kategori *intellectual capital* menurut Bontis.

Tabel 2.2.

Intellectual Capital Classifications

| Human Capital | Structural Capital | Relational Capital |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge, competence, skills, and experiences of employees • Training • Networks | <ul style="list-style-type: none"> • Organizational processes • Databases • Software • Manuals • Trademarks • Laboratories and market intelligence • Assembled workforce – the relationship between the business and its employees; training, employee contract • Leadership • Organizational capacity for saleable innovation • Organizational learning capacity • Leaseholds • Franchises • Patents • Mineral rights | <ul style="list-style-type: none"> • Customer relationship • Customer loyalty and satisfaction • Distribution relationships and agreements • Relationships with other partners and other stakeholders |

Sumber: S. Zambon, *First Report (April 2002): Accounting, Intangibles, and Intellectual Capital: an overview of the issues and some considerations.*

2.3.3. Permasalahan Pengukuran *Intellectual Capital*

Banyak terdapat ketertarikan namun juga sikap skeptis terhadap masalah pengukuran dan pengelolaan *intellectual capital*. Berikut merupakan pendapat Fallacy (2000) atas sulitnya pengukuran *intellectual capital*.

“The first step is to measure whatever can be easily measured. This is OK as far as it goes. The second step is to disregard that which can't be easily measured or to give it an arbitrary quantitative value. This is artificial and misleading. The third step is to presume that what can't be measured easily isn't important. This is blindness. The fourth step is to say that what can't be easily measured really doesn't exist. This is suicide.”

Menurut Fallacy, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengukur apapun yang dapat diukur dengan mudah. Hal ini tidak akan menjadi masalah. Langkah kedua adalah tidak menghargai apapun yang tidak dapat diukur dengan mudah atau dengan memberikan nilai kuantitatif hanya berdasarkan asumsi. Hal ini artifisial dan dapat mengakibatkan salah tafsir. Langkah ketiga adalah menganggap apapun yang tidak dapat diukur dengan mudah sebagai hal yang tidak penting. Hal ini menyebabkan ketidaktahuan. Langkah keempat adalah menyatakan bahwa apapun yang tidak dapat diukur dengan mudah sama sekali tidak nyata. Hal ini sama dengan bunuh diri.

Satu-satunya hal yang dapat diukur dengan mudah saat ini adalah uang dan karena itu pula uang menjadi kriteria utama dalam pengukuran kinerja perusahaan. Namun saat ini uang tidak lagi dapat menjadi ukuran atas segalanya, seperti pendapat Sveiby (1999) berikut ini:

“Still, there exists no comprehensive system for measuring intangible assets that uses money as the common denominator and at the same time is practical and useful for managers. Depending on the purpose for measuring, I do not think such a system is necessary, either. Knowledge flows and intangible assets are essentially non-financial.”

Munculnya masalah pengukuran *intellectual capital* menyebabkan masyarakat saat ini membutuhkan metode pengukuran yang baru untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa perusahaan melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuannya. Ketidakmampuan sistem akuntansi dalam mengukur *intangible asset* sering dipandang sebagai masalah, karena kurangnya informasi tentang *intangible asset* tersebut menyebabkan manajemen tidak mampu mengelola *intangible asset* perusahaan dengan baik. Kaplan & Norton (1996), Stewart (1997), dan Kerssens (1999) menggunakan kalimat “*if you can't measure it, you can't manage it*” untuk menegaskan pentingnya metode pengukuran *intellectual capital* yang dapat menjawab semua pertanyaan di atas. Brinker (2001) menyatakan:

”Pengukuran akuntansi tradisional tidak lagi dapat menentukan nilai perusahaan dengan tepat. Tapi bila *intangible asset* tidak diukur, bagaimana mungkin perusahaan bisa mengelolanya? Banyak perusahaan dan kantor akuntansi yang menganggap masalah ini serius dan telah berusaha mengembangkan berbagai sistem untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola *intellectual capital*.”

Kriteria pengukuran *intellectual capital* sangat sulit ditentukan. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan membandingkan aktivitas perusahaan yang terjadi tiap tahun atau membandingkan aktivitas perusahaan dengan aktivitas perusahaan pesaing. Perbandingan ini akan memberikan hasil *benchmarking*, sehingga kredibilitas pengukurannya lebih terjamin.

Pada dasarnya, tidak ada satupun metode pengukuran yang dapat mendeskripsikan aliran saham dan *intellectual capital* suatu perusahaan dengan tepat. Sistem akuntansi untuk mengukur *intellectual capital* harus melihat kinerja perusahaan dari berbagai sudut pandang. Indikator utama dalam suatu perusahaan dapat menjadi hal yang sama sekali tidak berguna di perusahaan lain.

2.3.4. Tujuan Pengukuran *Intellectual Capital*

Berikut merupakan manfaat dan pentingnya dilakukan pengukuran *intellectual capital*:

1. Tujuan sosio-ekonomi.

Intangible asset diestimasikan menguasai rata-rata 60-75% nilai perusahaan. Menurut Lev (2002), risiko yang diterima atas kegagalan memperhitungkan *intangible asset* dan mengungkapkannya dengan tepat antara lain:

- a. Penggunaan *intangible asset* untuk melakukan manipulasi atas informasi finansial perusahaan secara besar-besaran.
- b. Keuntungan ilegal yang didapatkan perusahaan atas perdagangan saham.
- c. Perubahan harga saham yang terjadi dengan cepat.
- d. Biaya modal yang terlalu tinggi menyebabkan terhambatnya inovasi dan pertumbuhan perusahaan.

2. Tujuan bagi perusahaan.

Brennan & Connel (2000) berpendapat bahwa pengelolaan *intellectual capital* sangat berpengaruh terhadap kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan.

Tujuan perusahaan melakukan pengukuran *intellectual capital* antara lain untuk:

- a. Mengarahkan sumber-sumber *intellectual capital* agar sesuai dengan visi perusahaan secara strategis. Hal ini dilakukan untuk mendukung pelaksanaan strategi melalui kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.
- b. Mendukung dan memelihara keunggulan bersaing perusahaan.
- c. Menjembatani keadaan perusahaan saat ini dengan keadaan perusahaan di masa lalu (sebagai stimulator agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam kondisi yang selalu berubah).
- d. Mempengaruhi harga saham, dengan menunjukkan keunggulan perusahaan kepada pelanggan yang potensial.
- e. Memvisualisasikan pengetahuan karyawan atas perusahaan kepada masyarakat, sehingga kepuasan dan kesetiaan pelanggan meningkat.
- f. Menilai efektivitas pemanfaatan *intellectual capital* perusahaan dengan adanya alokasi sumber daya di tiap unit bisnis.
- g. Menentukan struktur insentif manajemen yang paling efektif.

Penelitian Ferrier and McKenzie (1999) tentang perusahaan-perusahaan di Australia memberikan kesimpulan tentang beberapa tujuan pengukuran *intellectual capital* di bawah ini:

1. Meningkatnya perkembangan informasi bagi para pemegang saham yang mendukung investasi.
2. Meningkatnya informasi yang mendukung dan memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan.
3. Mendukung dan memberikan tambahan informasi dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia.
4. Mendukung dan memberikan bantuan dalam pelaksanaan manajemen hubungan dengan para pelanggan.

2.3.5. Pendekatan Metode Pengukuran *Intellectual Capital*

Terdapat beberapa metode dan bermunculan lebih banyak lagi metode baru untuk mengukur *intellectual capital* dengan semakin pentingnya hasil pengukuran yang didapatkan. Sebagian dari metode-metode tersebut dibuat oleh perusahaan-perusahaan yang berbeda hanya untuk kepentingan internal, bukan untuk perkembangan pengukuran secara universal.

Menurut Montequin, Vicente, Fernandez, & Fransisco (2002), terdapat dua macam pendekatan metode pengukuran:

1. Metode langsung, yaitu pengukuran langsung komponen-komponen *intellectual capital* yang berbeda. Termasuk dalam metode ini: *The Balanced Score Card*, *Skandia's IC Navigator*, *Intellectual Capital*

Services' IC Index, The Technology Broker's IC Audit, Sveiby's The Intangible Asset Monitor (IAM), Real Option Theory, Citation-weighted Patents, dan Intellect Model.

2. Metode finansial, berdasarkan pada nilai tidak langsung perusahaan seperti nilai saham. Termasuk dalam metode ini: *Economic Value Added (EVA), Market-to-Book Ratio, Calculated Intangible Value, Market Value Added (MVA), dan Tobin's Q Ratio.*

Menurut Luthy (2002), terdapat dua macam pendekatan metode pengukuran *intellectual capital*:

1. Pengukuran komponen demi komponen (*component-by-component measurement*), meliputi penggunaan unit-unit pengukuran yang tepat untuk tiap komponen seperti *market share*, nilai paten, dan jenis kompetensi unik terkait pekerjaan yang dimiliki masing-masing unit pengukuran. Termasuk dalam metode ini: *Edvinsson/Malone Approach – Skandia "Navigator", dan Brooking Approach – "Dream Ticket"/Intellectual Capital Audit.*
2. Pengukuran berbasis finansial pada level perusahaan (*organization level/financial basis measurement*). Nilai pemegang saham menjadi indikator utama dalam ekonomi saat ini yang menunjukkan seberapa efektif manajer mampu mengelola aset intelektual dan aset-aset lainnya. Termasuk dalam metode ini: *Market-to-Book Ratio, Tobin's Q Ratio, dan Calculated Intangible Value.*

Menurut Fondo & Wright (2004), yang melakukan perluasan klasifikasi pendekatan menurut Luthy (1998) dan Williams (2000), ada empat pendekatan untuk mengukur *intellectual capital*:

1. *Direct Intellectual Capital Methods (DIC)*

Metode ini mengestimasi nilai finansial *intellectual capital* dengan cara mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai komponennya.

2. *Market Capitalization Methods (MCM)*

Metode ini mengestimasi nilai *intellectual capital* dengan menghitung selisih antara kapitalisasi pasar suatu perusahaan dengan ekuitas pemegang sahamnya.

3. *Return on Assets Methods (ROA)*

Penghasilan rata-rata sebelum pajak suatu perusahaan selama periode tertentu dibagi dengan *tangible assets* rata-rata perusahaan menghasilkan ROA yang kemudian akan dibandingkan dengan industri rata-rata. Selisihnya kemudian dikalikan dengan *tangible asset* rata-rata perusahaan untuk memperhitungkan penghasilan tahunan rata-rata dari *intangibles*. Penghasilan diatas rata-rata dibagi biaya modal atau tingkat suku bunga rata-rata akan menghasilkan estimasi nilai *intellectual capital*.

4. *Score Card Methods (SC)*

Berbagai komponen *intellectual capital* diidentifikasi lalu daftar indikatornya digeneralisasi dan dilaporkan dalam *score card*.

Kelebihan penggunaan metode *score card* (SC) adalah hasil yang didapatkan mengenai keadaan perusahaan lebih komprehensif dibanding hasil dari pengukuran finansial, karena pengukurannya dilaksanakan ketika mendekati terjadinya suatu transaksi sehingga pelaporannya dapat disampaikan lebih cepat dan lebih akurat dibanding pengukuran finansial murni. Metode ini juga lebih mudah diaplikasikan pada tiap level manajemen perusahaan. Kelemahannya adalah karena indikatornya kontekstual, maka penggunaannya harus disesuaikan dengan keadaan pada tiap-tiap perusahaan, yang menyebabkan perbandingannya semakin sulit. Metode ini juga masih baru dan tidak mudah diterima masyarakat dan manajer yang terbiasa mempunyai pandangan dari segi finansial murni. Di bawah ini merupakan kompilasi metode-metode pengukuran *intellectual capital* yang digunakan di berbagai perusahaan di dunia, salah satunya adalah metode Skandia Navigator yang diciptakan oleh Edvinsson-Malone (1997).

Tabel 2.3.

Erick Sveiby's Compilation of Intellectual Capital Valuation Index

| Approx. Dvlp. Year | Label | Major Proponent | Cate-Gory | Description of Measure |
|--------------------|----------------------------|---|-----------|--|
| 2004 | Topplinjen/ Business IQ | <i>Sandvik (2004)</i> | SC | A combination of four indices; Identity Index, Human Capital Index, Knowledge Capital Index, Reputation Index. Developed in Norway by consulting firm Humankapitalgruppen. |
| 2003 | Danish guidelines | <i>Mouritzen, Bukh & al. (2003)</i> | SC | A recommendation by government-sponsored research project for how Danish firms should report their intangibles publicly. Intellectual capital statements consist of 1) a knowledge narrative, 2) a set of management challenges, 3) a number of initiatives, and 4) relevant indicators. |
| 2002 | IC Rating | <i>Edvinsson (2002)</i> | SC | An extension of the Skandia Navigator framework incorporating ideas from the Intangible Assets Monitor, rating <i>efficiency, renewal, and risk</i> . |

| | | | | |
|------|---------------------------------------|--|-----|--|
| 2002 | Value Chain Scoreboard | <i>Lev B. (2002)</i> | SC | A matrix of non-financial indicators arranged in three categories according to the cycle of development: Discovery/Learning, Implementation, Commercialization. |
| 2002 | Meritum guidelines | <i>Meritum Guidelines (2002)</i> | SC | An EU-sponsored research project, which has yielded a framework for management and disclosure of Intangible Assets. 1) Define strategic objectives, 2) Identify the intangible resources, 3) Actions to develop intangible resources. Three classes of intangibles: Human Capital, Structural Capital, and Relationship Capital. |
| 2001 | Knowledge Audit Cycle | <i>Marr & Schiuma (2001)</i> | SC | A method for assessing six knowledge dimensions of an organization's capabilities in four steps. 1) Define key knowledge assets. 2) Identify key knowledge processes. 3) Plan actions on knowledge processes. 4) Implement and monitor improvement, then return to 1). |
| 2000 | The Value Explorer | <i>Andriessen & Tiessen (2000)</i> | DIC | Accounting methodology proposed by KMPG for calculating and allocating value to 5 types of intangibles: (1) Assets and endowments, (2) Skills & tacit knowledge, (3) Collective values and norms, (4) Technology and explicit knowledge, (5) Primary and management processes. |
| 2000 | Intellectual Asset Valuation | <i>Sullivan (2000)</i> | DIC | Methodology for assessing the value of Intellectual Property. |
| 2000 | Total Value Creation (TVC) | <i>Anderson & McLean (2000)</i> | DIC | A project initiated by the Canadian Institute of Chartered Accountants. TVC uses discounted projected cash-flows to re-examine how events affect planned activities. |
| 1999 | Knowledge Capital Earnings | <i>Lev (1999)</i> | ROA | Knowledge Capital Earnings are calculated as the portion of normalized earnings over and above expected earnings attributable to book assets. |
| 1998 | Inclusive Valuation Methodology (IVM) | <i>McPherson (1998)</i> | DIC | Uses hierarchies of weighted indicators that are combined, and focuses on relative rather than absolute values. Combined Value Added = Monetary Value Added combined with Intangible Value Added. |
| 1998 | Accounting for The Future (AFTF) | <i>Nash H. (1998)</i> | DIC | A system of projected discounted cash-flows. The difference between AFTF value at the end and the beginning of the period is the value added during the period. |
| 1998 | Investor Assigned Market Value (IAMV) | <i>Standfield (1998)</i> | MCM | Takes the Company's True Value to be its stock market value and divides it into Tangible Capital + (Realized IC + IC Erosion + SCA (Sustainable Competitive Advantage)). |
| 1997 | Market-to-Book Value | <i>Stewart (1997) Luthy (1998)</i> | MCM | The value of intellectual capital is considered to be the difference between the firm's stock market value and the company's book value. |

