

Intangible Assets Monitor (IAM)

Rudy C. Tarumingkeng



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management, NUP: 9903252922

Rector, Cenderawasih State University (1978-1988)

Rector, Krida Wacana Christian University (1991-2000)

© RUDYCT e-PRESS

ruduct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

19 May 2025

The Intangible Assets Monitor

KARL ERIK SVEIBY Knowledge Management

ABSTRACT

A "Swedish Community of Practice" emerged during the mid 1980s in Sweden. The "community" today follows two tracks; one is Human Resource Costing & Accounting (HRCA) and the other is a nonfinancial measurement system for intangible assets based on a theory originally brought forward by a work group consisting of members from several Swedish knowledge companies, the so called "Konrad Group." This article describes the development of the latter track. Inspired by McLuhan, it is suggested that individuals in organizations create external and internal structures to express themselves. Indicators can be created that monitor External Structure (Customers and Suppliers), Internal Structure (Organization) and People's Competence. The indicators can be incorporated into a management information system. Indicators that monitor renewal, efficiency and stability are preferred. A matrix framework, called "The Intangible Assets Monitor," is suggested for presenting the indicators. A number of generic indicators are defined under each heading and suggestions for interpretation and examples of how Swedish companies use the indicators are cited.

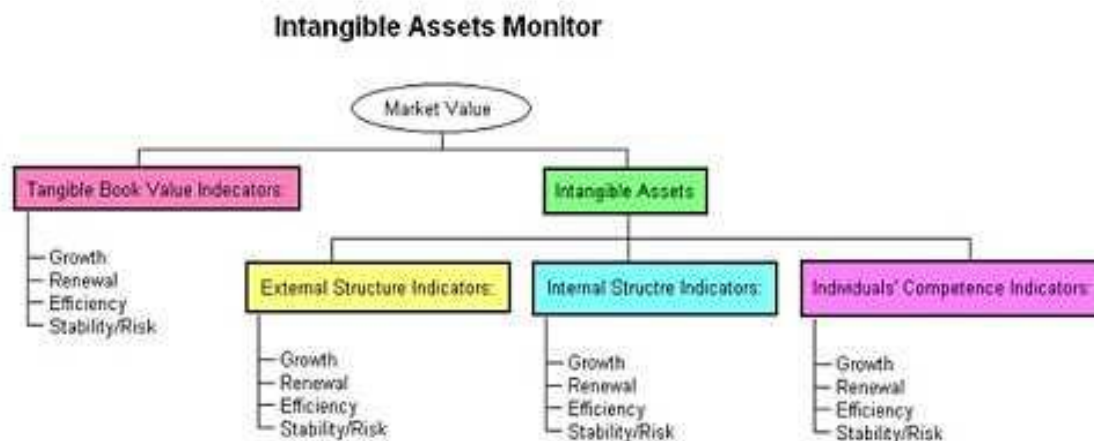
THE SWEDISH COMMUNITY OF PRACTICE

In Sweden, a number of research and practical efforts to manage and measure knowledge emerged during the mid 1980s. It might be called a "Swedish Community of Practice" and, as the name implies, the research is primarily practical in nature. The "community" today follows two tracks: One builds on established accounting methods and is financial, Human Resource Costing & Accounting (HRCA). The other track, which might be called the "Konrad track," is a combination of nonfinancial and financial key indicators.

Much of the research that has been done in HRCA makes an implicit assumption, namely that it is desirable to devise information systems that can generate comprehensive Balance Sheets integrated with the P&L Statement in dollars and cents. While theoretically interesting, the all-comprehensive approach has not proved useful in practice (Gröjer & Johanson, 1996, Johanson & Nilson, 1990:1).

Swedish researchers in the Personnel Economics Institute (PEI) at the University of Stockholm have pioneered a more practical alternative in HRCA. They have (Johanson & Nilson, 1996) focused on the P&L Statement and developed methods for quantifying human resource costs into management information systems and into new designs (Telia, 1996) of Profit & Loss Statements.

"The Konrad track" consists of managers who primarily use nonfinancial indicators to monitor and publicly present their intangible assets. It is based on theory originally brought forward by a work group consisting of members from several Swedish knowledge companies, the so-called "Konrad Group." The Konrad Group reported its suggestions in a



Sumber: <https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Kok-2/publication/267226358/figure/fig3/AS%3A392171577462791%401470512398515/ntangible-assets-monitor-Source-Sveiby-1998b.png>

Intangible Assets Monitor (IAM)

Intangible Assets Monitor (IAM) adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Karl-Erik Sveiby pada tahun 1997 untuk mengukur dan memantau aset tidak berwujud dalam organisasi, terutama yang berbasis pengetahuan. IAM dirancang untuk melengkapi sistem akuntansi tradisional yang seringkali tidak mencerminkan nilai sebenarnya dari aset tidak berwujud seperti kompetensi karyawan, struktur internal, dan hubungan eksternal. ([ResearchGate](https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Kok-2/publication/267226358/figure/fig3/AS%3A392171577462791%401470512398515/ntangible-assets-monitor-Source-Sveiby-1998b.png))

Struktur Kerangka IAM

IAM membagi aset tidak berwujud menjadi tiga kategori utama:

1. **Kompetensi Karyawan (Employee Competence):** Meliputi keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan individu serta kolektif yang dimiliki oleh karyawan. ([SlidePlayer](#))
2. **Struktur Internal (Internal Structure):** Mencakup sistem, proses, budaya organisasi, dan infrastruktur yang mendukung operasi internal.
3. **Struktur Eksternal (External Structure):** Terdiri dari hubungan dengan pelanggan, pemasok, merek, dan reputasi perusahaan di pasar.

