

STRATEGI PENGEMBANGAN MODAL INTELEKTUAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KEPEMIMPINAN

Sukarman Purba

Abstrak

Untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi, tidak terlepas dari kualitas Sumber Daya manusia yang dimiliki. Untuk mendapatkan SDM yang profesional memiliki ilmu pengetahuan diperlukan pengembangan modal intelektual SDM tersebut. Pengembangan modal intelektual tersebut sangat diperlukan agar dalam memimpin suatu organisasi dia mampu menghasilkan produk/jasa yang dapat memenuhi tuntutan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan. Peningkatan modal intelektual merupakan kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan. Modal intelektual merupakan produk dari interaksi antara kompetensi dengan komitmen. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan lanjut. Upaya untuk meningkatkan komitmen dengan cara pengukuhan komitmen atas fungsinya agar dapat dengan penuh semangat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab sehingga ia menyadari bahwa organisasi tempatnya bekerja merupakan tempat mencari nafkah dan sekaligus wahana menentukan masa depan keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara. Selain itu, dengan cara menyediakan fasilitas yang memadai bagi pemimpin untuk tetap mengutamakan pekerjaannya. Fasilitas dapat bersifat material seperti tunjangan tambahan, insentif dan yang bersifat immaterial berupa penghargaan, pujian terhadap prestasi yang dicapai, dan membina hubungan komunikasi yang interpersonal secara terbuka serta mendapatkan informasi-informasi yang dianggap penting dan disampaikan tepat waktu. Hasil akhirnya meningkatkan kualitas kepemimpinan seseorang untuk dapat menghasilkan suatu produk yang inovatif dan tercapainya kesejahteraan.

Kata Kunci : *Modal Intelektuan, Kompetensi, Komitmen, Kepemimpinan*

PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang paling penting dalam membangun suatu organisasi adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Para pengelola organisasi harus menyadari bahwa SDM (individu) atau orang memiliki keunikan, kelebihan dan kekurangan. Sayangnya faktor ini sering dikesampingkan karena pegiat organisasi masih terbelenggu oleh rezim manajemen dan akuntansi yang

telah mengabaikan, menghindar, atau menunjukkan sikap remeh terhadap nilai dalam diri manusia. Sistem-sistem akuntansi yang sudah beroperasi lebih dari 500 tahun lebih 'memberi muka' kepada investasi pada aset-aset berwujud atau fisik, seperti pabrik dan peralatannya. Jika manusia diperhitungkan, maka ia hanya dinilai tenaganya. Stoltz (1997) membedakan

Sukarman Purba adalah Dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

tiga tipe manusia, *quitter*, *camper* dan *climber*. Tipe *quitter*, adalah orang yang bila berhadapan dengan masalah memilih untuk melarikan diri dari masalah dan tidak mau menghadapi tantangan guna menaklukkan masalah. Orang seperti ini akan sangat tidak efektif dalam menghadapi tugas kehidupan yang berisi tantangan. Demikian pula dia tidak efektif sebagai pekerja sebuah organisasi bila dia tidak kuat. Tipe *camper* adalah tipe yang berusaha tapi tidak sepenuh hati. Bila dia menghadapi sesuatu tantangan dia berusaha untuk mengatasinya, tapi dia tidak berusaha mengatasi persoalan dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Dia bukan tipe orang yang akan mengerahkan segala potensi yang dimilikinya untuk menjawab tantangan yang dihadapinya. Bila tantangan persoalan cukup berat dan dia sudah berusaha mengatasinya tapi tidak berhasil, maka dia akan melupakan keinginannya dan beralih ke tempat lain yang tidak memiliki tantangan seberat itu. Sedangkan Tipe *climber* adalah orang yang memiliki stamina yang luar biasa di dalam menyelesaikan masalah . Dia tipe orang yang pantang menyerah sesulit apapun situasi yang dihadapinya. Dia adalah pekerja yang produktif bagi organisasi tempat dia bekerja. Orang tipe

ini memiliki visi dan cita-cita yang jelas dalam kehidupannya. Kehidupan dijalannya dengan sebuah tata nilai yang mulia, bahwa berjalan harus sampai ketujuan. Orang yang tipe ini ingin selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas (*sense of closure*) dengan berpegang teguh pada sebuah prinsip etika. Dia bukan tipe manusia yang ingin berhasil tanpa usaha. Bagi dia hal yang utama bukanlah tercapainya puncak gunung, tetapi adalah keberhasilan menjalani proses pendakian yang sulit dan menegangkan hingga mencapai puncak. Dalam suatu organisasi pastilah ditemukan ketiga tipe manusia tersebut, sehingga organisasi perlu melakukan pengembangan SDM yang dimiliki agar diperoleh SDM yang profesional yang memiliki ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan merupakan modal yang tidak kasat mata yang terkait dengan pengalaman manusia serta teknologi yang digunakan.