| | | | | |
|------|---|---|---|--|
| 1997 | Economic Value Added (EVA) | <i>Stewart (1997)</i> | ROA | Calculated by adjusting the firm's disclosed profit with charges related to intangibles. Changes in EVA provide an indication of whether the firm's intellectual capital is productive or not. |
| 1997 | Calculated Intangible Value | <i>Stewart (1997) Luthy (1998)</i> | ROA | Calculates the excess return on hard assets then uses this figure as a basis for determining the proportion of return attributable to intangible assets. |
| 1997 | Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) | <i>Pulic (1997)</i> | ROA (doesn't quite fit any of the categories) | Measures how much and how efficiently intellectual capital and capital employed create value based on the relationship to three major components: (1) Capital employed; (2) Human capital; and (3) Structural capital. |
| 1997 | IC-Index | <i>Roos, Roos, Dragonetti, and Edvinsson (1997)</i> | SC | Consolidates all individual indicators representing intellectual properties and components into a single index. Changes in the index are then related to changes in the firm's market valuation. |
| 1996 | Technology Broker | <i>Brooking (1996)</i> | DIC | Value of intellectual capital of a firm is assessed based on diagnostic analysis of a firm's response to twenty questions covering four major components of intellectual capital. |
| 1996 | Citation-Weighted Patents | <i>Bontis (1996)</i> | DIC | A technology factor is calculated based on the patents developed by a firm. Intellectual capital and its performance is measured based on the impact of research development efforts on a series of indices, such as number of patents and cost of patents to sales turnover, that describe the firm's patents. |
| 1994 | Skandia Navigator | <i>Edvinsson and Malone (1997)</i> | SC | Intellectual capital is measured through the analysis of up to 164 metric measures (91 intellectually based and 73 traditional metrics) that cover five components: (1) financial; (2) customer; (3) process; (4) renewal and development; and (5) human. |
| 1994 | Intangible Asset Monitor | <i>Sveiby (1997)</i> | SC | Management selects indicators, based on the strategic objectives of the firm, to measure four aspects of creating value from 3 classes of intangible assets labeled: People's competence, Internal Structure, External Structure. Value Creation modes are: (1) Growth; (2) Renewal; (3) Utilization/efficiency; (4) Risk reduction/stability. |
| 1992 | Balanced Score Card | <i>Kaplan and Norton (1992)</i> | SC | A company's performance is measured by indicators covering four major focus perspectives: (1) Financial perspective; (2) Customer perspective; (3) Internal process perspective; and (4) Learning perspective. The indicators are based on the strategic objectives of the firm. |

| | | | | |
|--------|--|------------------|-----|---|
| 1990 | HR statement | Ahonen (1998) | DIC | A management application of HRCA widespread in Finland. The <i>HR profit and loss account</i> divides personnel related costs into three classes for the human resource costs: renewal costs, development costs, and exhaustion costs. 150 listed Finnish companies prepared an HR statement in 1999. |
| 1989 | The Invisible Balance Sheet | Sveiby (1989) | MCM | The difference between the stock market value of a firm and its net book value is explained by three interrelated "families" of capital; Human capital, Organizational Capital, and Customer Capital. The three categories first published in this book have become a de facto standard. |
| 1988 | Human Resource Costing & Accounting (HRCA) | Johansson (1996) | DIC | Calculates the hidden impact of HR related costs, which reduce a firm's profits. Adjustments are made to the P&L. Intellectual capital is measured by calculation of the contribution of human assets held by the company divided by capitalized salary expenditures. |
| 1970's | Human Resource Costing & Accounting (HRCA) | Flamholtz (1985) | DIC | The pioneering work on HR accounting. A number of methods for calculating the value of human resources. |
| 1950's | Tobin's q | Tobin J. | MCM | The "q" is the ratio of the stock market value of the firm divided by the replacement cost of its assets. Changes in "q" provide a proxy for measuring effective performance or not a firm's intellectual capital. Developed by the Nobel Laureate economist James Tobin in the 1950's. |

Keterangan:

- SC Score Cards
 DIC Direct Intellectual Capital
 MCM Market Capitalization Method
 ROA Return on Asset

Sumber: Clint B. Fondo & Darren B. Wright, *MBA Professional Report: Intellectual Capital*, Naval Postgraduate School, California, 2004

2.4. Skandia Navigator

2.4.1. Skandia

Skandia merupakan suatu konglomerasi asuransi yang berlokasi di Stockholm, Swedia, yang diyakini menjadi perusahaan besar pertama yang telah melaksanakan usaha koheren terbaik dalam mengukur aset-aset *intangible*-nya (Bontis, 1996; Huseman & Goodman, 1999). Skandia pertama kali mengembangkan laporan *intellectual capital* perusahaan secara internal pada tahun 1985, dan menjadi perusahaan pertama yang mengeluarkan adendum *intellectual capital* dan laporan keuangan perusahaan kepada para pemegang saham pada tahun 1994. Banyak perusahaan lain yang melakukan penilaian *intellectual capital* berdasarkan konsep multi-dimensi Skandia dalam mengukur nilai perusahaan.

Leif Edvinsson, arsitek utama dibalik inisiatif Skandia yang mengembangkan model pelaporan *intellectual capital* menamakannya "Navigator" dengan lima fokus area: keuangan, pelanggan, proses, pembelajaran dan pengembangan, dan manusia. Taksonomi akuntansi yang baru ini berusaha mengidentifikasi dasar dari nilai perusahaan dengan mengukur faktor dinamis yang tersembunyi (Edvinsson & Malone, 1997).

Edvinsson & Malone (1997) menyatakan bahwa *intellectual capital* mempunyai tiga dasar utama, yaitu:

1. *Human capital*, didefinisikan sebagai pengetahuan yang terdiri dari berbagai kombinasi, *skill*, inovasi, dan kemampuan tiap-tiap karyawan perusahaan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

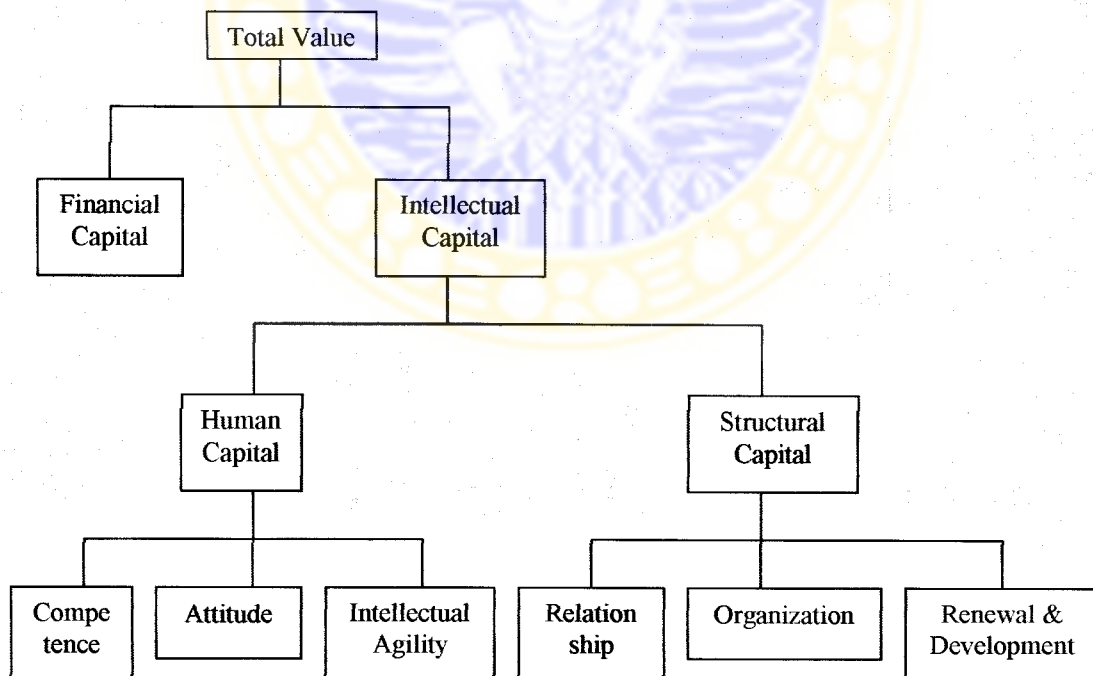
Human capital didapatkan dari karyawan dan tidak dapat dimiliki oleh perusahaan, sehingga *human capital* akan menghilang bila karyawan tidak lagi bekerja dalam perusahaan.

2. *Structural capital* meliputi *hardware*, *software*, *database*, struktur organisasi, paten, *trademark*, sistem informasi, dan semua pendukung infrastruktur perusahaan yang mendukung produktivitas karyawan. *Structural capital* dimiliki oleh perusahaan dan akan tetap ada dalam perusahaan walaupun karyawannya tidak lagi bekerja. Edvinsson dan Malone mengklasifikasikan *structural capital* lebih jauh menjadi:
 - a. *Organizational capital*, meliputi filosofi dan sistem untuk meningkatkan kemampuan perusahaan.
 - b. *Process capital*, meliputi teknik, prosedur, dan program yang digunakan untuk mempercepat pengiriman barang dan jasa.
 - c. *Innovation capital*, meliputi:
 - *Intellectual properties*, merupakan hak komersil yang dilindungi, seperti *copyright* dan *trademark*.
 - *Intangible assets*, merupakan semua kemampuan lain dan teori yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan.
3. *Customer capital* merupakan kekuatan hubungan dan kesetiaan pelanggan. Kepuasan pelanggan, aktivitas bisnis yang terus berulang, keadaan ekonomi yang baik, dan sensitivitas harga dapat digunakan sebagai indikator *customer capital*.

Menurut Edvinsson & Malone (1997), *intellectual capital* merupakan aplikasi pengalaman, teknologi organisasi, hubungan dengan pelanggan, dan kemampuan profesional yang memberikan Skandia keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Singkatnya, skema nilai Skandia terdiri dari sektor finansial dan non-finansial yang dikombinasikan untuk mengestimasi nilai pasar perusahaan. Skandia mendeskripsikan *intellectual capital* sebagai suatu bagian integral dari nilai pasar perusahaan. Menurut Skandia, "*Intellectual capital equals the sum of human and structural capital.*"

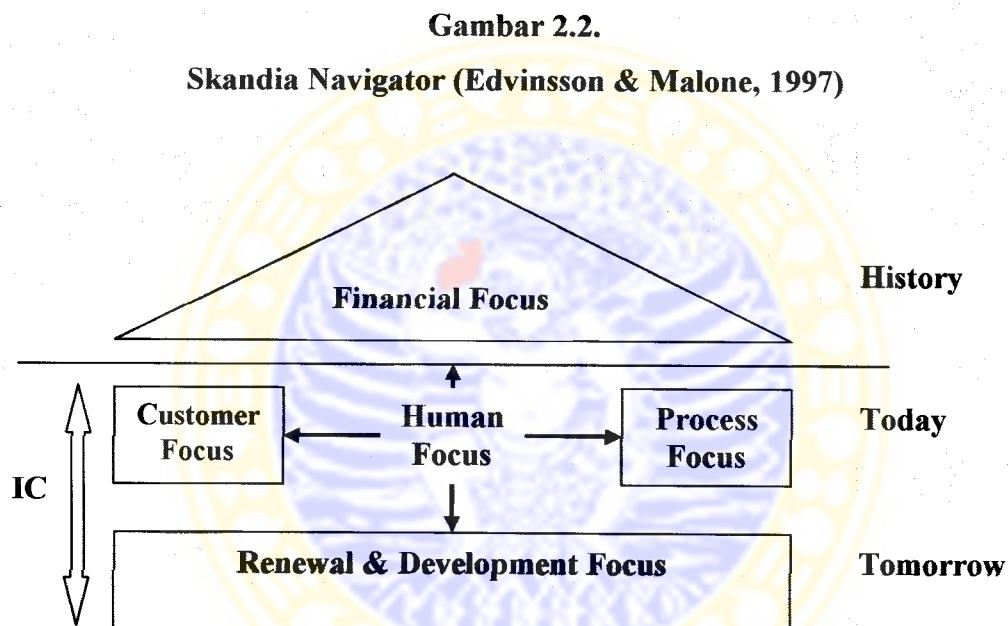
Gambar 2.1.
Skandia's Value Scheme



Sumber: Dr. Nick Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of The Models Used To Measure Intellectual Capital*, Michael G. DeGroote School of Business, McMaster University, Queen's University at Kingston, April 2000

2.4.2. Operasionalisasi Skandia Navigator

Model yang digunakan Skandia untuk mengkonsep sistem pengukuran nilai perusahaannya dinamakan Navigator. Skandia Navigator dibagi menjadi tiga bagian: masa lalu, masa kini, dan masa depan. Edvinsson menggunakan metafor rumah sebagai ilustrasi model perusahaan, seperti terlihat di bawah ini.



Sumber: Peter Westnes, *Evaluating Intellectual Capital in The Hotel Industry-A Case Study of Radisson SAS Hotels and Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002

Di bagian atas gambar terdapat metafor "atap rumah" sebagai fokus finansial (*financial focus*) yang terdiri dari akuntansi tradisional dan neraca yang merupakan pengukuran perusahaan di masa lalu. Bagian tengah gambar merefleksikan situasi masa kini yang dihadapi perusahaan, yang dalam metafor Edvinsson menjadi "dinding rumah". Bagian ini terdiri dari fokus pelanggan (*customer focus*) yang mengukur tipe *intellectual capital* dan fokus proses

(*process focus*) yang mengukur bagian *structural capital* yang lebih besar. Pada bagian bawah gambar kita dapat menemukan fokus pembelajaran dan pengembangan (*renewal & development focus*) yang dalam metafor Edvinsson menjadi “fondasi rumah”. Menurut Edvinsson & Malone (1997), dengan memfokuskan pada elemen-elemen seperti pelatihan karyawan dan pengembangan produk baru, bagian ini bertujuan untuk mengungkapkan seberapa baik perusahaan telah mempersiapkan dirinya untuk menghadapi masa depan. Seperti terlihat di atas, bagian utama Navigator adalah fokus manusia (*human focus*) yang terdiri dari para karyawan yang menjalankan perusahaan. Fokus manusia inilah yang berinteraksi dengan semua bagian *intellectual capital* yang lain. Bagian ini terdapat di tengah gambar sebagai pusat strategis perusahaan.