Setiap kategori ini dievaluasi berdasarkan tiga dimensi:

- **Pertumbuhan dan Pembaruan (Growth and Renewal):** Mengukur kemampuan organisasi untuk berkembang dan berinovasi.
- **Efisiensi (Efficiency):** Menilai seberapa efektif organisasi dalam memanfaatkan aset tidak berwujudnya.
- **Stabilitas dan Risiko (Stability and Risk):** Menilai keberlanjutan dan risiko yang terkait dengan aset tidak berwujud. ([ResearchGate](#))

Kombinasi dari tiga kategori aset dan tiga dimensi evaluasi ini menghasilkan matriks sembilan sel yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan memantau indikator kinerja utama (KPI) yang relevan.

Contoh Indikator dalam IAM

1. Kompetensi Karyawan:

- *Pertumbuhan dan Pembaruan:* Tingkat pendidikan rata-rata, jumlah pelatihan yang diikuti, dan pengalaman kerja karyawan.

- *Efisiensi*: Produktivitas per karyawan, nilai tambah per karyawan. ([Brightmine](#))
- *Stabilitas dan Risiko*: Tingkat turnover karyawan, rata-rata masa kerja, dan kepuasan karyawan.

2. Struktur Internal:

- *Pertumbuhan dan Pembaruan*: Investasi dalam teknologi informasi, pengembangan proses baru. ([Brightmine](#))
- *Efisiensi*: Rasio staf pendukung terhadap total karyawan, efisiensi proses internal. ([investment-4your.tripod.com](#))
- *Stabilitas dan Risiko*: Tingkat turnover staf pendukung, konsistensi proses operasional.

3. Struktur Eksternal:

- *Pertumbuhan dan Pembaruan*: Jumlah pelanggan baru, ekspansi ke pasar baru.
- *Efisiensi*: Pendapatan per pelanggan, biaya akuisisi pelanggan. ([investment-4your.tripod.com](#))
- *Stabilitas dan Risiko*: Tingkat retensi pelanggan, kepuasan pelanggan.

Penerapan IAM dalam Organisasi

IAM telah diterapkan oleh berbagai organisasi untuk mengukur dan mengelola aset tidak berwujud mereka. Sebagai contoh, perusahaan konsultan Celemi menggunakan IAM untuk memantau kompetensi karyawan, struktur internal, dan hubungan pelanggan mereka. Dengan menggunakan IAM, Celemi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan nilai aset tidak berwujud mereka. ([investment-4your.tripod.com](#), [ResearchGate](#))

Diskusi dan Implikasi

Dalam konteks manajemen modern, pengukuran aset tidak berwujud menjadi semakin penting karena:

- **Dominasi Ekonomi Berbasis Pengetahuan:** Organisasi saat ini lebih bergantung pada pengetahuan, inovasi, dan hubungan daripada aset fisik.
- **Keterbatasan Akuntansi Tradisional:** Sistem akuntansi konvensional seringkali gagal mencerminkan nilai sebenarnya dari aset tidak berwujud.
- **Pengambilan Keputusan Strategis:** Dengan memahami dan mengukur aset tidak berwujud, manajer dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam hal investasi, pengembangan karyawan, dan strategi pasar.

Namun, penerapan IAM juga menghadapi tantangan, seperti:

- **Kesulitan dalam Pengukuran:** Aset tidak berwujud sulit diukur secara kuantitatif dan seringkali memerlukan pendekatan kualitatif.
- **Perlunya Penyesuaian Kontekstual:** Setiap organisasi memiliki karakteristik unik, sehingga indikator dalam IAM perlu disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi tersebut.

Kesimpulan

Intangible Assets Monitor (IAM) menawarkan kerangka kerja yang sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola aset tidak berwujud dalam organisasi. Dengan fokus pada kompetensi karyawan, struktur internal, dan struktur eksternal, serta evaluasi berdasarkan pertumbuhan, efisiensi, dan stabilitas, IAM membantu organisasi dalam memahami dan meningkatkan nilai aset tidak berwujud mereka.

Meskipun penerapannya memerlukan penyesuaian dan pemahaman mendalam, IAM merupakan alat yang berharga dalam manajemen strategis di era ekonomi berbasis pengetahuan.