Perkembangan era globalisasi yang semakin meluas dan serta pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengubah kompleksitas serta dinamika lingkungan yang mendorong semakin meningkatnya intensitas persaingan antar organisasi seiring dengan tumbuhnya kesadaran

baru dikalangan manajemen tentang pentingnya sumber daya pengetahuan (modal intelektual) sebagai sumber kekayaan suatu organisasi. Dalam Manajemen Pengetahuan memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang harus dikelola (Honeycutt, 2000: 3). Manajemen pengetahuan mengubah pengalaman dan informasi menjadi hasil. Oleh karena itu, seorang manajer atau pimpinan harus dapat mengatur bagaimana memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat, menyediakan alat-alat yang menganalisis informasi itu dan memberikan daya tanggap terhadap informasi tersebut.

Modal intelektual akan lahir apabila organisasi mampu menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan yang mereka miliki. Pada setiap organisasi akan terjadi proses interaksi dan saling mempengaruhi yang terus menerus antara struktur formal dan struktur informal. Kebijakan dan prosedur formal disaring oleh jaringan-jaringan informal, sehingga memungkinkan anggotanya kreatif menghadapi perubahan dan hal-hal yang baru. Idealnya, organisasi formal mengakui dan mendukung jaringan-jaringan informal dan

mengakomodasikan inovasi anggotanya ke dalam struktur formal. Modal intelektual sangat mendukung terhadap kepemimpinan, karena bila seseorang memiliki modal intelektual yang baik, maka dia merupakan sumber daya manusia yang terlatih, terampil, dan mampu mengikuti perkembangan zaman sehingga diharapkan mampu memimpin suatu organisasi. Dalam memimpin suatu organisasi diharapkan dia akan mampu menghasilkan produk/jasa yang dapat memenuhi tuntutan ke depan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan. Hasil akhirnya adalah merupakan produk yang inovatif dan kesejahteraan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah mempengaruhi karyawan untuk melakukan pengorbanan pribadi demi perusahaan sehingga para pemimpin mempunyai kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka. Thoha (2004:1) menyatakan suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pernyataan ini mendukung bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang

terpenting, karena pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Untuk itu, dilakukan upaya peningkatan modal

Hakikat Modal Intelektual

Konsep modal intelektual kini mulai muncul sebagai konsep penting kehidupan dan pengembangan organisasi-organisasi dan kehidupan ekonomi yang lebih luas. Modal Intelektual kini digunakan di tengah, menandingi, atau melengkapi konsep-konsep lainnya tentang modal. Konsep-konsep tentang modal yang sudah dikenal, di antaranya modal (*financial*), modal fisik, dan juga modal manusia. Sebagai sebuah konsep, modal intelektual merujuk pada modal-modal non fisik atau yang tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata (*invisible*). Modal Intelektual terkait dengan pengetahuan dan pengalaman manusia serta teknologi yang digunakan. Modal intelektual memiliki potensi dalam memajukan organisasi dan masyarakat. Secara ringkas Smedlund dan Poyhonen (2005:15) mewacanakan modal intelektual sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan. Sedangkan, Nahapiet dan Ghoshal

intelektual (kemampuan, pengetahuan dan komitmen) agar kualitas kepemimpinan semakin meningkat.

(1998:242-246) merujuknya sebagai knowledge dan *knowing capability* yang dimiliki oleh sebuah kolektivitas sosial (misalnya organisasi, komunitas intelektual, komunitas profesi).