2.4.2.1. Fokus Finansial (*Financial Focus*)

Apapun jenis perusahaan dan usaha apapun yang dilakukannya, pada akhirnya usaha-usaha tersebut harus menciptakan nilai dalam bentuk finansial. Proses penciptaan nilai dapat memakan waktu bertahun-tahun atau hanya dalam hitungan menit, tapi pada titik tertentu nilai tersebut harus menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Perkembangan proses tersebut dapat diamati dengan Navigator. Dimulai dari fondasi yang diciptakan fokus pembelajaran dan pengembangan (*renewal and development focus*), melalui fokus proses (*process focus*) dan fokus pelanggan (*customer focus*), kemudian akan menghasilkan keuntungan finansial bagi perusahaan.

2.4.2.2. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Edvinsson & Malone (1998) menyatakan adanya fakta bahwa pelanggan terus berubah selama bertahun-tahun dan begitu pula hubungan yang dimiliki perusahaan dengan pelanggannya. Nilai pelanggan perusahaan didefinisikan sebagai nilai masa kini dari semua hubungan perusahaan dengan pelanggan. Berikut merupakan poin-poin penting dalam mensukseskan hubungan dengan pelanggan:

1. Customer type – what is the profile of a typical customer for the company's product?
2. Customer duration – what is the turnover rate of the current customer base and what is the average time a customer is loyal?
3. Customer role – what role does the customer play in product design, manufacture, delivery, etc.?
4. Customer support – what independent programs, facilities, and technologies are in place to assure the highest level of customer satisfaction and success?
5. Customer success – what are the levels of customer success according to such metrics as annual purchase rate, customers with and without complaints, gender, income, etc.?

2.4.2.3. Fokus proses (*Process Focus*)

Fokus proses berkaitan dengan peran teknologi sebagai alat untuk mendukung keseluruhan penciptaan nilai perusahaan. Hal ini meliputi semua proses pendukung yang diciptakan dalam perusahaan seperti sistem IT, *network*, pengarsipan, dan proses pekerjaan umum. Edvinsson & Malone menyatakan beberapa permasalahan dalam fokus proses yang dapat menjatuhkan perusahaan, seperti penggunaan teknologi yang tidak tepat atau aplikasi teknologi dengan cara yang tidak benar. Solusi atas permasalahan ini adalah dengan mengembangkan indikator-indikator yang: (1) mengukur teknologi yang didapatkan hanya jika

memberikan nilai bagi perusahaan, (2) menelusuri waktu dan dukungan *vendor* yang menunjang teknologi perusahaan, (3) tidak hanya mengukur spesifikasi kinerja namun juga kontribusi aktualnya bagi produktivitas perusahaan, dan (4) mengukur indeks kinerja yang berhubungan dalam menentukan tujuan kinerja.

2.4.2.4. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (*Renewal and Development Focus*)

Seperti terlihat dalam model Navigator, fokus pembelajaran dan pengembangan terletak di tempat yang berkebalikan dengan fokus finansial (*financial focus*). Hal ini beralasan, karena fokus finansial merupakan refleksi masa lalu, sedangkan fokus pertumbuhan dan perkembangan melihat ke masa depan dengan usaha membangun dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan di masa yang akan datang. Edvinsson & Malone (1997) memberikan enam perspektif yang harus dipertimbangkan agar perusahaan dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi masa depan:

1. Pelanggan.
2. Ketertarikan kepada pasar.
3. Produk dan jasa.
4. Partner yang strategis.
5. Infrastruktur.
6. Karyawan.

2.4.2.5. Fokus Manusia (*Human Focus*)

Fokus manusia memang sengaja diletakkan di bagian tengah Navigator karena fakta menunjukkan bahwa fokus manusia berinteraksi dengan semua indikator lain dalam Navigator dalam hubungan yang sangat kuat.

2.4.3. Kelebihan dan Kelemahan Skandia Navigator

Model Skandia cukup mengagumkan dalam mengakui peran *customer capital* dalam menciptakan nilai bagi perusahaan dan bagaimana dasar hubungan dengan pelanggan telah berubah. Sebagai contoh, Edvinsson & Malone (1997) memberikan lima indikator yang sangat spesifik tentang *customer capital*: tipe pelanggan, durasi, peran, pendukung, dan kesuksesan sebagai bukti betapa pentingnya peran pelanggan dalam menciptakan nilai bagi perusahaan. Skandia juga memberikan cakupan yang luas tentang *organizational structural* dan faktor proses dengan fokusnya pada kontribusi proses dan *renewal & development (R&D)* bagi nilai perusahaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Roos, Roos, Dragonetti, & Edvinsson (1997) melihat asumsi-asumsi yang mendasari metriks Skandia dan memberikan interpretasi alternatif tentang apa yang dapat direpresentasikan oleh tiap metriks dalam suatu perusahaan. Hasilnya, mereka menyimpulkan bahwa tiap perusahaan harus mendapatkan pengertian yang unik tentang *intangible asset* mana yang benar-benar berharga bagi perusahaan untuk dapat memilih asumsi mana yang paling valid dan mengidentifikasi metriks yang tepat. Rumitnya persyaratan untuk menciptakan standar yang unik tersebut menyebabkan Roos dkk. merasa bahwa penentuan standar pengukuran *intellectual capital* tidak dapat dilakukan dengan cepat. Mereka juga menambahkan bahwa Skandia menggunakan pendekatan neraca dalam mengukur *intangible asset*-nya, sehingga hasil yang didapatkan hanya meliputi periode waktu yang sangat pendek dan tidak dapat merepresentasikan aliran perusahaan yang dinamis.

Huseman & Goodman (1999) menyatakan bahwa pengukuran variabel *structural capital* yang meliputi PC, laptop, dsb. dalam Skandia Navigator sebagai salah satu hal yang menciptakan nilai bagi perusahaan dapat dikritisi, karena tidak semua penggunaan infrastruktur perusahaan akan menghasilkan nilai tambah yang bisa menjadi *competitive advantage* (keunggulan bersaing) perusahaan.

Berikut merupakan indikator-indikator yang dibuat oleh Edvinsson & Malone (1997) dalam pengukuran *intellectual capital* yang diterapkan pada perusahaan Skandia.

Tabel 2.4.
“Universal Intellectual Capital Report” Indicators
Edvinsson & Malone (1997)

| Financial Focus | Customer Focus | Process Focus | Renewal and Development Focus | Human Focus |
|---|---|---|---|--|
| Total assets | Market share | Administrative expense/total revenues | Competency development expense/Employee | Leadership index |
| Total assets/employee | Number of customers | Cost for administrative error/management revenues | Satisfied employee index | Motivation index |
| Revenues/total assets | Annual sales/customer | Processing time, payments | Relationship investment/ Customer | Empowerment index |
| Profits/total assets | Customers lost | Contracts filed without error | Share of training hours | Number of employees/ employees shares of the company |
| Revenues resulting from new business operations | Average duration of customer relationship | Function points/employee-month | Share of development hours | Employee turnover |
| Revenues/ Employee | Average customer size | PCs and laptops/ Employee | Opportunity share | Average years of service with company |
| Customer time/employee attendance | Customer rating | Network capability/ Employee | R&D expense/ administrative expense | Number of managers |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Profits/ employee | Customer visits to the company and the number of hits on the company's web page | Administrative expense/ Employee | Training expense/ employee | Number of female managers |
| Lost business revenues compared to market average | Days spent visiting customers | IT expense/ Employee | Training expense/ administrative expense | Average age of employees and number with pertinent experience in trade and IT |
| Market value | Customers/ employees | IT expense/ administrative expense | Business development expense/ administrative expense | Time in training (days/year) |
| Return on net asset value | Revenue generating staff | Administrative expense/gross premium | Share of employees under age 40 | IT literacy of staff |
| Return on net asset resulting from new business operations | Average time from customer contact to sales response | IT capacity (CPU and DASD) | IT development expense/IT expense | Number of directors |
| Value added/employee | Ratio of sales contacts to sales closed | Change in IT inventory | IT expenses on training/IT expense | Number of female directors |
| Value added/IT employees | Satisfied customer index | Corporate quality performance (e.g. ISO 9000) | R&D resources/total resources | Number of full-time or permanent employees |
| Investment in IT | IT investment/ salesperson | Corporate performance/ quality goal | Customer opportunity base captured | Average age of full-time or permanent employees |
| Value added/customer | IT investment/ service and support employee | Discontinued IT inventory/IT inventory | Average customer age; education; income | Annual turnover of full-time permanent employees |
| | IT literacy of customer | Orphan IT inventory/IT inventory | Average customer duration with company | Per capita annual cost of training, communication, and support programs for full-time employees |

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|--|--|
| | Support expense/ customer | IT capacity/ Employee | Educational investment/ customer | Full-time or permanent employees who spend less than 50 % of work hours at a corporate facility |
| | Service expense/ customer/year | IT performance/ Employee | Direct communications to customer/year | Percentage of full-time permanent employees |
| | Service expense/ customer/ contact | | Non-product- related expense/ customer/year | Per capita annual cost of training, communication, and support programs |
| | | | New markets development investments | Number of full- time employees |
| | | | Structural capital development investment | Average years with company of full-time temporary employees |
| | | | Value of EDI system | Per capita annual cost of training and support programs for full-time temporary employees |
| | | | Capacity of EDI system | Number of part- time employees or non-full-time contractors, average duration of contract |
| | | | Ratio of new products (less than two years) to full company product family | Company managers with advanced degrees: business, science and engineering, liberal arts |
| | | | R&D invested in basic research | |
| | | | R&D invested in product design | |
| | | | R&D invested in applications | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | Investments in new product support and training | |
| | | | Average age of company patents | |
| | | | Patents pending/ software, data, database developed | |

Sumber: Peter Westnes, *Evaluating Intellectual Capital in The Hotel Industry-A Case Study of Radisson SAS Hotels and Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Menurut Sawarjuwono (1997), metodologi penelitian adalah cara menggali atau memproduksi pengetahuan. Pernyataan Bogah dan Taylor yang dikutip Moleong (1990) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau perilaku orang-orang yang dapat diamati.

Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa, pengetahuan, atau obyek studi, dimana dalam proses penelitian tersebut harus memperhatikan konteks studi dengan menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi peneliti yang akan menghasilkan konsep, proposisi, dan hipotesis. Pertimbangan peneliti dalam menggunakan metode studi kasus menurut Yin (1996) adalah:

- a. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" yang ada dalam rumusan masalah.
- b. Peneliti tidak dapat mengatur, mengontrol, atau mempengaruhi subyek penelitian.
- c. Penelitian difokuskan pada peristiwa kontemporer.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan penelitian yang digunakan karena adanya kompleksitas realita yang dihadapi perusahaan. Batasan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian hanya difokuskan pada identifikasi pengukuran *intellectual capital* dengan pendekatan *score card system* berdasarkan metode Skandia Navigator yang disesuaikan dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada.
- b. Penelitian ini difokuskan pada divisi-divisi tertentu dalam perusahaan yang kegiatan operasionalnya dipengaruhi oleh *intellectual capital*.
- c. Penelitian ini menggunakan data-data intern perusahaan yang terkait dan dapat digunakan untuk menentukan identifikasi pengukuran *intellectual capital* yang ditentukan dalam skripsi ini.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data-data dalam penelitian ini didapatkan dari:

1. Laporan keuangan perusahaan.
2. Standar Operasional Internal Perusahaan.
3. Data-data pegawai perusahaan.
4. Data-data pelanggan perusahaan.
5. Data-data *web page* perusahaan.

3.4. Hubungan antara Rumusan Masalah, Proposisi, Data Penelitian, Sumber Data, dan Prosedur Pengumpulan Data

| Rumusan Masalah | Proposisi | Data Penelitian | Sumber Data | Prosedur Pengumpulan Data |
|---|---|--|--|--|
| Bagaimana penggunaan metode Skandia Navigator untuk mengukur <i>intellectual capital</i> pada Hotel Equator Surabaya? | Pengukuran <i>intellectual capital</i> dengan metode Skandia Navigator yang lebih komprehensif. | Fokus keuangan, fokus pelanggan, fokus proses, fokus pembelajaran dan pengembangan, dan fokus manusia. | Laporan keuangan, data pegawai, data pelanggan, dan data-data internal perusahaan lainnya. | Survey, <i>interview</i> , observasi, dokumentasi data, dan studi literatur. |

3.5. Teknik Analisis

Awalnya penulis mengadakan survey pendahuluan untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman tentang kondisi perusahaan, serta mendapatkan informasi mengenai *intellectual capital* di perusahaan tersebut. Kemudian data-data yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti dikumpulkan dan dianalisa. Dari hasil pengumpulan data dan analisa tersebut, dibuat kesimpulan mengenai penelitian ini.

Dengan adanya keterbatasan-keterbatasan penulis, maka penelitian ini tidak dapat menerapkan konsep menyeluruh metode Skandia Navigator, hanya menggunakan analisis deskriptif dalam memecahkan masalah, yaitu dengan mengumpulkan dan menganalisa data-data sehingga dapat diperoleh suatu gambaran dan kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Subyek dan Obyek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Secara resmi Hotel Equator Surabaya berdiri pada tanggal 4 Agustus 1995 di bawah kepemilikan PT. Equator Dayatama Semesta. Pemilik Hotel Equator Surabaya adalah Bapak Djajah Soekarno dengan *General Manager* Bapak Kiem Setyawan, pengusaha yang telah banyak berkecimpung di bisnis perhotelan. Hotel Equator Surabaya telah menjadi hotel berbintang empat sejak awal berdirinya pada tahun 1995.

Dalam usaha dan perkembangannya, Hotel Equator Surabaya dikelola oleh PT. Dinamika Sarana yang juga merupakan anggota dari Equator Group yang ada di Indonesia. Hingga saat ini Hotel Equator Surabaya tidak mengalami perubahan konsep atau renovasi sejak awal dibangun.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

Hotel Equator berdiri di atas tanah seluas 3.6 ha yang terletak di Jalan Pakis Argosari no. 47 Surabaya, tepatnya di tengah-tengah kawasan bisnis utama bagian barat kota Surabaya. Hotel Equator Surabaya berlokasi tidak jauh dari Bandara Juanda dan Pelabuhan Tanjung Perak, serta dekat dengan pusat kota yang marak dengan kawasan perbelanjaan, *mall*, *trade center*, dan *food center*.

4.1.3. Produk/Jasa Perusahaan

Hotel Equator Surabaya merupakan salah satu perusahaan jasa yang menyediakan pelayanan akomodasi, makanan, dan minuman, serta pelayanan-pelayanan pendukung lainnya yang dikelola secara komersial. Fasilitas dan jasa yang disediakan di Hotel Equator Surabaya antara lain:

1. Kamar yang tersedia sebanyak 114 kamar tipe *bungalow* dengan spesifikasi:

- a. 54 kamar *Superior Suites*, luas kamar @ 40 m².
- b. 54 kamar *Deluxe Suites*, luas kamar @ 50 m².
- c. 6 kamar *Equator Suites*, luas kamar @ 100 m².