Untuk informasi lebih lanjut dan contoh penerapan IAM, Anda dapat merujuk ke sumber asli oleh Karl-Erik Sveiby di [The Intangible Assets Monitor](#) dan [The Intangible Assets Monitor PDF](#).

Berikut kelanjutan penjelasan dan elaborasi naratif dari kerangka **Intangible Assets Monitor (IAM)** beserta implikasi strategisnya dalam manajemen modern.

Elaboration Lanjutan:

Mengintegrasikan IAM dalam Manajemen Strategis

A. IAM dalam Konteks Perusahaan Berbasis Pengetahuan

Perusahaan di era digital — seperti startup teknologi, firma konsultan, universitas, dan institusi penelitian — memiliki struktur aset yang sangat berbeda dibandingkan perusahaan industri konvensional. Nilai terbesar mereka sering kali tidak terletak pada aset tetap seperti gedung atau mesin, tetapi pada:

- Kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah (employee competence),
- Proses internal yang efisien dan inovatif (internal structure), dan
- Reputasi serta jejaring eksternal mereka (external structure).

Dengan IAM, manajer dapat melakukan “**internal audit strategis**” terhadap tiga pilar tersebut dan menyusun rencana pengembangan organisasi yang berbasis nilai tak kasat mata.

B. Studi Kasus Implementasi IAM

1. PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom)

Sebagai perusahaan berbasis teknologi dan informasi, Telkom menggunakan pendekatan mirip IAM dalam mengukur:

- Investasi SDM melalui program pelatihan digital (kompetensi),
- Transformasi digital internal melalui Telkom Digital Amoeba (struktur internal),
- Peningkatan loyalitas pelanggan IndiHome dan MyTelkomsel (struktur eksternal).

Evaluasi dilakukan dengan indikator seperti *Net Promoter Score (NPS)*, retensi pelanggan, dan kontribusi unit internal berbasis inovasi.

2. Ericsson (Sweden)

Ericsson pada akhir 1990-an menggunakan IAM dalam pelaporan kepada investor, sebagai pelengkap neraca keuangan. Mereka menyusun laporan tahunan yang tidak hanya berisi kinerja keuangan, tetapi juga:

- Pertumbuhan jumlah karyawan dengan keahlian teknologi tinggi (kompetensi),
- Efisiensi R&D dan time-to-market produk (struktur internal),
- Penguatan hubungan dengan operator telekomunikasi global (struktur eksternal).

Ini menjadi daya tarik tersendiri bagi investor yang mencari nilai jangka panjang berbasis inovasi dan reputasi.

Implikasi IAM bagi Pengambilan Keputusan

1. Strategi Pengembangan SDM

IAM memberi dasar untuk memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan kapasitas. Misalnya, bila kompetensi rendah tetapi potensi pertumbuhan tinggi, maka organisasi perlu berinvestasi dalam *knowledge upgrading*.

2. Manajemen Risiko dan Ketahanan Organisasi

Indikator stabilitas pada setiap dimensi IAM memberi sinyal risiko. Misalnya, turnover tinggi pada karyawan kunci adalah early warning system atas potensi kehilangan daya saing.

3. Membangun Keunggulan Kompetitif

Perusahaan dapat mengidentifikasi *intangible leverage points*, misalnya: hubungan kuat dengan komunitas pengguna, atau proses inovatif yang fleksibel. Ini menjadi sumber keunggulan yang tidak mudah ditiru pesaing.

IAM vs Model Lain: Perbandingan Singkat

Model	Fokus Utama	Kelebihan	Kelemahan
IAM (Sveiby)	Kompetensi, Struktur Internal, Struktur Eksternal	Holistik, berbasis nilai	Sulit kuantifikasi, adaptasi per sektor
Balanced Scorecard	Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses, Pembelajaran	Terintegrasi dengan strategi	Tidak fokus pada <i>intangibles</i>
Skandia Navigator	Modal manusia, struktural, pelanggan, inovasi	Visualisasi aset tidak berwujud	Lebih kompleks, memerlukan pelatihan
ESG Metrics	Lingkungan, Sosial, Tata Kelola	Cocok untuk sustainability report	Tidak membahas kompetensi internal secara langsung

Aplikasi IAM dalam Pendidikan dan Pemerintahan

▪ Dalam Pendidikan

Universitas dan sekolah tinggi bisa menggunakan IAM untuk memetakan:

- **Kompetensi dosen:** jumlah penelitian, sertifikasi, pengalaman.
- **Struktur internal:** digitalisasi pembelajaran, sistem penjaminan mutu.
- **Struktur eksternal:** hubungan dengan alumni, industri, dan masyarakat.

Contoh: Lembaga seperti Universitas Terbuka dapat menilai efektivitas model pembelajaran daring sebagai bagian dari *internal structure*.

▪ Dalam Sektor Publik

IAM dapat digunakan oleh instansi pemerintah untuk mengukur:

- Keahlian ASN (pegawai negeri),
- Efektivitas sistem pelayanan publik digital,
- Reputasi dan trust masyarakat terhadap pelayanan.