Stewart (1997:x) menyatakan modal intelektual (*intellectual capital*), yaitu "*Intellectual capital is intellectual material-knowledge, information, intellectual property, experience that can be put to use to create wealt*". Pernyataan ini menunjukkan modal intelektual adalah materi intelektual tentang pengetahuan, informasi, properti intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

Sedangkan Sydanmaanlakka (2000:158) menyatakan "*Intellectual capital is the sum of structural and human capital. Structural capital is deided into customer capital and organizational capital. Human capital is devided into components: the number of employees, the quality of employees, and the activity of the work community*". Pernyataan ini menunjukkan *Intellectual capital* merupakan materi intelektual yang telah

diformalisasi dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi. Setiap organisasi menempatkan materi intelektual dalam bentuk aset dan sumber daya, perspektif dan kemampuan eksplisit dan tersembunyi, data, informasi, pengetahuan dan kebijakan. Ini menunjukkan bahwa modal intelektual adalah jumlah semua hal yang diketahui dan diberikan semua orang dalam suatu organisasi yang memberikan keunggulan untuk bersaing. Fitz-enz (2002:10) menyatakan : *Intellectual capital is the intangible asset that stays behind when the employee leave, human capital is the intellectual assets that goes home every night with the employees.* Modal intelektual merupakan aset yang tidak nyata yang terdiri dari modal organisasi, intelektual properti dan hubungan yang kompleks dari proses dan budaya ditambah modal rasional dan modal manusia. Tjakraatmadja (2002:10) menyatakan modal Intelektual merupakan modal maya dalam organisasi yang bersumber dari pengetahuan pekerja yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam menjalankan usaha maupun untuk memilih, menggunakan serta mengembangkan teknologi suatu organisasi yang cenderung terus

berkembang dan makin canggih di masa depan. Brooking and Motta (1996:16) menyatakan modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat yang merupakan gabungan dari faktor manusia, proses dan pelanggan yang memberikan keunggulan kompetitif. Sedangkan, Ulrich, *et al* (1998:16) menyatakan modal intelektual merupakan produk dari interaksi antara kompetensi dengan komitmen. Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan modal intelektual merupakan potensi di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. Dengan demikian, modal intelektual merupakan aset yang tidak terlihat dari suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi. Modal intelektual tersusun atas tiga komponen, yakni (1) modal manusia (seperti intelektual, keterampilan, kreativitas, cara kerja); (2) modal organisasi (kekayaan intelektual, data-data proses-proses, budaya); dan (3) modal hubungan (seluruh hubungan dengan dunia luar seperti konsumen, mitra, jaringan, kebijakan, dan lain-lain). Dalam gerakan sosial, modal intelektual dipahami sebagai nilai-nilai tersembunyi

Sukarman Purba adalah Dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

dari individu-individu, institusi-institusi, dan masyarakat serta wilayah yang merupakan sumber nyata maupun potensial bagi penciptaan nilai atau kesejahteraan.

Modal intelektual adalah merupakan perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Ini menunjukkan modal intelektual sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Suatu organisasi yang baik akan berupaya secara terus menerus mengembangkan SDMnya. Manusia harus memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum, dan lain-lain) yang senantiasa mengalami perubahan yang sangat cepat. Bila suatu organisasi tidak beradaptasi pada perubahan yang super cepat ini akan dilanda kesulitan. Ibarat

Hakikat Kepemimpinan

Stoner dan Freeman (1992:87) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (*Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and group to achieve the*

sebuah perjalanan perahu, pada saat ini sebuah organisasi tidak lagi berlayar di sungai yang tenang yang segala sesuatunya bisa diprediksi dengan tepat. Kini sungai yang dilayari adalah sebuah arung jeram yang ketidakpastian jalannya perahu semakin tidak bisa diprediksi karena begitu banyaknya rintangan yang tidak terduga. Dalam kondisi yang ditandai oleh perubahan yang super cepat, SDM harus memperluas dan mempertajam pengetahuannya dan mengembangkan kreatifitasnya untuk berinovasi. Modal intelektual terletak pada kemauan untuk berfikir dan kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru, maka modal intelektual tidak selalu ditentukan oleh tingkat pendidikan formal yang tinggi. Banyak orang yang tidak memiliki pendidikan formal yang tinggi tetapi dia seorang pemikir yang menghasilkan gagasan yang berkualitas.

desired end). Lebih lanjut disebutkan bahwa kepemimpinan sebagai proses di mana pimpinan digambarkan akan memberikan perintah, pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (*Leadership is the process by which an executive*

imaginatively direct, guides, or influences the work of others, in choosing and attaining particular end).