Masing-masing kamar mempunyai fasilitas (*amenities*): *individual controlled air conditioner, mini refrigerator, mini bar, international satellite television, direct dial telephone, dan in-house movie programs.*

2. Fasilitas olah raga, seperti *swimming pool, children's pool, 350 m gravel jogging track, dan 2 tennis courts.*
3. *The Rama Café Shop dan Shinta Lounge Bars overlooking pool.*
4. *Safe deposit boxes.*
5. *Business center.*
6. *Currency exchange.*
7. *House doctor.*
8. *Drug store.*
9. *Valet parking dan car rental.*

10. *Airport limousine dan taxi services.*
11. *Laundry dan dry cleaning.*
12. Fasilitas *convention and banqueting* dengan spesifikasi:

Tabel 4.1.
Fasilitas *Convention and Banqueting*
Hotel Equator Surabaya

| Set up of Room | Venue | | | | | |
|----------------------|-----------------|-------------------------|---------------|----------|-----------------|----------------|
| | Equator I or II | Equator Ballroom I & II | Gaslight Room | VIP Room | Bamboo Poolside | Pendawa Garden |
| Classroom style | 110 prsn | 240 prsn | 90 prsn | 12 prsn | - | - |
| Theater style | 200 prsn | 500 prsn | 150 prsn | 20 prsn | - | - |
| U Shape style | 50 prsn | 100 prsn | 36 prsn | 15 prsn | - | - |
| Double U Shape style | 80 prsn | 160 prsn | 57 prsn | - | - | - |
| Board Room style | 35 prsn | 70 prsn | 40 prsn | 15 prsn | - | - |
| Hollow Square style | 50 prsn | 100 prsn | 42 prsn | 20 prsn | - | - |
| Restaurant style | 140 prsn | 280 prsn | 90 prsn | 16 prsn | 150 prsn | 800 prsn |
| Standing Reception | 300 prsn | 600 prsn | 200 prsn | 16 prsn | 250 prsn | 2000 prsn |

Sumber: www.hotelequator.com

4.1.4. Visi dan Misi Perusahaan

Hotel Equator Surabaya mempunyai semboyan utama "*A Reflection of Perfection.*" Dengan semboyan tersebut, Hotel Equator Surabaya mempunyai visi untuk menjadi tempat persinggahan yang sempurna bagi pelanggan.

Misi utama Hotel Equator Surabaya adalah untuk memberikan pelayanan terbaik agar pelanggan merasa senang dan puas. Gambaran umum hubungan antara visi dan misi perusahaan ini tercermin dalam Standar Operasional Umum Internal Hotel Equator Surabaya, yang isinya antara lain di bawah ini:

1. *Treat our guests and partners with respects, greet them every time we encounter each other.*
2. *Greet our guests by their names respectively, but not to be repeated constantly or to be said loudly so they will feel uncomfortable.*
3. *Give professional smile and eye contact to our guests every time we interact.*
4. *Help our guests proactively in the hotel area.*
5. *Every time our guests ask for directions, accompany them right to their destinations, not just give some pointers.*
6. *Answer every call by national and international language in an appropriate way.*
7. *When talking on the phone, get permission from our guests every time they have to wait and ask for forgiveness after that.*
8. *Take full responsibilities for every request our guests ask, give the details to other partners so our guests don't have to repeat it.*
9. *When handling our guests' complaints and comments, hear them carefully, ask for forgiveness for the situation, and cope with the problems immediately.*
10. *Don't ever say "no" to our guests, give some alternatives.*

4.1.5. Struktur Organisasi Perusahaan

Hotel Equator Surabaya mempunyai struktur organisasi dimana *General Manager* menduduki posisi jabatan tertinggi di dalam perusahaan (Lampiran 2).

4.2. Hasil Analisis

Penelitian ini mengukur tingkat *intellectual capital* yang dimiliki oleh Hotel Equator Surabaya dengan konsep *score card system* menggunakan metode Skandia Navigator. Indikator-indikator yang diterapkan pada perusahaan ditentukan berdasarkan konsep Skandia Navigator yang diciptakan oleh Edvinsson-Malone (Tabel 2.5). Indikator-indikator tersebut kemudian diajukan kepada perusahaan, disesuaikan dengan sumber daya yang terdapat dalam perusahaan, kemudian diteliti dan dianalisis berdasarkan parameter pengukuran spesifik dari aplikasi metode tersebut. Perlu diketahui bahwa tidak semua indikator dapat diterapkan pada Hotel Equator Surabaya karena keterbatasan penelitian yang sangat kondisional.

Selain diberikan hasil pembahasan dengan menggunakan data yang diperoleh dari perusahaan, diberikan pula kuesioner yang berisi parameter pengukuran spesifik indikator-indikator *intellectual capital* yang disesuaikan dengan konsep Skandia Navigator. Para responden yang menduduki berbagai jenjang manajemen dari seluruh departemen yang terdapat di perusahaan diajukan pertanyaan mengenai tingkat signifikansi (tingkat kepentingan) tiap parameter pengukuran, sesuai dengan relevansinya terhadap indikator-indikator *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan.

Bentuk kuesioner yang diberikan kepada responden terdapat dalam Lampiran 5. Indikator-indikator yang tersedia seluruhnya mempunyai skala nilai antara 1-5, dengan ukuran yang disesuaikan. Perlu diketahui bahwa kuesioner yang diberikan hanya sebagai informasi tambahan, tanpa adanya batas nilai

parameter tertentu. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa tiap-tiap fokus pengukuran meliputi berbagai faktor yang berbeda-beda, sehingga tidak dimungkinkan adanya persamaan pada tiap fokus yang diukur. Hasil kuesioner indikator *intellectual capital* Metode Skandia Navigator pada Hotel Equator Surabaya dapat dilihat pada Lampiran 6.

4.2.1. Fokus Keuangan (*Financial Focus*)

4.2.1.1. Metode Skandia Navigator

Pertanyaan utama yang diajukan dalam fokus keuangan adalah “Bagaimana cara membuat perusahaan bekerja dengan pengeluaran biaya yang efisien?”

4.2.1.2. Indikator-Indikator Fokus Keuangan

Berdasarkan “*Universal Intellectual Capital Report*” Indicators (Tabel 2.5.) yang disesuaikan dengan kondisi penelitian pada Hotel Equator Surabaya, maka indikator-indikator yang digunakan dalam fokus keuangan ini adalah:

1. Total pendapatan/jumlah karyawan.
2. Jumlah waktu yang digunakan untuk melayani pelanggan/jumlah waktu kehadiran karyawan.
3. Total profit/jumlah karyawan.
4. Total beban gaji dan upah karyawan.

4.2.2. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

4.2.2.1. Metode Skandia Navigator

Pertanyaan utama yang diajukan dalam fokus pelanggan adalah “Apa yang dapat kami lakukan untuk membuat para pelanggan merasa puas dengan profesionalisme, pengetahuan, dan kemampuan yang kami miliki?”

4.2.2.2. Indikator-Indikator Fokus Pelanggan

Berdasarkan “*Universal Intellectual Capital Report*” *Indicators* (Tabel 2.5.) yang disesuaikan dengan kondisi penelitian pada Hotel Equator Surabaya, maka indikator-indikator yang digunakan dalam fokus pelanggan ini adalah:

- a. Jumlah pelanggan.
- b. Total pendapatan/jumlah pelanggan.
- c. Persentase pelanggan yang membatalkan pesanan.
- d. Rata-rata jumlah pelanggan per pesanan.
- e. Rata-rata waktu yang digunakan pelanggan untuk menggunakan produk dan jasa perusahaan.
- f. Jumlah orang yang membuka *web page* perusahaan.
- g. Jumlah pelanggan/jumlah karyawan.

4.2.3. Fokus Proses (*Process Focus*)

4.2.3.1. Metode Skandia Navigator

Pertanyaan utama yang perlu diajukan dalam fokus proses ini adalah “Apa yang dapat kami lakukan agar dapat bekerja sama dengan baik dalam perusahaan?” Fokus proses berkaitan dengan peran teknologi sebagai alat untuk mendukung keseluruhan penciptaan nilai perusahaan. Hal ini merupakan jumlah semua proses pendukung yang diciptakan dalam perusahaan.

4.2.3.2. Indikator-Indikator Fokus Proses

Berdasarkan "*Universal Intellectual Capital Report*" Indicators (Tabel 2.5.) yang disesuaikan dengan kondisi penelitian pada Hotel Equator Surabaya, maka indikator-indikator yang digunakan dalam fokus proses ini adalah:

1. Total beban administrasi/total pendapatan.
2. Total beban administrasi/jumlah karyawan.

4.2.4. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (*Renewal and Development Focus*)

4.2.4.1. Metode Skandia Navigator

Pertanyaan utama yang perlu diajukan dalam fokus pembelajaran dan pengembangan ini adalah "Bagaimana kami dapat memperbarui cara pandang kami terhadap sistem pembelajaran dan pengembangan? Bagaimana caranya agar kami dapat selalu berpikiran terbuka dan menerima perubahan yang terjadi?"

4.2.4.2. Indikator-Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan

Berdasarkan "*Universal Intellectual Capital Report*" Indicators (Tabel 2.5.) yang disesuaikan dengan kondisi penelitian pada Hotel Equator Surabaya, maka indikator-indikator yang digunakan dalam fokus pembelajaran dan pengembangan ini adalah:

1. Jumlah waktu pelatihan.
2. Total beban pelatihan karyawan/jumlah karyawan.
3. Total beban pelatihan karyawan/total beban administrasi.
4. Jumlah karyawan yang berusia kurang dari 40 tahun.
5. Rata-rata usia pelanggan.
6. Total beban pengembangan paket-paket pelayanan baru.
7. Total investasi pengembangan modal struktural.

4.2.5. Fokus Manusia (*Human Focus*)

4.2.5.1. Metode Skandia Navigator

Pertanyaan utama yang perlu diajukan dalam fokus manusia ini adalah “Bagaimana kami dapat menjadi karyawan yang baik? Bagaimana cara bekerja sama dengan baik? Bagaimana kami dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan kami?”

4.2.5.2. Indikator-Indikator Fokus Manusia

Berdasarkan “*Universal Intellectual Capital Report*” Indicators (Tabel 2.5.) yang disesuaikan dengan kondisi penelitian pada Hotel Equator Surabaya, maka indikator-indikator yang digunakan dalam fokus manusia ini adalah:

1. Tingkat pergantian karyawan.
2. Rata-rata lamanya karyawan bekerja dalam perusahaan.
3. Jumlah manajer.
4. Jumlah manajer wanita.
5. Rata-rata usia karyawan.
6. Jumlah karyawan dengan pendidikan dan pengalaman yang relevan dengan bidang perhotelan.
7. Jumlah direktur.
8. Jumlah direktur wanita.
9. Jumlah karyawan permanen.
10. Rata-rata usia karyawan permanen.
11. Karyawan permanen yang memanfaatkan kurang dari 50% jam kerjanya untuk menggunakan fasilitas perusahaan.
12. Jumlah karyawan sementara atau *part-time*.
13. Rata-rata jumlah waktu karyawan sementara atau *part-time* bekerja untuk perusahaan.
14. Manajer perusahaan yang mempunyai gelar.

4.3. Hasil Pengukuran *Intellectual Capital*

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini menyebabkan penerapan pengukuran *intellectual capital* dengan metode Skandia Navigator pada Hotel Equator Surabaya tidak dapat mengadopsi konsep menyeluruh "*Universal Intellectual Capital Report*" *Indicators* yang dibuat oleh Edvinsson-Malone (Tabel 2.5.), tetapi lebih disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terdapat dalam Hotel Equator Surabaya yang merupakan perusahaan jasa swasta yang bergerak di bidang perhotelan.

4.3.1. Fokus Keuangan (*Financial Focus*)

Tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan utama setiap perusahaan adalah untuk menghasilkan laba yang tinggi. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan biaya yang dikeluarkan dan meningkatkan pendapatan. Dalam waktu jangka panjang, kelangsungan hidup perusahaan harus dipertahankan dengan menetapkan struktur keuangan perusahaan yang sehat.

Dalam identifikasi pengukuran *intellectual capital* fokus keuangan berikut, tidak semua indikator metode Skandia Navigator (Tabel 2.5.) dapat diterapkan. Hal ini disebabkan karena adanya pembatasan data dan informasi yang tidak dapat diberikan oleh pihak manajemen Hotel Equator Surabaya. Contoh indikator yang tidak dapat diterapkan: *total assets*. Hal ini dapat dimaklumi karena Hotel Equator Surabaya belum menjadi perusahaan terbuka, sehingga kerahasiaan data internal perusahaan merupakan kebijakan pihak manajemen yang harus ditaati.

4.3.1.1. Analisis Indikator Fokus Keuangan

Tabel 4.2.
Analisis Indikator Fokus Keuangan
Hotel Equator Surabaya

| No. | Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-----|--|--|--|------------|
| 1. | Total pendapatan/ jumlah karyawan | 5.696.493.041/ 150 orang = 37.976.620 | 6.132.487.389/ 150 orang = 40.883.249 | 2.906.629 |
| 2. | Jumlah waktu yang digunakan untuk melayani pelanggan/ jumlah waktu kehadiran karyawan | 24 jam per hari/ 7 jam per hari = 3,4 jam per hari | 24 jam per hari/ 7 jam per hari = 3,4 jam per hari | - |
| 3. | Total profit/ jumlah karyawan | 202.790.540/ 150 orang = 1.351.936 | 846.552.900/ 150 orang = 5.643.686 | 4.291.750 |
| 4. | Total beban gaji dan upah karyawan | 117.000.000 | 137.000.000 | 20.000.000 |

Sumber: Laporan keuangan dan data intern perusahaan

4.3.1.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran di atas, berikut merupakan penjelasan tiap-tiap indikator fokus keuangan:

1. Mengukur pendapatan perusahaan yang dihasilkan tiap karyawan Hotel Equator Surabaya – dengan asumsi bahwa tiap karyawan mempunyai kemampuan yang sama untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Hasil pengukuran indikator ini menunjukkan peningkatan sebesar Rp. 2.906.629,- Di bawah ini merupakan rincian sumber pendapatan yang diterima Hotel Equator Surabaya selama tahun 2004-2005.

Tabel 4.3.
Rincian Sumber Pendapatan
Hotel Equator Surabaya

| | Rp. | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-------------------------------|------------|---------------|---------------|------------------|
| <i>Room</i> | Rp. | 4.395.418.280 | 4.728.935.520 | 333.517.240 |
| <i>Food</i> | Rp. | 482.659.771 | 535.608.384 | 52.948.613 |
| <i>Beverage</i> | Rp. | 148.432.650 | 151.621.200 | 3.188.550 |
| <i>Others F&B</i> | Rp. | 28.436.700 | 30.717.480 | 2.280.780 |
| <i>Telephone</i> | Rp. | 46.842.137 | 47.658.444 | 816.307 |
| <i>Laundry</i> | Rp. | 68.210.756 | 71.457.192 | 3.246.436 |
| <i>Business center</i> | Rp. | 8.629.743 | 8.990.316 | 360.573 |
| <i>Miscellaneous</i> | Rp. | 0 | 0 | 0 |
| Total | Rp. | 5.178.630.037 | 5.574.988.536 | 396.358.499 |
| <i>Service charge 10%</i> | Rp. | 517.863.004 | 557.498.853 | 39.635.849 |
| Total | Rp. | 5.696.493.041 | 6.132.487.389 | 435.994.348 |

Sumber: Laporan keuangan perusahaan

2. Mengukur rata-rata waktu tiap karyawan untuk melayani pelanggan selama satu hari. Perhotelan merupakan bisnis jasa yang memberikan pelayanan komersil penuh selama 24 jam/hari bagi semua pelanggannya, padahal asumsi jam kerja produktif satu orang karyawan Hotel Equator Surabaya hanya selama 7 jam/hari. Hal ini berarti tiap karyawan tidak dapat memberikan pelayanan optimal selama 24 jam/hari karena penerapan *shift* kerja yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Dengan membagi waktu yang digunakan untuk melayani pelanggan dengan waktu kehadiran karyawan, hasil pengukuran indikator ini tidak menunjukkan perbedaan waktu produktif tiap karyawan untuk melayani pelanggan selama tahun 2004-2005, yaitu selama 3,4 jam/hari.