Dengan IAM, kita bisa menciptakan indikator kinerja berbasis kapabilitas bukan hanya output prosedural.

Kesimpulan Strategis

Intangible Assets Monitor (IAM) menawarkan model penting untuk menyusun manajemen strategis berbasis pengetahuan dan nilai-nilai tak berwujud yang semakin krusial di era digital. IAM:

- Membantu memetakan kekuatan tersembunyi organisasi,
- Memungkinkan manajer membuat keputusan berbasis aset jangka panjang,
- Memperkuat akuntabilitas atas *human capital* dan relasi eksternal,

- Memberi arah pada strategi pelatihan, inovasi internal, dan komunikasi eksternal.

IAM bukan hanya alat pelaporan, melainkan fondasi untuk membangun organisasi yang belajar (*learning organization*) dan tumbuh secara berkelanjutan.

Daftar Bacaan dan Referensi

1. Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
 2. Sveiby, K.E. (1998). "Measuring Intangibles and Intellectual Capital: The Intangible Assets Monitor." [PDF](#)
 3. Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperBusiness.
 4. Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday.
 5. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
-

Berikut adalah struktur e-book kecil berjudul:

Mengelola Aset Tak Berwujud di Era Digital

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng



Daftar Isi Sementara

1. **Pengantar: Memahami Era Aset Tak Berwujud**
 2. **Definisi dan Jenis Aset Tak Berwujud**
 3. **Kerangka Kerja Intangible Assets Monitor (IAM)**
 4. **Strategi Pengelolaan Aset Tak Berwujud**
 5. **Studi Kasus dan Implementasi IAM**
 6. **Tantangan dan Solusi dalam Pengukuran**
 7. **Transformasi Digital dan Implikasi IAM**
 8. **IAM dalam Sektor Pendidikan, UMKM, dan Pemerintahan**
 9. **Penutup: Aset Tak Berwujud sebagai Kunci Keunggulan Kompetitif**
 10. **Glosarium**
 11. **Daftar Bacaan dan Referensi**
-

1. Pengantar: Memahami Era Aset Tak Berwujud

Kita tengah memasuki era di mana keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh aset fisik atau keuangan, melainkan oleh aset tak berwujud: pengetahuan, reputasi, hubungan pelanggan, dan budaya organisasi. Di sinilah pentingnya manajemen berbasis *intangible capital*.

Organisasi yang gagal memahami kekuatan dari aset tak berwujud rentan kehilangan daya saing. Sebaliknya, perusahaan digital seperti Google, Gojek, atau Ruangguru bertumbuh karena keberhasilan mengelola kompetensi, inovasi, dan jejaring sosial mereka.

2. Definisi dan Jenis Aset Tak Berwujud

Apa Itu Aset Tak Berwujud?

Aset tak berwujud adalah sumber daya non-fisik yang memberikan nilai tambah jangka panjang dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Tidak tercatat secara konvensional dalam neraca keuangan, tetapi berdampak besar terhadap kinerja organisasi.

Jenis-Jenis Aset Tak Berwujud:

- **Kompetensi Karyawan:** keahlian, pengetahuan, dan pengalaman kolektif.
 - **Struktur Internal:** sistem, budaya, proses manajemen.
 - **Struktur Eksternal:** merek, loyalitas pelanggan, hubungan mitra.
 - **Inovasi dan Kekayaan Intelektual:** paten, desain, hak cipta.
 - **Modal Relasional:** jaringan sosial dan kemitraan strategis.
-

3. Kerangka Kerja Intangible Assets Monitor (IAM)

IAM dikembangkan oleh Karl-Erik Sveiby sebagai alat ukur alternatif bagi organisasi berbasis pengetahuan. IAM mengelompokkan aset menjadi tiga domain: kompetensi, struktur internal, dan struktur eksternal; dan mengevaluasinya dalam tiga dimensi:

- *Pertumbuhan dan Pembaruan*
- *Efisiensi*
- *Stabilitas dan Risiko*

Dari sinilah lahir matriks 9 sel yang bisa digunakan untuk menyusun indikator dan strategi pemantauan berkelanjutan.

4. Strategi Pengelolaan Aset Tak Berwujud

- **Identifikasi Aset Intangible:** Lakukan audit internal berbasis IAM.
 - **Pemetaan Kompetensi dan Jejaring:** Gunakan tools seperti knowledge map, skill matrix, CRM.
 - **Pengembangan Budaya Organisasi:** Dorong budaya inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran.
 - **Pelaporan Non-Keuangan:** Gunakan indikator IAM untuk menyusun *narrative report* atau ESG report.
-

5. Studi Kasus dan Implementasi IAM

a) Startup EduTech di Indonesia

Sebuah startup pendidikan menggunakan IAM untuk menilai efektivitas program pelatihan guru daring. Kompetensi dievaluasi dari jumlah pelatihan, efisiensi dilihat dari tingkat penyelesaian kursus, dan stabilitas diukur lewat retensi peserta aktif.

b) Sektor Publik: Pelayanan Digital Pemerintah Kota

Pemerintah Kota X menerapkan IAM untuk menilai *user trust* pada layanan e-Government. Mereka meninjau struktur eksternal melalui feedback warga, dan struktur internal lewat audit proses digitalisasi internal.