Kepemimpinan diartikan sebagai proses pengaruh-mempengaruhi antar pribadi atau antar orang dalam situasi tertentu melalui proses komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah keterampilan. Hal ini sangat penting, untuk setiap sektor dan bidang kehidupan. Menurut teori Bass tentang “kepemimpinan”, ada tiga cara para pemimpin diciptakan, yaitu (1) mereka mungkin dilahirkan dengan sifat yang secara alamiah membawa mereka ke dalam peran kepemimpinan (Teori Sifat), (2) mereka mungkin didorong ke posisi kepemimpinan, karena krisis atau peristiwa penting yang memunculkan kualitas kepemimpinan mereka yang luar biasa, dan (3) Pemimpin memilih untuk menjadi pemimpin dengan mempelajari keterampilan kepemimpinan (Teori Kepemimpinan Transformasional). Pernyataan ini menunjukkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang baik dapat ditempa dengan menjalani beberapa pelatihan dan pengalaman yang sebenarnya. Seseorang pasti akan berubah menjadi seorang pemimpin yang sangat efektif, bila ia memiliki modal

intelektual yang baik. Jika seseorang lahir dengan otak yang kompetitif, maka ia akan memiliki potensi untuk menjadi pemimpin. Seorang pemimpin yang baik, akan berupaya mempelajari keterampilan mereka melalui ujian waktu dan mengembangkan modal intelektual yang dimilikinya. Hersey dan Blanchard (1988:25) menyatakan kepemimpinan dan manajerial itu tidak sama. Seseorang dapat saja menjadi manajer yang efektif tetapi bukan pemimpin yang baik, yaitu seorang perencana yang baik dan seorang administrator yang jujur dan terorganisasi, tetapi kurang memiliki keterampilan motivasional seorang pemimpin, sebaliknya ada pemimpin yang efektif, tetapi bukan manajer yang baik, yaitu seorang yang ahli dalam menginspirasi kegairahan dan semangat berkorban, memimpin jalannya reformasi, tetapi kurang memiliki keahlian manajerial sehingga terjadi kebocoran di mana-mana, dan tidak mampu membuat perencanaan yang matang sehingga jalannya reformasi menjadi berubah karena tidak sesuai dengan tujuan semula. Dengan adanya tantangan yang dihadirkan oleh perubahan lingkungan dewasa ini, banyak organisasi berani membayar mahal para manajer yang juga ahli dalam

kepemimpinan. Akibatnya, siapapun yang bercita-cita menjadi manajer yang efektif harus berusaha mempraktekkan dan mengembangkan keahliannya dalam bidang kepemimpinan.

Dilihat dari ruang lingkup tugasnya dapat dikatakan bahwa pemimpin menjalankan kegiatan manajemen, yaitu kegiatan yang membutuhkan kecakapan dan kemampuan sebagai pengelola untuk memperoleh hasil (*output*) sebagai tujuan, melalui kerja dan usaha-usaha orang lain. Menurut Mulyadi (1998:86) bahwa di dalam memimpin suatu organisasi, pada dasarnya pemimpin (*leader*) dituntut menghasilkan kinerja untuk menjadikan organisasinya sebagai *mission-focused*, *vision-directed*, *philosophy-driven*, dan *value-based institution*. Untuk itu, seorang pemimpin

Modal Intelektual dalam meningkatkan Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang memimpin suatu organisasi dituntut meningkatkan kemampuan, komitmen dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki dengan menginvestasikan biaya yang besar dengan memberikan pelatihan guna pengembangan modal intelektual SDMnya untuk peningkatan potensi, pengetahuan dan komitmen dalam

haruslah memiliki kompetensi dan komitmen yang dapat mendukung dalam pelaksanaan tugasnya. Kompetensi adalah kemampuan seseorang pegawai untuk mencapai kinerja tertentu dari suatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dimana terpenuhi unsur efektif dan efisien. Hal ini sesuai dinyatakan Gilmore dan Carson (1996:39-57) bahwa kompetensi adalah kemampuan untuk menggunakan ilmu pengetahuan dan ketrampilan secara efektif dalam mencapai kinerja. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan keterampilan dari pribadi seseorang untuk mampu memanfaatkan atau menggunakan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

meningkatkan produktivitas organisasi. Bila SDMnya memiliki modal intelektual yang baik, maka akan diperoleh SDN yang dapat mempengaruhi orang lain, memimpin orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan yang diharapkan. Organisasi seperti ini melihat potensi SDM yang dimiliki, dan melihat pengembangan kepemimpinan sebagai suatu investasi, yang kelak

bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan modal intelektual bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan individu, keterampilan, inovasi dan bakat. Orang yang mengalami pengembangan kepemimpinan, akan dapat melakukannya dengan baik ketika mereka mendengar umpan balik atas kinerjanya (apakah baik, buruk atau peningkatan kebutuhan). Kompetensi professional seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kualitas kepemimpinannya. Oleh karena itu, bila hal ini terjadi maka perlu diupayakan usaha perbaikan kualitas kepemimpinan dengan cara meningkatkan modal intelektualnya. Menurut Robbins (2002:56) bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (*leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals*). Dari pernyataan tersebut, seorang pemimpin dituntut untuk menghasilkan perubahan sehingga ia harus memiliki kompetensi untuk mengelola dan mengetahui serta menguasai bidang pekerjaannya agar