3. Mengukur profit yang dihasilkan tiap karyawan Hotel Equator Surabaya – dengan asumsi besarnya kontribusi yang diberikan tiap karyawan perusahaan untuk menghasilkan profit bagi perusahaan adalah sama. Pengukuran indikator ini membagi antara total profit dengan jumlah karyawan selama tahun 2004-2005 dengan hasil yang meningkat sebesar Rp. 4.291.750,-
4. Mengukur beban gaji dan upah yang dibayarkan kepada karyawan perusahaan. Meningkatnya jumlah gaji dan upah yang diterima oleh karyawan Hotel Equator Surabaya sebesar Rp. 20.000.000,- selama tahun 2004-2005 terbukti menjadi salah satu faktor yang bisa memotivasi semangat dan kinerja karyawan untuk bekerja dengan lebih baik (sesuai dengan hasil survey kepuasan karyawan pada Lampiran 4). Hal ini terlihat dari meningkatnya total pendapatan dan total profit perusahaan pada tahun 2005.

Hasil wawancara tambahan yang dilakukan di Hotel Equator Surabaya menyebutkan bahwa jumlah karyawan yang tidak mengalami perubahan (150 orang) selama tahun 2004-2005 dikarenakan adanya konsistensi penerapan standar operasional yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa indikator-indikator *intellectual capital* fokus keuangan yang diukur mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pendapatan/karyawan dan profit/karyawan yang meningkat selama tahun 2004-2005. Ditunjang dengan perbaikan jumlah gaji dan upah karyawan, peningkatan tersebut tidak terlepas dari faktor *intellectual capital* (karyawan perusahaan) yang mampu bekerja dengan lebih baik.

4.3.2. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Sesuai dengan misinya, Hotel Equator Surabaya berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya dengan meningkatkan kinerja karyawan. Hotel Equator Surabaya mempunyai acuan tentang apa yang harus dilakukan para pegawainya, seperti mendengarkan keinginan dan keluhan pelanggan, memberikan pelayanan yang konsisten sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, serta memperlakukan pelanggan dengan rasa hormat dan penghargaan secara wajar dan sopan.

Dalam identifikasi pengukuran *intellectual capital* fokus pelanggan berikut, tidak semua indikator metode Skandia Navigator (Tabel 2.5.) dapat diterapkan. Hal ini disebabkan karena pembatasan data dan informasi yang tidak dapat diberikan oleh pihak manajemen serta pengukuran beberapa indikator yang sangat sulit untuk dilakukan di Hotel Equator Surabaya. Contoh indikator yang tidak dapat diterapkan: *customer rating*, *days spent visiting customers*.

4.3.2.1. Analisis Indikator Fokus Pelanggan

Tabel 4.4.

**Analisis Indikator Fokus Pelanggan
Hotel Equator Surabaya**

| No. | Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-----|---|--|--|-----------|
| 1. | Jumlah pelanggan | 829 orang | 900 orang | 71 orang |
| 2. | Total pendapatan/ jumlah pelanggan | 5.696.493.041/ 829 orang = 6.871.524 | 6.132.487.389/ 900 orang = 6.813.875 | (57.649) |
| 3. | Persentase pelanggan yang membatalkan pesanan | 6% | 5% | (1%) |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 4. | Rata-rata jumlah pelanggan per pesanan | <i>Group sales</i> 10.65% <i>Corporate</i> 89.35% | <i>Group sales</i> 14.96% <i>Corporate</i> 85.04% | <i>Group sales</i> 4.31% <i>Corporate</i> (4.31%) |
| 5. | Rata-rata waktu yang digunakan pelanggan untuk menggunakan produk dan jasa perusahaan | 2 hari | 3 hari | 1 hari |
| 6. | Jumlah orang yang membuka <i>web page</i> perusahaan | 365 orang | 342 orang | (23 orang) |
| 7. | Jumlah pelanggan/ jumlah karyawan | 829 orang/ 150 orang = 5,53 ~ 6 orang | 900 orang/ 150 orang = 6 orang | - |

Sumber: Laporan keuangan dan data intern perusahaan

4.3.2.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Pelanggan

Berdasarkan hasil pengukuran di atas, berikut merupakan penjelasan tiap-tiap indikator fokus pelanggan:

1. Mengukur jumlah pelanggan selama satu tahun. Hasil pengukuran menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan sebanyak 71 orang selama tahun 2004-2005.
2. Mengukur pendapatan yang diberikan tiap pelanggan kepada perusahaan – dengan asumsi tiap pelanggan mempunyai kemampuan finansial yang sama dalam membelanjakan uangnya untuk menggunakan produk dan jasa Hotel Equator Surabaya. Dengan membagi antara total pendapatan dengan jumlah pelanggan, hasil pengukuran menunjukkan penurunan sebesar Rp. 57.649,-

3. Mengukur jumlah pelanggan yang membatalkan pesanan. Berdasarkan persentase yang diperoleh, Hotel Equator Surabaya mengalami perbaikan dalam hal jumlah pelanggan yang membatalkan pesanan, yaitu sebanyak 5 orang pada tahun 2005. Hal ini dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.5.
Jumlah Pelanggan yang Membatalkan Pesanan
Hotel Equator Surabaya

| | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Jumlah pelanggan | 829 orang | 900 orang | 71 orang |
| Jumlah pelanggan yang membatalkan pesanan | 50 orang | 45 orang | (5 orang) |

Sumber: Laporan keuangan dan data intern perusahaan

4. Mengukur jumlah pelanggan per segmen. Pelanggan Hotel Equator Surabaya terbagi menjadi dua segmen, yaitu:
- a. Segmen *corporate* merupakan jenis pelanggan yang menggunakan nama perusahaan.
 - b. Segmen *group sales* merupakan gabungan antara pelanggan yang menggunakan nama pribadi dan nama perusahaan.

Perbandingan jumlah pelanggan dari tahun 2004-2005 dapat dilihat lebih jelas pada tabel di bawah.

Tabel 4.6.
Perbandingan Jumlah Pelanggan
Hotel Equator Surabaya

| <i>Market Segment</i> | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-----------------------|------------------|------------------|-----------------|
| <i>Corporate</i> | 741 orang | 765 orang | 24 orang |
| <i>Group Sales</i> | 88 orang | 135 orang | 47 orang |
| Total | 829 orang | 900 orang | 71 orang |

Sumber: Data internal perusahaan

5. Mengukur waktu yang digunakan pelanggan selama menggunakan produk dan jasa perusahaan. Hal ini termasuk waktu menginap dan menggunakan fasilitas *convention and banqueting*. Hasil pengukuran pada tahun 2004-2005 menunjukkan peningkatan selama 1 hari.
6. Mengukur jumlah orang yang membuka fasilitas *web page* perusahaan. Aktivitas pemasaran dalam suatu perusahaan tidak lepas dari kualitas *intellectual capital* karyawan dalam melakukan promosi kepada pelanggan. Motivasi terutama diberikan perusahaan kepada bagian *sales department*, yang merupakan penghubung antara produk dan jasa perusahaan dengan pelanggan. Untuk menawarkan produk dan jasa perusahaan kepada pelanggan, Hotel Equator Surabaya melakukan promosi seperti memasang iklan pada media cetak, fasilitas *web page* perusahaan, pemberian brosur, dan pemberian paket-paket khusus untuk penggunaan produk dan jasa tertentu milik perusahaan. Seperti terlihat pada Tabel 4.4., hasil pengukuran dari media promosi yang dilakukan dengan *web page* perusahaan tidak terlalu berhasil karena mengalami penurunan sebanyak 23 orang. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan pemasaran perusahaan, hal ini dikarenakan pada tahun

2005 pembaruan *web page* tidak terlalu dimaksimalkan, sehingga jumlah orang yang terdaftar dalam *guest list* situs perusahaan mengalami penurunan. Pihak manajemen lebih menekankan pada pendekatan *lobbying* yang ditujukan kepada beberapa *travel agents* di Surabaya dengan tujuan agar biro-biro perjalanan tersebut memberitahukan tentang keberadaan Hotel Equator Surabaya pada setiap pelanggannya.

7. Mengukur jumlah pelanggan yang harus dilayani oleh satu orang karyawan perusahaan agar aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Perhitungan yang dilakukan dengan membagi jumlah pelanggan dengan jumlah karyawan menunjukkan hasil pengukuran yang tidak berbeda selama tahun 2004-2005. Rata-rata satu orang karyawan Hotel Equator Surabaya harus memberikan pelayanan terbaiknya kepada setidaknya 6 orang pelanggan selama satu tahun.

Hasil penelitian tambahan yang dilakukan pada Hotel Equator Surabaya menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai Standar Operasional Internal Perusahaan yang menjadi dasar acuan tentang bagaimana karyawan perusahaan harus bersikap kepada pelanggan dan sesama rekan kerja. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, cara karyawan memperlakukan pelanggan dan sesama rekan kerja berlangsung dengan baik. Selain itu, Hotel Equator Surabaya juga menitikberatkan pelayanannya pada pendapat dan saran pelanggan yang telah menggunakan produk dan jasa perusahaan. Hasil survey yang diberikan kepada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6) menegaskan bahwa pemantauan tingkat kepuasan pelanggan secara berkala sangat perlu dilakukan. Oleh karena

itu, Hotel Equator Surabaya mempunyai program untuk memantau tingkat kepuasan pelanggan melalui pengadaan survey atau angket pelanggan. Berdasarkan hasil survey pelanggan yang dilaksanakan perusahaan selama tahun 2004-2005 (Lampiran 3), tingkat kepuasan pelanggan pada tahun 2004 digolongkan sebagai *satisfied* (puas) dan pada tahun 2005 juga masih digolongkan sebagai *satisfied* (puas).

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui jumlah pelanggan meningkat dan jumlah pelanggan yang membatalkan pesanan menurun selama tahun 2004-2005. Konsep pemasaran yang dilakukan perusahaan dengan media *lobbying* terbukti meningkatkan jumlah segmen pelanggan *group sales*. Pelayanan yang sesuai dengan acuan Standar Operasional Internal Perusahaan dapat menunjukkan kualitas lebih perusahaan.

4.3.3. Fokus Proses (*Process Focus*)

Kunci sukses setiap perusahaan terletak pada proses bisnisnya yang cepat, efektif, dan efisien. Hotel Equator Surabaya berusaha menciptakan strategi proses bisnis dengan kompleksitas pelayanan yang unik, meningkatkan kualitas pelayanan jasa perhotelan, dan menggunakan sistem informasi teknologi untuk memperlancar aktivitas operasional perusahaan.

Dalam identifikasi pengukuran *intellectual capital* fokus proses berikut, tidak semua indikator metode Skandia Navigator (Tabel 2.5.) dapat diterapkan. Hal ini disebabkan karena pembatasan data dan informasi yang tidak dapat diberikan oleh pihak manajemen, pengukuran beberapa indikator yang sangat

sulit, serta pengukuran beberapa indikator yang tidak dapat diterapkan pada bisnis perhotelan. Contoh indikator yang tidak dapat diterapkan: *network capability*, *gross premium*, *orphan IT inventory*.

4.3.3.1. Analisis Indikator Fokus Proses

Tabel 4.7.

**Analisis Indikator Fokus Proses
Hotel Equator Surabaya**

| No. | Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-----|---|--|--|-----------|
| 1. | Total beban administrasi/ total pendapatan | 231.524.700/ 5.696.493.041 = 0,04 | 377.920.440/ 6.132.487.389 = 0,06 | 0,02 |
| 2. | Total beban administrasi/ jumlah karyawan | 231.524.700/ 150 orang = 1.543.498 | 377.920.440/ 150 orang = 2.519.470 | 975.972 |

Sumber: Laporan keuangan dan data intern perusahaan

4.3.3.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Proses

Berdasarkan hasil pengukuran di atas, berikut merupakan penjelasan tiap-tiap indikator fokus proses:

1. Mengukur persentase besarnya beban administrasi atas total pendapatan yang diterima perusahaan selama satu tahun. Dari hasil pengukuran, total beban administrasi mengalami peningkatan sebesar 2% selama tahun 2004-2005 terhadap total pendapatan. Hal ini masih relevan dengan total pendapatan dan jumlah pelanggan yang juga mengalami peningkatan.

2. Mengukur beban administrasi dibandingkan dengan jumlah karyawan – dengan asumsi bahwa tiap karyawan mempunyai kepentingan yang sama untuk menghasilkan beban administrasi perusahaan. Hasil pengukurannya menunjukkan peningkatan sebesar Rp. 975.972,- selama tahun 2004-2005.

Hasil penelitian tambahan yang dilakukan pada Hotel Equator Surabaya menunjukkan bahwa sistem pemesanan kamar atau reservasi dapat langsung dilakukan oleh pelanggan melalui telepon, surat, dan faksimili. Hotel Equator Surabaya juga mempunyai sistem pemesanan kamar melalui *travel agent* (biro perjalanan) untuk memudahkan reservasi yang dilakukan dari luar kota. Sedangkan dalam hal pengolahan laporan keuangan, Hotel Equator Surabaya menggunakan standar laporan keuangan berdasarkan GAAP (*General Accepted Accounting Principles*). Perusahaan berusaha menerapkan standar tersebut dengan tepat dan akurat, mengingat laporan keuangan sangat diperlukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, baik pihak internal maupun pihak eksternal, seperti pemilik hotel, manajer, pelanggan, kreditor, dan lain sebagainya.

Untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya di Surabaya, Hotel Equator Surabaya selalu mencoba menciptakan inovasi-inovasi pelayanan yang baru dalam bentuk paket-paket khusus dan selalu mengembangkan bentuk pelayanan yang telah dimiliki oleh perusahaan. Beberapa paket pelayanan yang dimiliki Hotel Equator Surabaya antara lain:

1. *Family package* yang terdiri dari:
 - a. *Package 11*:
 - *1 one night accommodation.*
 - *Complimentary buffet breakfast at Rama Café & Restaurant for 2 adult and 2 children.*
 - *Welcome drink upon arrival.*
 - *Complimentary use of swimming pool and tennis court.*
 - *Souvenir of Hotel Equator Surabaya.*
 - b. *Package 61*:
 - *3 days and 2 night accommodation.*
 - *1x dinner for 2 (two) person.*
 - *2x international buffet breakfast at Rama Café & Restaurant.*
 - *Welcome drink.*
 - *Souvenir of Hotel Equator Surabaya.*
2. *Conference Banqueting* yang terdiri dari:
 - a. *Wedding package*:
 - *Gardenia and Gardenia Plus.*
 - *Heliconia and Heliconia Plus.*
 - *Edelweiss.*
 - *Chrysant.*
 - *Chinese Wedding package.*
 - b. *Birthday package* yang terdiri dari:
 - *Open air garden party at Pendawa Garden and Bamboo Pool Side.*
 - *Indoor party at Equator Ballroom and The Gaslight Bar & Restaurant.*
 - c. *Meeting package* yang terdiri dari:
 - *Full board meeting package.*
 - *One-day-meeting package.*
 - *Half-day-meeting package.*

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas indikator *intellectual capital* fokus proses yang diukur mengalami peningkatan. Menurut hasil survey yang dilakukan pada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6), Hotel Equator Surabaya juga perlu membuat sistem evaluasi kinerja tiap unit pelayanan dalam perusahaan. Hal ini dilakukan agar setiap tahunnya perusahaan dapat semakin meningkatkan dan mengembangkan fasilitas dan kualitas

pelayanan yang dimilikinya. Penjualan kamar selain dapat ditingkatkan melalui konsep kualitas pelayanan dengan standar yang tinggi, juga dapat ditingkatkan dengan sistem pemesanan kamar yang fleksibel. Hal ini sesuai dengan hasil survey yang diberikan kepada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6), bahwa Hotel Equator Surabaya perlu meningkatkan penggunaan sistem informasi teknologi untuk memperlancar aktivitas operasional perusahaan.

4.3.4. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (*Renewal and Development Focus*)

Terdapat 3 unsur yang merupakan kunci sukses dalam bisnis yang perlu dikembangkan agar dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan, yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Hotel Equator Surabaya mempunyai cara-cara tertentu untuk mengembangkan kunci sukses tersebut, yaitu dengan memberikan fasilitas *training* kepada karyawan yang telah memenuhi kualifikasi dan mengadakan survey kepuasan karyawan secara berkala.

Dalam identifikasi pengukuran *intellectual capital* fokus pembelajaran dan pengembangan berikut, tidak semua indikator metode Skandia Navigator (Tabel 2.5.) dapat diterapkan. Hal ini disebabkan karena pembatasan data dan informasi yang tidak dapat diberikan oleh pihak manajemen, pengukuran beberapa indikator yang sangat sulit, serta pengukuran beberapa indikator yang tidak dapat diterapkan pada bisnis perhotelan. Contoh indikator yang tidak dapat diterapkan: *opportunity share, customer opportunity base captured, value of EDI systems, capacity of EDI systems.*

4.3.4.1. Analisis Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan

Tabel 4.8.

**Analisis Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan
Hotel Equator Surabaya**

| No. | Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-----|--|---------------------------------------|--|------------|
| 1. | Jumlah waktu pelatihan | 2 jam per sesi | 2 jam per sesi | - |
| 2. | Total beban pelatihan karyawan/ jumlah karyawan | 97.345.000/ 150 orang = 648.967 | 117.994.200/ 150 orang = 786.628 | 137.661 |
| 3. | Total beban pelatihan karyawan/ total beban administrasi | 97.345.000/ 231.524.700 = 0,42 | 117.994.200/ 377.920.440 = 0,31 | (0,11) |
| 4. | Jumlah karyawan yang berusia kurang dari 40 tahun | 137 orang | 133 orang | (4 orang) |
| 5. | Rata-rata usia pelanggan | 37 tahun | 35 tahun | (2 tahun) |
| 6. | Total beban pengembangan paket-paket pelayanan baru | 147.568.445 | 183.669.700 | 36.101.255 |
| 7. | Total investasi pengembangan modal struktural | 250.927.800 | 285.479.500 | 34.551.700 |

Sumber: Laporan keuangan dan data intern perusahaan

4.3.4.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Pembelajaran dan Pengembangan

Berdasarkan hasil pengukuran di atas, berikut merupakan penjelasan tiap-tiap indikator fokus pembelajaran dan pengembangan:

1. Mengukur jumlah waktu pelatihan karyawan. Hasil pengukuran menunjukkan waktu pelatihan karyawan tidak mengalami perubahan, yaitu selama 2 jam/sesi. Jam pelatihan ini disesuaikan dengan *shift* tiap karyawan dengan

tujuan agar seluruh karyawan Hotel Equator Surabaya dapat mengikuti semua pelatihan yang diselenggarakan. Berikut merupakan rincian aktivitas pelatihan yang diadakan Hotel Equator Surabaya pada tahun 2004-2005.

Tabel 4.9.
Aktivitas Pelatihan Karyawan
Hotel Equator Surabaya

| 2004 | | 2005 | |
|----------------------------|-----------------|---|-----------------|
| Aktivitas Pelatihan | Pengisi Acara | Aktivitas Pelatihan | Pengisi Acara |
| <i>Smiling and Service</i> | Perusahaan | <i>Sense of Belonging</i> | Perusahaan |
| <i>Handling Complain</i> | Luar perusahaan | <i>Communication, Information, and Education</i> | Luar perusahaan |
| <i>English Training</i> | Luar perusahaan | <i>Self Directed Team</i> | Luar perusahaan |
| <i>Manner and Courtesy</i> | Perusahaan | <i>Set Goal For Yourself</i> | Perusahaan |
| <i>Self Motivation</i> | Perusahaan | <i>Mandarin Class</i> | Luar perusahaan |
| <i>Team Building</i> | Luar perusahaan | <i>Changing The Mind Set and Building Culture</i> | Luar perusahaan |

Sumber: Data intern perusahaan

2. Mengukur beban pelatihan yang dikeluarkan perusahaan bagi tiap karyawan – dengan asumsi semua karyawan mengikuti seluruh aktivitas pelatihan tanpa ada izin apapun (sakit, cuti). Hasil yang didapatkan menunjukkan peningkatan beban pelatihan untuk tiap karyawan sebesar Rp. 137.661,- selama tahun 2004-2005. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan,

meningkatnya beban pelatihan karyawan ini karena pengisi acara pelatihan pada tahun 2005 lebih banyak dari luar perusahaan.

3. Mengukur perbandingan antara beban pelatihan karyawan dengan beban administrasi yang dikeluarkan perusahaan. Hasil pengukuran menunjukkan adanya penurunan sebesar 11% selama tahun 2004-2005. Hal ini dikarenakan kedua variabel yang diukur sama-sama mengalami peningkatan, sehingga hasilnya menurun.
4. Mengukur jumlah karyawan yang berusia kurang dari 40 tahun – dengan asumsi seluruh karyawan yang berusia di bawah 40 tahun bekerja produktif bagi perusahaan. Hasil pengukuran menunjukkan jumlah karyawan dengan usia produktif yang bekerja selama tahun 2004-2005 hanya mengalami perubahan sebanyak 4 orang, sehingga mayoritas karyawan Hotel Equator Surabaya dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Hal ini akan memberikan nilai tambah tersendiri bagi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan, sesuai dengan konsep *intellectual capital* yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
5. Mengukur rata-rata usia pelanggan perusahaan. Hasil pengukuran tidak banyak berubah selama tahun 2004-2005, yaitu 2 tahun, antara 35-37 tahun.
6. Mengukur beban pengembangan paket-paket pelayanan baru. Menurut hasil survey yang dilakukan pada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6), Hotel Equator Surabaya perlu menanam investasi untuk menciptakan pelayanan baru dan mengembangkan pelayanan yang sudah tersedia dalam perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, terdapat adanya peningkatan pengeluaran

perusahaan untuk mengembangkan paket-paket pelayanan baru, yaitu sebesar Rp. 36.101.255,- selama tahun 2004-2005.

7. Mengukur jumlah investasi perusahaan untuk mengembangkan modal struktural. Seperti telah dijelaskan dalam BAB II, modal struktural perusahaan meliputi semua pendukung infrastruktur yang mendukung produktivitas karyawan. Berdasarkan hasil pengukuran, beban ini meningkat sebesar Rp. 34.551.700,- selama tahun 2004-2005.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak manajemen Hotel Equator Surabaya menunjukkan bahwa dalam hal rekrutmen karyawan, perusahaan menggunakan media pengumuman yang diletakkan di papan pengumuman hotel serta memasang iklan di media cetak. Pelaksanaan rekrutmen karyawan dilaksanakan melalui tes-tes tertentu sesuai posisi yang dibutuhkan guna mendapatkan kualitas sumber daya manusia terbaik.

Kepuasan karyawan sangat mempengaruhi kinerja mereka dalam melaksanakan kewajiban memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Menurut hasil survey yang dilakukan pada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6), Hotel Equator Surabaya perlu mengadakan pemantauan tingkat kepuasan karyawan secara berkala. Sesuai dengan hasil tersebut, Hotel Equator Surabaya mempunyai program survey karyawan yang dilaksanakan secara berkelanjutan. Hasil yang didapatkan dari survey tersebut sangat membantu pihak manajemen hotel dalam mengetahui kekurangan-kekurangan yang dimiliki perusahaan dan meningkatkan penghargaan bagi karyawan-karyawannya. Berdasarkan hasil survey pelanggan yang dilaksanakan perusahaan selama tahun

2004-2005 (Lampiran 4), tingkat kepuasan karyawan pada tahun 2004 digolongkan sebagai *quite motivated* (cukup termotivasi) dan pada tahun 2005 meningkat menjadi *highly motivated* (sangat termotivasi). Salah satu indikator kepuasan yang mengalami peningkatan yang cukup besar (0,5 poin) adalah tentang gaji karyawan, hal ini relevan dengan peningkatan gaji/upah karyawan yang terdapat pada fokus keuangan perusahaan (Tabel 4.2.). Indikator lain yang mengalami peningkatan yang sama adalah kepuasan karyawan atas pelaksanaan program pelatihan karyawan, hal ini sesuai dengan survey yang diberikan kepada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6).

Selain memberikan aktivitas pelatihan bagi karyawan, Hotel Equator Surabaya mempunyai sistem insentif untuk meningkatkan kinerja karyawannya, antara lain dengan memberikan bonus secara berkala sesuai dengan prestasi kerja dan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pemberian bonus ini juga disesuaikan dengan waktu-waktu tertentu, seperti pada saat hari raya. Hal ini merupakan salah satu bentuk penghargaan perusahaan terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Hotel Equator Surabaya juga mempunyai beberapa acara yang dilakukan dengan seluruh karyawan, antara lain:

- a. *Employee Gathering*, acara makan bersama bagi karyawan yang diadakan setiap 6 bulan sekali. Tujuan acara ini adalah agar semua karyawan dari tiap departemen yang berbeda dapat saling mengenal dan mempererat hubungan kerja.

- b. *Annual Fiesta*, acara pertunjukan yang diadakan setiap satu tahun sekali. Konsep acaranya adalah hiburan dengan mengundang pengisi acara dari luar perusahaan. Dalam acara ini diberikan penghargaan untuk karyawan yang menjadi *employee of the year*.

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas indikator *intellectual capital* fokus pembelajaran dan pengembangan yang diukur mengalami peningkatan. Program survey karyawan yang diadakan perusahaan secara berkala dapat memberikan saran dan kritik yang membangun atas penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Perusahaan terbukti semakin baik memberikan dukungan dan penghargaan terhadap karyawannya sejalan dengan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan pada tahun 2005 (Lampiran 4). Program berkala perusahaan untuk karyawan dapat meningkatkan semangat kebersamaan dan meningkatkan aktivitas positif yang dapat mendukung kinerja karyawan. Pelatihan yang diselenggarakan secara konsisten oleh Hotel Equator Surabaya setiap tahun merupakan poin tambahan bagi perusahaan untuk mempersiapkan kualitas *intellectual capital* yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

4.3.5. Fokus Manusia (*Human Focus*)

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang paling menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Hotel Equator sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa terutama sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat memberikan pelayanan yang bernilai tambah, sehingga

akan memberikan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Keberadaan keempat fokus *intellectual capital*, yaitu fokus keuangan, fokus pelanggan, fokus proses, dan fokus pembelajaran dan pengembangan tidak akan dapat bermanfaat tanpa adanya fokus manusia yang berperan sebagai pelaksana dan pengendali.

Dalam identifikasi pengukuran *intellectual capital* fokus manusia berikut, tidak semua indikator metode Skandia Navigator (Tabel 2.5.) dapat diterapkan. Hal ini disebabkan karena pengukuran beberapa indikator yang sangat sulit diterapkan dan pengukuran beberapa indikator tidak dapat diterapkan di bisnis perhotelan. Contoh indikator yang tidak dapat diterapkan: *IT literacy of staff, empowerment index*.

4.3.5.1. Analisis Indikator Fokus Manusia

Tabel 4.10.

**Analisis Indikator Fokus Manusia
Hotel Equator Surabaya**

| No. | Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|-----|--|----------|----------|-----------|
| 1. | Tingkat pergantian karyawan | 4.7% | 2.7% | (2%) |
| 2. | Rata-rata lamanya karyawan bekerja dalam perusahaan | 8 tahun | 9 tahun | 1 tahun |
| 3. | Jumlah manajer | 14 orang | 12 orang | (2 orang) |
| 4. | Jumlah manajer wanita | 3 orang | 3 orang | - |
| 5. | Rata-rata usia karyawan | 35 tahun | 36 tahun | 1 tahun |
| 6. | Karyawan dengan pendidikan dan pengalaman yang relevan dalam bidang perhotelan | 72 orang | 70 orang | (2 orang) |

| | | | | |
|-----|---|---|---|------------------------------------|
| 7. | Jumlah direktur | 1 orang | 1 orang | - |
| 8. | Jumlah direktur wanita | - | - | - |
| 9. | Jumlah karyawan permanen | 133 orang | 140 orang | 7 orang |
| 10. | Rata-rata usia karyawan permanen | 34 tahun | 35 tahun | 1 tahun |
| 11. | Karyawan permanen yang memanfaatkan kurang dari 50% jam kerjanya untuk menggunakan fasilitas perusahaan | 69 orang | 73 orang | 4 orang |
| 12. | Jumlah karyawan sementara/ <i>part-time</i> | 17 orang | 10 orang | (7 orang) |
| 13. | Rata-rata lamanya karyawan sementara/ <i>part-time</i> bekerja untuk perusahaan | 6 bulan | 6 bulan | - |
| 14. | Manajer perusahaan yang mempunyai gelar | S1 = 12 orang S2 = 2 orang S3 = - | S1 = 10 orang S2 = 2 orang S3 = - | S1 = (2 orang) S2 = - S3 = - |

Sumber: Laporan keuangan dan data intern perusahaan

4.3.5.2. Penilaian Analisis Indikator Fokus Manusia

Berdasarkan hasil pengukuran di atas, berikut merupakan penjelasan tiap-tiap indikator fokus manusia:

1. Mengukur tingkat pergantian karyawan. Berdasarkan hasil pengukuran, tingkat pergantian karyawan di Hotel Equator Surabaya mengalami penurunan sebesar 2%. Hal ini disebabkan meningkatnya tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di perusahaan, sebagaimana ditunjukkan dalam hasil survey tingkat kepuasan karyawan yang menunjukkan peningkatan sebesar 0.6 selama tahun 2004-2005 (Lampiran 4).