6. Tantangan dan Solusi dalam Pengukuran

Tantangan:

- Aset tak kasat mata sulit dikuantifikasi.
- Sistem akuntansi tradisional tidak mendukung.
- Keterbatasan data dan alat ukur.

Solusi:

- Gunakan *proxies* dan pendekatan kuantitatif-kualitatif.

- Kembangkan dashboard KPI berbasis IAM.
 - Lakukan benchmarking sektoral.
-

7. Transformasi Digital dan Implikasi IAM

Digitalisasi mempercepat pemusatan nilai pada aset tak berwujud:

- Data dan algoritma menjadi aset strategis.
- Talenta digital (data scientist, AI engineer) menjadi pusat keunggulan.
- Customer experience berbasis *trust* dan personalisasi menjadi nilai utama.

IAM sangat cocok diterapkan sebagai pengukuran dalam konteks transformasi digital, terutama untuk sektor layanan dan teknologi.

8. IAM dalam Sektor Pendidikan, UMKM, dan Pemerintahan

a) Pendidikan:

IAM membantu institusi pendidikan dalam mengelola kompetensi dosen, efektivitas digitalisasi, dan relasi dengan dunia industri.

b) UMKM:

UMKM dapat memetakan kekuatan mereka dalam jaringan sosial, kepercayaan pelanggan, serta kemampuan adaptasi digital sebagai aset utama.

c) Pemerintahan:

IAM berguna untuk menilai kualitas pelayanan publik berbasis kepercayaan, kompetensi ASN, dan ketahanan sistem birokrasi.

9. Penutup: Aset Tak Berwujud sebagai Kunci Keunggulan Kompetitif

Di era digital, aset tak berwujud adalah jangkar nilai dan sumber keunggulan jangka panjang. Organisasi perlu mengubah cara berpikir: dari mengukur aset secara kasat mata menjadi mengelola yang tak tampak tapi berdampak besar.

IAM menawarkan bukan hanya alat ukur, tetapi juga kerangka berpikir strategis menuju organisasi pembelajar, adaptif, dan berkelanjutan.

Glosarium

Istilah	Penjelasan Singkat
Aset Tak Berwujud	Sumber daya non-fisik yang memberikan nilai
IAM	Intangible Assets Monitor
Struktur Internal	Sistem dan proses internal organisasi
Struktur Eksternal	Relasi dan reputasi di luar organisasi
Kompetensi Karyawan	Keahlian dan pengetahuan SDM
Pertumbuhan	Kemampuan berkembang dan berinovasi
Efisiensi	Produktivitas dan pemanfaatan sumber daya
Stabilitas	Keberlanjutan dan daya tahan organisasi

Daftar Bacaan

1. Sveiby, Karl-Erik. *The Intangible Assets Monitor*. 1997.
2. Edvinsson, Leif & Malone, Michael. *Intellectual Capital*. HarperBusiness, 1997.
3. Stewart, T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. 1997.
4. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. 1998.

5. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press, 1996.

Berikut **simulasi studi kasus lokal** berbasis pendekatan *Intangible Assets Monitor (IAM)* dengan konteks Indonesia, khususnya untuk sektor UMKM digital dan institusi pendidikan tinggi.

Simulasi Studi Kasus Lokal

Judul:

“Mengelola Aset Tak Berwujud pada UMKM Digital dan Perguruan Tinggi di Era Digital”

Kasus 1: UMKM Digital “BatikCeria.ID”

Profil Singkat

- **Nama:** BatikCeria.ID
 - **Jenis usaha:** Fashion etnik modern berbasis batik
 - **Model bisnis:** E-commerce dan sosial media
 - **Karyawan:** 12 orang
 - **Masalah utama:** Penurunan loyalitas pelanggan dan karyawan keluar secara bergantian.
-

Tantangan yang Dihadapi

- Sulit mempertahankan staf desain grafis dan admin digital marketing.
- Kurang mampu membaca tren fashion dari pelanggan muda.
- Hubungan dengan reseller dan komunitas lemah.
- Tidak punya dokumentasi proses kerja digital (manual SOP).