mampu melakukan pekerjaannya sebagaimana diharapkan. Harsey dan Blancard (1988:7) bahwa kecakapan pokok seorang pemimpin dapat dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu: teknis, kemanusiaan dan konsepsional. Kecakapan teknis merupakan kemampuan menggunakan metode, proses, prosedur dan teknis yang biasanya berhubungan dengan alat. Kecakapan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja di dalam kelompok atau mengkoordinasikan kelompok. Kecakapan konsepsional adalah kemampuan mengetahui kebijakan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan komitmen merupakan suatu keadaan di mana individu telah mengikat tindakannya terhadap keyakinan yang mendukung kegiatan dan keterlibatannya sendiri (Salancik, 1988:14). Dengan demikian, komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama.

Strategi untuk meningkatkan Modal Intelektual.

Pengembangan Modal intelektual dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi dan komitmen. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan yang berkaitan dengan tugas-tugasnya sebagai pemimpin untuk memperoleh kecakapan khusus yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas, seperti manajemen organisasi yang mencakup pengelolaan organisasi dalam hal merencanakan suatu program, pelaksanaan, evaluasi, wawasan kepemimpinan. Selain itu, dapat juga dilakukan melalui jenjang pendidikan lanjutan, baik formal maupun informal. Hal ini sangat diperlukan untuk menangkali masalah-masalah internal yang ada dalam organisasi, meminimalkan kemangkiran sehingga memungkinkan pemimpin berjuang keras untuk menghadapi tantangan dan tekanan yang timbul dalam bekerja pada organisasi. Upaya untuk meningkatkan komitmen dapat dilakukan melalui upaya internal maupun eksternal. Upaya

internal dilakukan dengan cara pengukuhan komitmen atas fungsinya sebagai pemimpin agar dapat dengan penuh semangat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab sehingga ia menyadari bahwa organisasi tempatnya bekerja merupakan tempat mencari nafkah dan sekaligus wahana menentukan masa depan keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara. Sedangkan, upaya eksternal dapat dilakukan dengan cara menyediakan fasilitas yang memadai bagi pemimpin untuk tetap mengutamakan pekerjaannya. Fasilitas dapat bersifat material seperti tunjangan tambahan, insentif dan yang bersifat immaterial berupa penghargaan, pujian terhadap prestasi yang dicapai, dan membina hubungan komunikasi yang interpersonal secara terbuka serta menyampaikan informasi-informasi yang dianggap penting dan disampaikan tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Brooking, Annie and Motta. *Make Knowledge An Asset for The Whole Company*, Computerworld. December, 1996.

Fitz-enz, Jac. *ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value*

of Employee Performance. American Management Association. 2002.

Gilmore, Audrey dan David Carson. "Management Competence for Service Marketing", *The Journal of Service Marketing*, Vo. 10, No.

Sukarman Purba adalah Dosen Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

- 3, 1996,, pp. 39-57.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1988.
- Mayo, Andrew. *The Human Value of The Enterprise : Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001.
- Mulyadi. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Aditya Media, 1998.
- Mulyasa. E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung : Rosdakarya, 2003.
- Nahapiet, S. dan S. Ghosbal. "Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1998, pp. 242-266.
- Robbins, Stephen P.. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 2*. Jakarta : PT. Prenhallindo., 2002.
- Salancik, G. R. *Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief : New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: ST. Clair Press, 1988.
- Spencer, Lyle M and Signe M. Spencer, *Competence Work : Model fo Superior Perpormance*. New York, USA : John Willey & Sons, Inc., 1993.
- Stoner, James A.F., and R. Edward Freeman, *Management*. New Jersey : A Division of Simon & Schuster, Inc., 1992.
- Syafaruddin Alwi. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE, 2001.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada., 2004.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat. *Karakteristik Modal Kredibilitas Industri Jasa di Indonesia. Manajemen Usahawan Indonesia No. 10/Th.XXXI Oktober. Akreditasi No. 134/Dikti/Kep 2001. ISSN : 0302-9859, 2002, p. 10.*
- Ulrich, Dave,.et al. "Intellectual Capital = Competence x Commitment". *Sloan Management Review. Vol. 39. p.15-26., 1998.*