2. Mengukur rata-rata waktu karyawan dapat bertahan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, karyawan Hotel Equator Surabaya dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang cukup lama (8-9 tahun). Hal ini sangat positif, karena Hotel Equator Surabaya sendiri sampai saat ini baru berdiri selama 11 tahun, sejak awal berdirinya pada tanggal 4 Agustus 1995.
3. Mengukur jumlah manajer yang bekerja di perusahaan. Hasil pengukuran pada tahun 2004 menunjukkan bahwa Hotel Equator Surabaya dipimpin oleh 14 orang manajer, namun pada tahun 2005 menurun menjadi 12 orang. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel Equator Surabaya, alasan berkurangnya jumlah manajer tersebut tidak dapat disebutkan karena alasan pribadi perusahaan.
4. Mengukur jumlah manajer wanita yang bekerja di perusahaan. Hasil pengukuran pada tahun 2004-2005 tidak menunjukkan adanya perubahan, bahwa dari 14 manajer yang bekerja di Hotel Equator Surabaya terdapat 3 orang manajer wanita.
5. Mengukur rata-rata usia karyawan perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, mayoritas karyawan Hotel Equator Surabaya berada pada usia yang produktif untuk bekerja, yaitu antara 35-36 tahun. Hal ini relevan dengan salah satu pengukuran indikator fokus pembelajaran dan pengembangan yang menyebutkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan berusia di bawah 40 tahun (Tabel 4.8.).

6. Mengukur jumlah karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman yang relevan dengan bidang perhotelan. Hasil pengukuran menunjukkan jumlah yang tidak terlalu tinggi, kurang dari setengah total jumlah karyawan (72 orang dari 150 orang) pada tahun 2004 dan menurun 2 orang pada tahun 2005. Hal ini menunjukkan bahwa kualifikasi pihak manajemen Hotel Equator Surabaya dalam merekrut pegawai tidak terlalu menekankan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman karyawan, padahal hasil survey yang diberikan pada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6) menyebutkan bahwa karyawan yang dipekerjakan perlu mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Di tahun-tahun mendatang diharapkan hal ini bisa menjadi pertimbangan pihak manajemen Hotel Equator Surabaya.
7. Mengukur jumlah direktur perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, Hotel Equator Surabaya hanya dipimpin oleh 1 orang direktur utama, yaitu Bapak Djabah Soekarno.
8. Mengukur jumlah direktur wanita dalam perusahaan. Hasil pengukuran menunjukkan tidak ada direktur wanita dalam Hotel Equator Surabaya.
9. Mengukur jumlah karyawan permanen yang bekerja dalam perusahaan. Berdasarkan hasil pengukuran, jumlah karyawan permanen di Hotel Equator Surabaya hampir meliputi 90% dari total jumlah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan, yaitu sebanyak 133 orang pada tahun 2004 dan meningkat menjadi 140 orang pada tahun 2005.

10. Mengukur rata-rata usia karyawan permanen. Hasil pengukuran rata-rata usia karyawan permanen memenuhi kategori usia produktif, yaitu antara usia 34-35 tahun.
11. Mengukur jumlah karyawan yang memanfaatkan kurang dari 50% jam kerjanya untuk menggunakan fasilitas perusahaan. Hasil pengukuran menunjukkan peningkatan sebanyak 4 orang pada tahun 2005.
12. Mengukur jumlah karyawan sementara atau *part-time* yang bekerja dalam perusahaan. Pengukuran indikator kedua belas berkaitan dengan indikator kesembilan, yang menyebutkan jumlah karyawan sementara atau *part-time* sama dengan jumlah total seluruh karyawan dikurangi dengan jumlah karyawan permanen, yaitu sebanyak 17 orang pada tahun 2004 dan sebanyak 10 orang pada tahun 2005. Hal ini sesuai dengan konsistensi pihak manajemen Hotel Equator Surabaya yang menetapkan jumlah karyawan harus selalu sebanyak 150 orang.
13. Mengukur rata-rata lamanya karyawan sementara atau *part-time* bekerja di perusahaan. Hasil pengukuran menyebutkan bahwa rata-rata karyawan sementara atau *part-time* hanya bekerja selama 6 bulan. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, biasanya karyawan sementara atau *part-time* ini memang hanya diperbantukan bila ada acara-acara khusus yang membutuhkan tambahan tenaga.

14. Mengukur jumlah manajer yang mempunyai gelar. Berdasarkan hasil pengukuran, pada tahun 2004 ada 12 orang manajer dengan gelar S1 dan 2 orang bergelar S2, sedangkan pada tahun 2005 terdapat 10 orang manajer dengan gelar S1 dan 2 orang bergelar S2. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen Hotel Equator Surabaya, alasan berkurangnya jumlah manajer dengan gelar S1 tersebut tidak dapat disebutkan karena alasan pribadi perusahaan. Berdasarkan hasil survey yang diberikan kepada pihak manajemen perusahaan (Lampiran 6), kemampuan dan kredibilitas para manajer di berbagai jenjang manajemen Hotel Equator Surabaya dalam memimpin dan memberikan motivasi dinilai baik. Hasil survey dengan pertanyaan yang berbeda (Lampiran 6) menyebutkan bahwa manajer perusahaan dinilai perlu mempunyai gelar pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Sayangnya pihak manajemen perusahaan tidak menyebutkan secara terperinci gelar yang dimiliki tiap-tiap manajer perusahaan, sehingga tidak dapat diketahui apakah masing-masing manajer mempunyai tanggung jawab yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan (Lampiran 2), Hotel Equator Surabaya dipimpin oleh seorang *General Manager*. Seluruh manajer yang terdapat dalam perusahaan, yaitu *Sales and Marketing Manager*, *Front Office Manager*, *Housekeeping Manager*, *Food and Beverage Manager*, *Personnel Manager*, dan *Chief Accountant* harus selalu mempertanggungjawabkan kinerja masing-masing departemennya kepada *General Manager*. Hal ini dilakukan agar

ada suatu pengendalian yang terpadu sehingga aktivitas operasional perusahaan dapat selalu berjalan dengan baik. Beratnya tanggung jawab dan tugas yang ditanggung oleh *General Manager* mengharuskan posisi ini diduduki oleh seseorang yang dapat memenuhi seluruh kriteria terbaik perusahaan.

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas indikator *intellectual capital* fokus manusia yang diukur mengalami peningkatan. Tingkat pergantian karyawan yang menurun merupakan tanda bahwa karyawan perusahaan merasa betah dan termotivasi untuk terus bekerja dalam perusahaan. Sementara jumlah manajer yang mempunyai latar belakang pendidikan dan gelar S1 dan S2 yang berkaitan dengan bidang perhotelan akan sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menentukan posisinya sebagai hotel bintang empat yang berkualitas. Sesuai dengan visi dan misi awal Hotel Equator Surabaya, diharapkan agar pihak perusahaan dapat terus mempertahankan dan mengembangkan upaya-upayanya dalam meningkatkan kualitas *intellectual capital* yang dimilikinya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Secara garis besar, tidak semua indikator pengukuran *intellectual capital* metode Skandia Navigator milik Edvinsson-Malone (Tabel 2.5.) dapat diterapkan pada penelitian di Hotel Equator Surabaya. Hal ini disebabkan karena adanya pembatasan data dan informasi yang tidak dapat diberikan oleh pihak manajemen perusahaan, pengukuran beberapa indikator yang sangat sulit diterapkan, serta pengukuran beberapa indikator yang tidak dapat diterapkan secara spesifik pada bisnis perhotelan. Contoh indikator yang tidak dapat diterapkan antara lain: *total assets*, *network capability*, *gross premium*, *orphan IT inventory*, *value of EDI systems*, *capacity of EDI systems*, dan *IT literacy of staff*.

Penerapan pengukuran *intellectual capital* metode Skandia Navigator dilakukan dengan adanya penyesuaian dengan kondisi Hotel Equator Surabaya. Hasilnya adalah sebagai berikut:

a. Fokus Keuangan (*Financial Focus*)

Perbaikan gaji dan upah karyawan pada tahun 2005 menjadi salah satu faktor meningkatnya kualitas *intellectual capital* perusahaan untuk meningkatkan indikator-indikator fokus keuangan yang lain. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pendapatan/karyawan dan profit/karyawan yang meningkat selama tahun 2004-2005.

b. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Hasil pengukuran menunjukkan peningkatan jumlah pelanggan dan berkurangnya jumlah pelanggan yang membatalkan pesanan selama tahun 2004-2005. Konsep pemasaran *lobbying* yang diterapkan terbukti dapat meningkatkan jumlah segmen pelanggan perusahaan.

c. Fokus Proses (*Process Focus*)

Penjualan kamar meningkat melalui konsep kualitas pelayanan dengan standar yang tinggi dan fleksibel. Perusahaan sebaiknya terus mengembangkan inovasi paket pelayanan baru dan meningkatkan paket pelayanan yang telah dimiliki.

d. Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (*Renewal and Development Focus*)

Survey kepuasan karyawan memberikan informasi positif atas penghargaan perusahaan kepada karyawan. Acara-acara temu karyawan dapat meningkatkan koordinasi antar departemen dalam perusahaan. Aktivitas pelatihan karyawan memberikan hasil yang memuaskan untuk mempersiapkan kualitas *intellectual capital* yang lebih baik.

e. Fokus Manusia (*Human Focus*)

Penelitian yang dilakukan selama *trend* tahun 2004-2005 menunjukkan bahwa perusahaan dapat mempertahankan kualitas sumber daya manusia dengan *intellectual capital* yang baik, diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan kualitas *intellectual capital* yang dimiliki.

Secara keseluruhan, identifikasi pengukuran tingkat *intellectual capital* dengan metode Skandia Navigator yang dilakukan pada Hotel Equator Surabaya menunjukkan bahwa perusahaan mengalami peningkatan pada seluruh fokus indikator pengukuran. Hal ini merupakan tanda yang baik bagi kemajuan perusahaan di masa mendatang. Diharapkan perusahaan dapat lebih meningkatkan lagi kualitasnya sesuai dengan visi dan misinya agar dapat menjadi *The Business and Family Resort Hotel* yang mencerminkan semboyan perusahaan, yaitu “*A Reflection of Perfection.*”

5.2. Saran

Konsep implementasi pengukuran *intellectual capital* yang penulis terapkan di Hotel Equator Surabaya ini masih jauh dari sempurna, karena dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada, penulis tidak dapat menerapkan konsep menyeluruh metode Skandia Navigator. Penulis harap penelitian di masa mendatang akan dapat menyempurnakan penerapan pengukuran metode Skandia Navigator dengan lebih baik.

Terlepas dari kekurangan-kekurangan yang penulis lakukan pada penelitian ini, pengukuran *intellectual capital* sebaiknya diterapkan dalam perusahaan, karena hasil yang diperoleh dapat membantu perusahaan untuk menitikberatkan pada fokus kekuatan yang dimiliki dan memperbaiki fokus kekurangan yang ada, sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Behn, Robert D., 2003, "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review September/October 2003, Vol. 63, No. 5*, Harvard University.
- Bontis, Nick, 1999, "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field", *Management of Innovation and New Technology Research Centre*, Inderscience Enterprises Ltd., Hamilton ON, Canada, USA.
- Bontis, Nick, 2000, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 1, pp. 41 – 60*, Blackwell Publishers Ltd, 2001, USA.
- CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants), 2004, "Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital", Cranfield University School of Management, London, United Kingdom.
- Fondo, Clint B. and Darren B. Wright, 2004, "Intellectual Capital", MBA Professional Report, Naval Postgraduate School, Monterey, California.
- Krishnan, Rishiksha T., 1999, "Measuring Intellectual Capital: A Strategic Perspective", Indian Institute of Management, Bangalore, India.
- Luthy, David H., 2002, "Intellectual Capital and Its Measurement", *College of Business, Utah State University*, Logan, Utah, USA.
- Montequin, Rodriguez Vicente (p) and Ortega Fernandez Fransisco, "Intellectual Capital Elements and Measurement Methods: A Survey", *A Project Funded by the European Union Asia ITC Program in Information Technology and Communications between Europe and Asia*, Universidad de Oviedo, Area de Proyectos de Ingenieria.
- Pike, Steve and G. Roos, 2000, "Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach", *Works Institute Journal (Japan), Volume 42, October – November 2000*, London, United Kingdom.
- Pitkanen, Antti, 2004, "The Importance of Intellectual Capital for Organizational Performance", Turku School of Economics and Business Administration, Department of Accounting and Finance, Lappeenranta.

- Roos, G., Kristine Jacobsen, and Anna Rylander, 2000, "Towards Improved Information Disclosure on Intellectual Capital", *International Journal of Technology Management Volume 20 Nos 5/6/7/8*, London, United Kingdom.
- Ryden, Marek and Ann-Charlotte Bredahl, 2002, *The Skandia Navigator*.
- Skandia, 1994, "Visualizing Intellectual Capital in Skandia", *Supplement to Skandia's 1994 Annual Report*, Sweden.
- UNI Professional and Managerial, 2000, "Intellectual Capital: People First in the Information Age Economy", *UNI World Conference for Professional and Managerial Staff, Singapore 21 – 23 August 2000*, Singapore.
- Van den Berg, Herman A., 2003, "Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation".
- Westness, Siren Furdal and Petter Westness, 2002, "Evaluating Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study of Radisson SAS Hotels and Resorts", The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College.
- Zambon, S., 2002, "First Report (April 2002): Accounting, Intangibles, and Intellectual Capital: An Overview of The Issues and Some Considerations", *PRISM/RESCUE WP4: Accounting, Audit, and Financial Analysis in the New Economy*, University of Ferrara.



HOTEL EQUATOR

Surabaya, 16 Oktober 2006

☆☆☆☆

Nomor : 205/ PD – HES / X / 2006
Perihal : Penelitian
Di Hotel Equator Surabaya

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi
Bapak Drs.H.Djoko Dewantoro, Msi.,Ak
Universitas AIRLANGGA
Jl.Airlangga 4
S u r a b a y a

Dengan hormat,
Menunjuk surat yang telah dikirim tertanggal 24 Agustus 2006, menerangkan bahwa Mahasiswa Jurusan Ekonomi Akuntansi – Program studi S-1 di bawah ini, telah melaksanakan Penelitian Pengumpulan Data-data untuk Penyusunan Tugas Akhir di Hotel Equator Surabaya yang dilaksanakan pada Bulan Agustus sampai dengan Oktober (selama 3 Bulan).