Penerapan IAM (Intangible Assets Monitor)

Kategori IAM	Pertumbuhan & Pembaruan	Efisiensi	Stabilitas & Risiko
Kompetensi Karyawan	Jumlah pelatihan digital marketing (0 selama 6 bulan)	Rasio produk terjual vs jumlah staf rendah	Turnover tinggi, kepuasan kerja menurun
Struktur Internal	Tidak ada SOP dokumentasi desain & produksi	Proses desain tidak terstandar	Tidak ada backup sistem, satu orang kuasai semua proses
Struktur Eksternal	Tidak ada komunitas pelanggan aktif	Biaya per akuisisi pelanggan tinggi	Reseller berhenti karena komunikasi tidak aktif

Rekomendasi Strategis:

1. **Kompetensi:**
 - Wajibkan minimal 1x pelatihan per kuartal (misalnya Canva, TikTok Ads).
 - Buat sistem *peer-learning* antar staf kreatif.
2. **Struktur Internal:**

- Buat panduan SOP digital (misalnya Google Docs + Loom video).
- Implementasi *cloud-based task management* (contoh: Trello, Notion).

3. Struktur Eksternal:

- Bangun komunitas pembeli (via WhatsApp Group/Instagram Live).
- Berikan *affiliate reward system* untuk reseller.

Kasus 2: Perguruan Tinggi Swasta “STIE Cakrawala Nusantara”

Profil Singkat

- **Jenis lembaga:** Sekolah Tinggi Ekonomi
- **Jumlah dosen tetap:** 35 orang
- **Jumlah mahasiswa aktif:** ±1.200
- **Masalah utama:** Minat mahasiswa menurun, dosen tidak aktif riset, publikasi stagnan.

Tantangan yang Dihadapi

- Kompetensi dosen kurang berkembang terutama dalam bidang digital.
- E-learning berjalan minim (kelas daring hanya formalitas).
- Reputasi akademik dan relasi industri rendah.

Penerapan IAM

Kategori IAM	Pertumbuhan & Pembaruan	Efisiensi	Stabilitas & Risiko
Kompetensi Dosen	Hanya 2 dosen aktif penelitian SINTA	Rasio dosen–mahasiswa	Dosen senior mendominasi,

Kategori IAM	Pertumbuhan & Pembaruan	Efisiensi	Stabilitas & Risiko
		tinggi, kelas jadi pasif	dosen muda banyak keluar
Struktur Internal	LMS belum terintegrasi, sistem informasi tidak responsif	Tidak ada standardisasi RPS daring	Biaya pengelolaan kampus tinggi karena sistem manual
Struktur Eksternal	Kerjasama industri tidak diperpanjang	Sosial media kampus tidak aktif	Alumni tidak berperan dalam promosi

 Rekomendasi Strategis:

1. Kompetensi:

- o Pelatihan dosen tentang AI dalam pendidikan (ChatGPT, Canva Edu).
- o Dorong dosen muda ikut program hibah Penelitian Dikti/SINTA.

2. Struktur Internal:

- o Kembangkan SOP digitalisasi kurikulum dan RPS standar.
- o Implementasi Learning Management System berbasis Moodle/Google Classroom.

3. Struktur Eksternal:

- o Aktifkan kembali Humas untuk menjalin relasi industri dan alumni.
- o Luncurkan program "Satu Alumni, Satu Mahasiswa Baru" (referral campaign).

 Sesi Simulasi Diskusi Kelas

Instruksi untuk mahasiswa:

Bayangkan Anda adalah konsultan manajemen yang ditugaskan untuk

mengevaluasi dan memberikan strategi berbasis IAM untuk salah satu kasus di atas. Jawab pertanyaan berikut:

1. Apa kekuatan dan kelemahan utama dari aset tidak berwujud organisasi tersebut?
2. Bagaimana strategi pertumbuhan dan pembaruan bisa ditingkatkan secara cepat dan murah?
3. Buatlah 3 indikator IAM yang bisa digunakan sebagai *early warning system*.
4. Usulkan satu inovasi organisasi berbasis digital untuk meningkatkan struktur internal.

 Tambahan Output (Bila Diinginkan):

-  Template penilaian IAM (Excel/Google Sheet)
-  Infografik matriks IAM kasus lokal
-  Simulasi video pendek naratif (jika digunakan untuk pengajaran)

Berikut **template modul ajar** berbasis studi kasus *Intangible Assets Monitor (IAM)* yang telah dijelaskan sebelumnya. Modul ini dirancang untuk digunakan dalam mata kuliah *Manajemen Strategis*, *Manajemen SDM*, atau *Manajemen Inovasi* di tingkat perguruan tinggi (S1/S2), serta cocok untuk pelatihan profesional.

 MODUL AJAR

Judul Modul:

**Mengelola Aset Tak Berwujud di Era Digital:
Penerapan Intangible Assets Monitor (IAM) melalui
Studi Kasus Lokal**

Mata Kuliah: Manajemen Strategis / SDM / Inovasi

Program Studi: Manajemen / Bisnis / Kewirausahaan

Semester: 4 atau 5 (S1) / 1 atau 2 (S2)

Durasi Sesi: 2–3 pertemuan @ 90 menit

Metode: Diskusi studi kasus, presentasi kelompok, kuis pemahaman konsep

 CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar aset tak berwujud dan pentingnya dalam organisasi digital.
 2. Mengidentifikasi tiga kategori utama aset tak berwujud menurut IAM.
 3. Menganalisis studi kasus lokal dengan menggunakan matriks IAM (9 sel).
 4. Menyusun strategi peningkatan nilai aset tak berwujud berbasis konteks organisasi.
 5. Mengembangkan indikator performa yang sesuai untuk memantau aset tak berwujud.
-

 ISI POKOK MATERI

1. Pendahuluan

- Pengertian aset tak berwujud

- Transformasi ekonomi berbasis pengetahuan
- Perbedaan antara aset berwujud dan tidak berwujud

2. Intangible Assets Monitor (IAM)

- Konsep dasar IAM oleh Karl-Erik Sveiby
- Matriks IAM: 3 kategori × 3 dimensi = 9 area pengukuran
- Contoh indikator tiap sel IAM

3. Studi Kasus Lokal

- UMKM Digital: BatikCeria.ID
- Perguruan Tinggi Swasta: STIE Cakrawala Nusantara
- Analisis masalah → Pemetaan IAM → Strategi peningkatan

4. Strategi Implementasi IAM

- Audit awal aset tak berwujud
- Penyusunan indikator kinerja
- Integrasi IAM dalam pengambilan keputusan strategis

METODE PEMBELAJARAN

Tahap Kegiatan Pembelajaran

Alat Bantu

Awal	Pengenalan IAM dan aset tak berwujud	PPT, video pendek
Inti	Simulasi studi kasus: diskusi kelompok, pemetaan IAM	Tabel IAM, template analisis
Akhir	Presentasi solusi dan strategi IAM	Rubrik penilaian, feedback dosen

STUDI KASUS YANG DIGUNAKAN

1. Kasus UMKM Digital: *BatikCeria.ID*

- Fokus pada turnover SDM, produktivitas digital, dan relasi reseller

2. Kasus Kampus Swasta: *STIE Cakrawala Nusantara*

- Fokus pada kompetensi dosen, struktur digital, reputasi eksternal

TUGAS DAN PENILAIAN

Tugas Individu:

Refleksi Naratif (300 kata)

"Bagaimana saya akan menerapkan IAM dalam organisasi tempat saya bekerja/bayangkan?"

Tugas Kelompok:

Analisis IAM + Rencana Strategis

1. Petakan 9 sel IAM untuk kasus terpilih
2. Identifikasi indikator penting (KPI) untuk tiap sel
3. Buat strategi intervensi per dimensi (Growth, Efficiency, Stability)

Evaluasi:

Komponen	Bobot
Partisipasi Diskusi	20%
Refleksi Individu	30%
Presentasi Studi Kasus	30%
Kuis Konsep IAM	20%

ALAT BANTU / LAMPIRAN

- Template Tabel Matriks IAM (format Excel/Google Sheet)
- Contoh Rubrik Presentasi

- Video Pendek: "Apa itu Aset Tak Berwujud?" (opsional)
 - Infografik Matriks IAM (printable untuk diskusi kelas)
 - Daftar Bacaan
-

REFERENSI WAJIB DAN PENGAYAAN

Buku/Artikel Utama:

- Sveiby, K.-E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*
- Sveiby, K.-E. (1998). *The Intangible Assets Monitor*. [PDF](#)

Bacaan Tambahan:

- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital*
 - Edvinsson & Malone. (1997). *Intellectual Capital*
 - Kaplan & Norton. *The Balanced Scorecard*
-

CATATAN UNTUK DOSEN

- Modul ini cocok digunakan untuk pendekatan **problem-based learning (PBL)**.
 - Dosen dapat mengganti studi kasus lokal berdasarkan konteks daerah/kampus masing-masing.
 - Diskusi lebih efektif jika mahasiswa diminta mengisi template IAM sebelum diskusi kelompok.
-

Berikut adalah **Glosarium** untuk modul ajar dan e-book kecil “*Mengelola Aset Tak Berwujud di Era Digital*”, yang mencakup istilah penting dalam kerangka **Intangible Assets Monitor (IAM)**, manajemen aset tak berwujud, serta konteks digitalisasi organisasi:

GLOSARIUM: Mengelola Aset Tak Berwujud di Era Digital

Istilah	Definisi
Aset Tak Berwujud (Intangible Assets)	Sumber daya non-fisik yang memberikan nilai ekonomi atau strategis kepada organisasi, seperti pengetahuan, merek, relasi pelanggan, atau budaya kerja.
IAM (Intangible Assets Monitor)	Sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Karl-Erik Sveiby untuk memantau dan mengelola aset tak berwujud dalam organisasi berbasis pengetahuan.
Kompetensi Karyawan (Employee Competence)	Kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki individu atau kelompok karyawan dalam organisasi.
Struktur Internal (Internal Structure)	Sistem, proses, budaya organisasi, prosedur kerja, serta infrastruktur internal yang mendukung kinerja organisasi.
Struktur Eksternal (External Structure)	Hubungan organisasi dengan pihak luar seperti pelanggan, mitra bisnis, masyarakat, serta reputasi merek.
Pertumbuhan dan Pembaruan (Growth and Renewal)	Dimensi dalam IAM yang mengukur sejauh mana organisasi mengembangkan dan memperbarui aset tak berwujudnya.