Nama : Annisa Dhani Permatasari
N.I.M. : 040214265
Fak/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi
Universitas : AIRLANGGA
Judul : " PENGUKURAN INTELLECTUAL CAPITAL DENGAN
METODE SKANDIA NAVIGATOR ".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

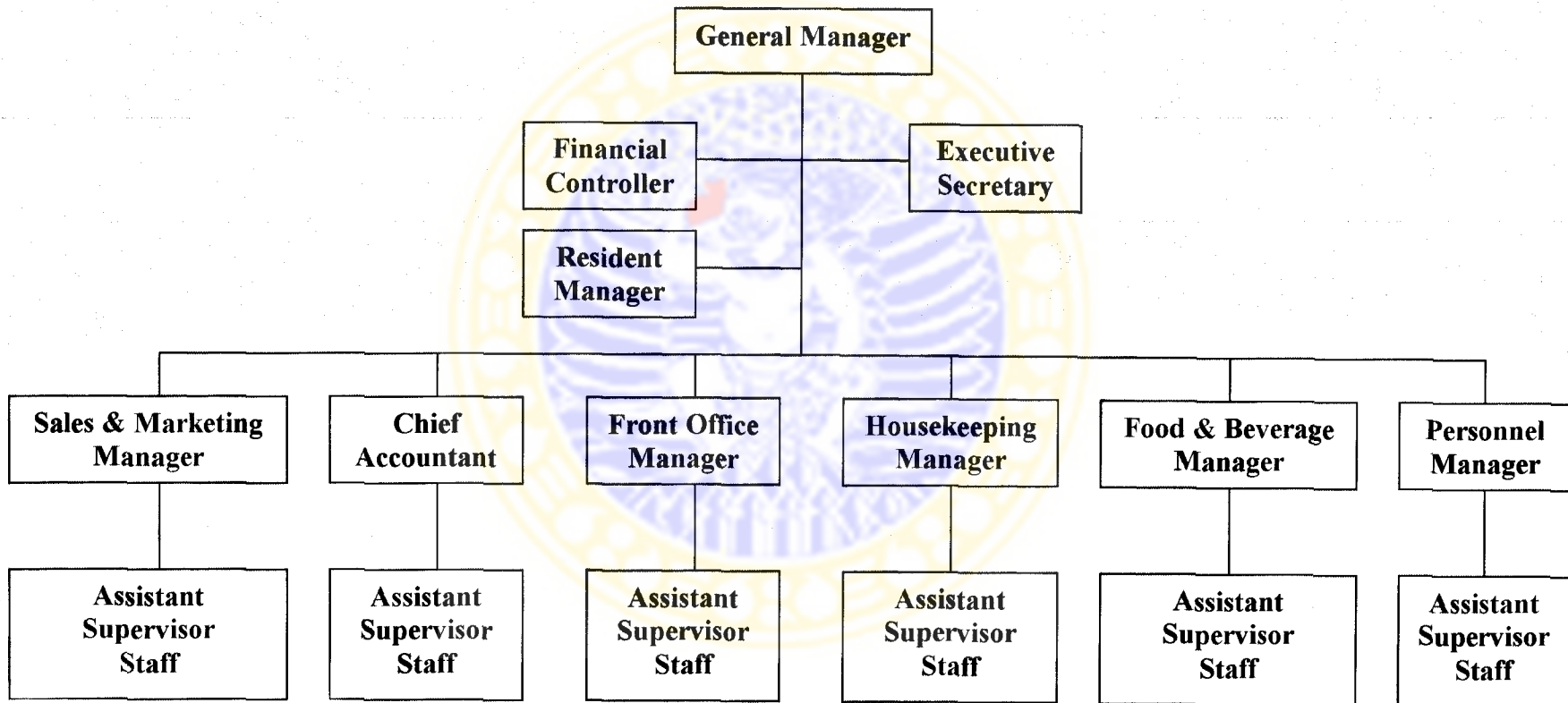
Hormat Kami,



Dra. Hery Sugiarti
Personnel Manager

Lampiran 2

**Struktur Organisasi
Hotel Equator Surabaya**



Sumber: Data Intern Perusahaan

Lampiran 3

**Hasil Survey Kepuasan Pelanggan
Hotel Equator Surabaya**

| Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|---|-------------|-------------|------------------|
| Kepuasan pelanggan secara keseluruhan | 8.0 | 8.2 | 0.2 |
| Transportasi dari bandara | 7.5 | 7.7 | 0.2 |
| Fasilitas <i>convention</i> dan <i>banqueting</i> | 8.8 | 8.9 | 0.1 |
| <i>Business center</i> | 7.7 | 7.8 | 0.1 |
| Akomodasi | 8.5 | 8.9 | 0.4 |
| <i>Room service</i> | 8.5 | 8.7 | 0.2 |
| <i>Valet/laundry</i> | 7.2 | 7.5 | 0.3 |
| Fasilitas komunikasi | 8.5 | 8.5 | - |
| <i>Check out</i> | 8.5 | 8.7 | 0.2 |
| <i>Sport center</i> | 8.5 | 8.8 | 0.3 |
| Karyawan hotel | 8.7 | 9.0 | 0.3 |
| Rama Café Shop | 8.0 | 8.5 | 0.5 |
| Shinta Lounge Bar | 8.1 | 8.4 | 0.3 |
| Rata-rata nilai | 8.2 | 8.4 | 0.2 |

Sumber: Data intern perusahaan

Kriteria dari angket kepuasan pelanggan di atas yaitu:

1. *Extremely satisfied* = 8.5 – 10.0
2. *Satisfied* = 6.5 – 8.4
3. *Quite satisfied* = 5.0 – 6.4
4. *Quite dissatisfied* = 3.5 – 4.9
5. *Dissatisfied* = 1.5 – 3.4
6. *Extremely dissatisfied* = 0.0 – 1.4

Lampiran 4

**Hasil Survey Kepuasan Karyawan
Hotel Equator Surabaya**

| Indikator | 2004 | 2005 | Perbedaan |
|--|-------------|-------------|------------------|
| Komunikasi dalam perusahaan/antar karyawan | 8.0 | 8.2 | 0.2 |
| Dukungan dari pihak manajemen | 7.8 | 8.0 | 0.2 |
| Program pelatihan karyawan | 7.4 | 7.9 | 0.5 |
| Kualitas produk/jasa perusahaan | 8.1 | 8.5 | 0.4 |
| Sarana/prasarana perusahaan | 8.0 | 8.2 | 0.2 |
| Kepuasan kerja | 7.3 | 7.9 | 0.6 |
| Kinerja <i>teamwork</i> dalam perusahaan | 7.5 | 8.0 | 0.5 |
| Kinerja pihak manajemen perusahaan | 7.4 | 7.8 | 0.4 |
| Kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan | 7.6 | 8.1 | 0.5 |
| Gaji dan keuntungan yang diperoleh dari perusahaan | 6.1 | 8.2 | 2.1 |
| Tingkat keamanan perusahaan | 8.1 | 8.4 | 0.3 |
| Program pengembangan karier karyawan | 7.5 | 7.8 | 0.3 |
| Total | 7.6 | 8.1 | 0.5 |

Sumber: Data intern perusahaan

Kriteria dari angket kepuasan karyawan di atas yaitu:

1. *Highly motivated* = 8.1 – 10.0
2. *Quite motivated* = 6.1 – 8.0
3. *Pretty much motivated* = 4.1 – 6.0
4. *Not quite motivated* = 2.1 – 4.0
5. *Not motivated at all* = 0.1 – 2.0

Lampiran 5

**KUESIONER INDIKATOR *INTELLECTUAL CAPITAL*
METODE SKANDIA NAVIGATOR
HOTEL EQUATOR**

1. Nomor responden:
2. Nama responden: (boleh tidak diisi)
3. Jenjang manajemen yang anda duduki:

Berikut merupakan beberapa hal yang perlu anda ketahui tentang *intellectual capital* dan metode pengukuran Skandia Navigator.

Intellectual capital adalah materi intelektual seperti pengetahuan, informasi, kemampuan, hak kepemilikan intelektual, dan pengalaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan sehingga dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan bagi perusahaan tersebut.

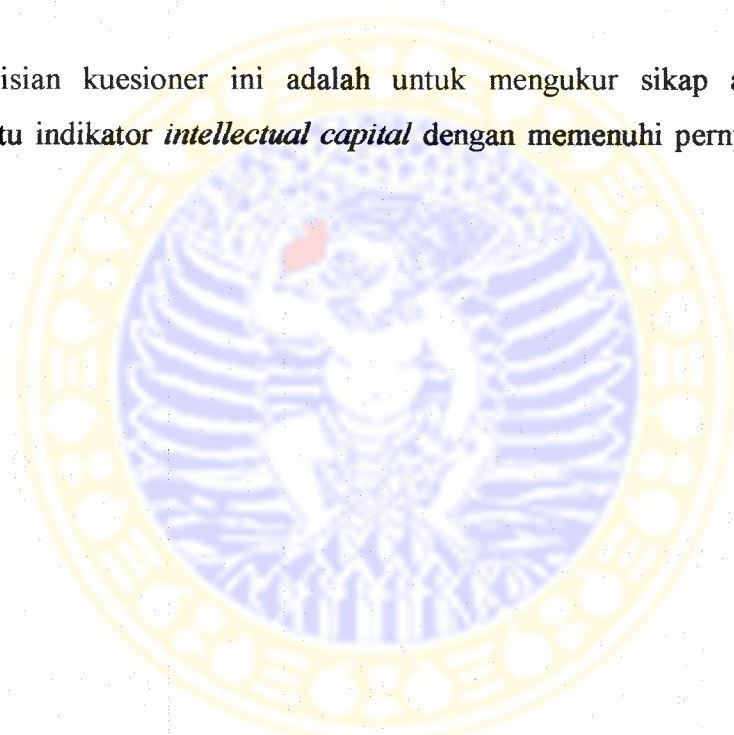
Metode Skandia Navigator adalah sistem pengukuran *intellectual capital* yang menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam 5 fokus utama yang hasilnya dapat memberikan informasi yang akurat bagi pihak manajemen perusahaan.

Kelima fokus utama dalam metode Skandia Navigator tersebut adalah:

- a. Fokus keuangan (*financial focus*) menunjukkan kondisi keuangan dan kemampuan perusahaan untuk memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada konsumen dan pengguna jasa perusahaan.
- b. Fokus pelanggan (*customer focus*) mengacu pada pandangan konsumen terhadap tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- c. Fokus proses (*process focus*) menitikberatkan pada aktivitas pelayanan yang diberikan perusahaan untuk memberikan hasil terbaik bagi pelanggan.

- d. Fokus pembelajaran dan perkembangan (*renewal and development focus*) memfokuskan pada peningkatan dan perubahan berkesinambungan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan.
- e. Fokus manusia (*human focus*) menitikberatkan pada kualitas pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam perusahaan agar dapat mendukung visi, misi, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan pengisian kuesioner ini adalah untuk mengukur sikap atas tingkat penilaian suatu indikator *intellectual capital* dengan memenuhi pernyataan yang tersedia.



Anda cukup melingkari (O) angka yang sesuai menurut anda.

Fokus Proses (*Process Focus*)

1. Melakukan pemantauan tingkat kepuasan pelanggan secara berkala.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |
2. Membuat sistem evaluasi kinerja tiap unit pelayanan dalam perusahaan.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |
3. Meningkatkan penggunaan sistem informasi teknologi untuk memperlancar aktivitas operasional perusahaan.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |

Fokus Pembelajaran dan Perkembangan (*Renewal and Development Focus*)

1. Melakukan pemantauan tingkat kepuasan karyawan secara berkala.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |
2. Aktivitas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan perusahaan.

| | | | | |
|------------------------|---|---|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak memuaskan | | | | Sangat memuaskan |
3. Investasi untuk menciptakan pelayanan baru.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |
4. Investasi untuk mengembangkan pelayanan yang sudah tersedia dalam perusahaan.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |

Fokus Manusia (*Human Focus*)

1. Kemampuan manajer perusahaan dalam memimpin dan memberikan motivasi.

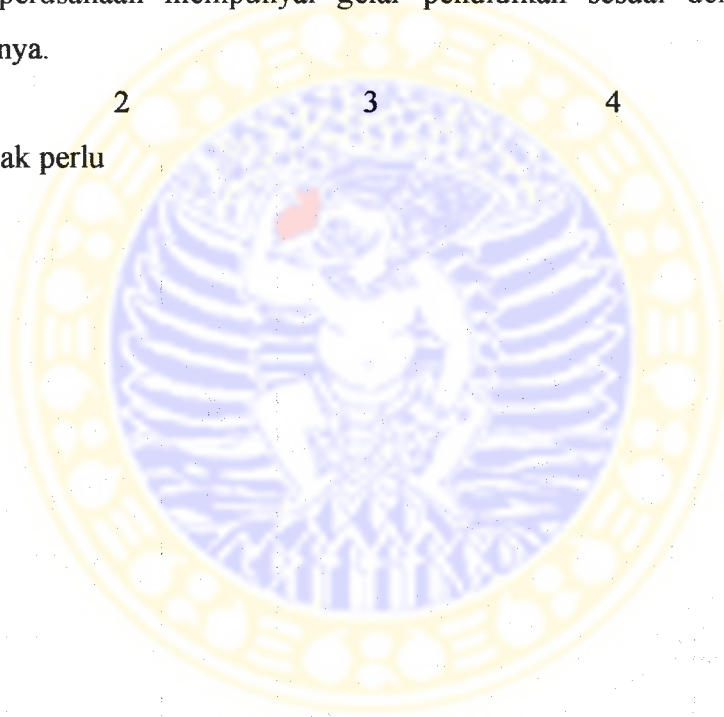
| | | | | |
|-------------------|---|---|---|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak baik | | | | Sangat baik |

2. Karyawan perusahaan mempunyai pengalaman yang relevan dengan bidang pekerjaannya.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |

3. Manajer perusahaan mempunyai gelar pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sangat tidak perlu | | | | Sangat perlu |



Lampiran 6

**HASIL KUESIONER INDIKATOR *INTELLECTUAL CAPITAL* METODE
SKANDIA NAVIGATOR
HOTEL EQUATOR**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|----|----|----|
| Fokus Proses (<i>Process Focus</i>) | | | | | |
| Melakukan pemantauan tingkat kepuasan pelanggan secara berkala. | 0 | 0 | 2 | 6 | 12 |
| Membuat sistem evaluasi kinerja tiap unit pelayanan dalam perusahaan. | 0 | 0 | 4 | 10 | 6 |
| Meningkatkan penggunaan sistem informasi teknologi untuk memperlancar aktivitas operasional perusahaan. | 0 | 0 | 4 | 9 | 7 |
| Fokus Pembelajaran dan Pengembangan (<i>Renewal and Development Focus</i>) | | | | | |
| Melakukan pemantauan tingkat kepuasan karyawan secara berkala. | 0 | 4 | 10 | 2 | 4 |
| Aktivitas pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan perusahaan. | 0 | 0 | 8 | 8 | 4 |
| Investasi untuk menciptakan pelayanan baru. | 0 | 0 | 8 | 7 | 5 |
| Investasi untuk mengembangkan pelayanan yang sudah tersedia dalam perusahaan. | 0 | 0 | 6 | 8 | 6 |
| Fokus Manusia (<i>Human Focus</i>) | | | | | |
| Kemampuan manajer perusahaan dalam memimpin dan memberikan motivasi. | 0 | 0 | 4 | 11 | 5 |
| Karyawan perusahaan mempunyai pengalaman yang relevan dengan bidang pekerjaannya. | 0 | 0 | 1 | 13 | 6 |
| Manajer perusahaan mempunyai gelar pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaannya | 0 | 0 | 1 | 12 | 7 |