Istilah	Definisi
Efisiensi (Efficiency)	Kemampuan organisasi untuk memanfaatkan aset tak berwujud secara produktif untuk mencapai hasil optimal.
Stabilitas dan Risiko (Stability and Risk)	Indikator keberlanjutan dan ancaman terhadap ketahanan aset tak berwujud, misalnya risiko kehilangan SDM kunci.
Knowledge-Based Assets	Aset berbasis pengetahuan, mencakup informasi, keahlian, inovasi, dan data yang menjadi basis nilai dalam organisasi modern.
Audit Aset Tak Berwujud	Proses identifikasi, klasifikasi, dan evaluasi terhadap aset tak berwujud yang dimiliki suatu organisasi.
Key Performance Indicators (KPI)	Ukuran kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk menilai kinerja aset tak berwujud pada tiap dimensi IAM.
Turnover Karyawan	Tingkat pergantian karyawan dalam organisasi selama periode waktu tertentu.
Net Promoter Score (NPS)	Ukuran loyalitas pelanggan berdasarkan seberapa besar kemungkinan mereka merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain.
Time-to-Market	Waktu yang dibutuhkan sejak ide produk dikembangkan hingga produk tersebut diluncurkan ke pasar.
Learning Organization	Organisasi yang mampu terus-menerus belajar, beradaptasi, dan mengembangkan kemampuannya melalui aset pengetahuan internal.
Organisasi Berbasis Pengetahuan	Organisasi yang mengandalkan kompetensi, informasi, dan inovasi sebagai pendorong utama produktivitas dan keunggulan kompetitif.

Istilah	Definisi
Customer Relationship Management (CRM)	Sistem dan strategi untuk mengelola interaksi dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.
Digital Transformation	Perubahan menyeluruh dalam organisasi melalui adopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, pelayanan, dan inovasi.
Value Creation	Proses menghasilkan nilai tambah dari sumber daya, termasuk aset tak berwujud, untuk pemangku kepentingan organisasi.
Dashboard Kinerja	Alat visualisasi data yang menampilkan metrik kunci termasuk indikator IAM secara real-time untuk memantau performa.
Resilience Organisasi	Kapasitas organisasi untuk bertahan dan pulih dari gangguan atau krisis, terutama dalam konteks aset tak berwujud.

Berikut adalah **Daftar Pustaka Lengkap** untuk mendukung modul dan e-book “*Mengelola Aset Tak Berwujud di Era Digital*”, mencakup referensi primer dan sekunder dari literatur internasional serta sumber relevan yang berkaitan dengan **Intangible Assets Monitor (IAM)**, manajemen pengetahuan, dan transformasi digital:

DAFTAR PUSTAKA

Literatur Utama: Intangible Assets dan IAM

1. Sveiby, Karl-Erik. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 2. Sveiby, Karl-Erik. (1998). *The Intangible Assets Monitor*. [Online PDF](#)
 3. Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: HarperBusiness.
 4. Stewart, Thomas A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
 5. Roos, Johan; Roos, Goran; Edvinsson, Leif; Dragonetti, Nicola Carlo. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: NYU Press.
-

Manajemen Pengetahuan dan Aset Tak Berwujud

6. Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
7. Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

8. Wiig, Karl M. (1997). *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* Expert Systems with Applications, Vol. 13(1), pp. 1–14.
 9. Bontis, Nick. (1998). *Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models*. Management Decision, Vol. 36(2), pp. 63–76.
-

Manajemen Strategis dan Transformasi Digital

10. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
 11. Teece, David J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
 12. OECD. (2008). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Innovation – Oslo Manual, 3rd Edition*. Paris: OECD Publishing.
 13. Marr, Bernard. (2008). *Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?* Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
 14. Lev, Baruch. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
-

Sumber Kontekstual & Praktis Indonesia

15. Simamora, Bilson. (2004). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia.
16. Santosa, Singgih. (2020). *Statistika Terapan untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
17. Kementerian Koperasi dan UKM RI. (2022). *Laporan Tahunan UKM Digital Indonesia*. Jakarta: Deputi Bidang UKM.

18. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Panduan Pengembangan Kompetensi Dosen di Era Digital*. Jakarta: Dirjen Dikti.
-

Referensi Online

19. Sveiby.com. (1998). *The Intangible Assets Monitor*. Diakses dari: <https://www.sveiby.com>
 20. 12Manage.com. (2023). *IAM - Intangible Assets Monitor*. Diakses dari: https://www.12manage.com/methods_iam.html
 21. OECD iLibrary. (2023). *Measuring Intangible Assets*. Diakses dari: <https://www.oecd-ilibrary.org>
-

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 19 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/682a8e5f-06ac-8013-9d46-72c48ac99eb5>