



Accounting Student Research Journal

Vol. 5, No. 2, 2026, pp. 77-88
P-ISSN: 2964-2426 | E-ISSN: 2963-5632
DOI <https://doi.org/10.62108/asrj.v5i2.15204>

INTELLECTUAL CAPITAL DYNAMICS IN MICROFINANCE: AN INTEGRATIVE REVIEW AND STRATEGIC FRAMEWORK FOR PT PNM

Rachel Abigail Norita Sianturi¹, Harry Z. Soeratin^{2*}, Rebecca Yolanda Artha Uli³
2410112189@mahasiswa.upnvj.ac.id¹, harrysoeratin@upnvj.ac.id²,
rebeccayolanda@upnvj.ac.id³
^{1,2,3}Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta
*Penulis Korespondensi

Diunggah: Juli 2026

Diterima: Agustus 2026

Dipublikasi: September 2026

Abstrak

Lembaga pembiayaan ultra mikro bergantung pada pengetahuan petugas lapangan, sistem organisasi, dan kepercayaan komunitas, tetapi hubungan ketiganya masih jarang dibahas sebagai dinamika modal intelektual. Artikel ini bertujuan menyusun kerangka konseptual interaksi modal manusia, modal organisasi, dan modal relasional bagi PT Permodalan Nasional Madani. Pendekatan integrative literature review digunakan terhadap 15 artikel periode 2020–2026 yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansi konseptual, mutu metodologis, dan kontribusi terhadap pembentukan teori. Artikel diklasifikasikan sebagai bukti langsung, kontekstual, atau pendukung, kemudian dianalisis melalui pemetaan konstruk dan sintesis tematik. Korpus terdiri atas satu bukti langsung, tiga bukti kontekstual mikrofinansial, dan sebelas bukti pendukung yang berdekatan. Sintesis menghasilkan proposisi bahwa nilai modal intelektual tidak berasal dari komponen yang berdiri sendiri, tetapi dari konversi pengetahuan individual menjadi rutinitas organisasi dan umpan balik relasional. Kerangka yang diusulkan menghubungkan kompetensi Account Officer, sistem dan data organisasi, serta kepercayaan nasabah dengan ketahanan operasional dan dampak sosial. Karena bukti langsung masih terbatas, kerangka tersebut harus dipahami sebagai proposisi konseptual yang memerlukan pengujian empiris pada PT PNM.

Kata kunci: dinamika modal intelektual; modal manusia; modal organisasi; modal relasional; mikrofinansial

Abstract

Ultra-microfinance institutions depend on frontline knowledge, organizational systems, and community trust, yet their interrelationship is rarely examined as intellectual capital dynamics. This article develops a conceptual framework linking human, organizational, and relational capital for PT Permodalan Nasional Madani. An integrative literature review was conducted using 15 purposively selected articles published in 2020–2026 on the basis of conceptual relevance, methodological quality, and theory-building contribution. The articles were classified as direct, contextual, or supporting evidence and analysed through construct mapping and thematic synthesis. The corpus contains one direct study, three contextual

microfinance studies, and eleven supporting studies from adjacent settings. The synthesis proposes that intellectual capital creates value through the conversion of individual knowledge into organizational routines and relational feedback, rather than through isolated capital components. The proposed framework links Account Officer capabilities, organizational systems and data, and customer trust to operational resilience and social outcomes. Because direct evidence remains limited, the framework should be treated as a conceptual proposition requiring empirical testing within PT PNM.

Keywords: *intellectual capital dynamics; human capital; organizational capital; relational capital; microfinance*

PENDAHULUAN

Lembaga keuangan mikro tidak hanya mengelola modal finansial. Keberlangsungan layanannya juga bergantung pada pengetahuan petugas lapangan, kemampuan organisasi mengubah pengalaman menjadi prosedur, dan kepercayaan yang terbentuk melalui hubungan jangka panjang dengan nasabah. Ketiga sumber daya tak berwujud tersebut dapat dipahami sebagai modal manusia (*human capital/HC*), modal organisasi (*organizational capital/OC*), dan modal relasional (*relational capital/RC*). Literatur modal intelektual menjelaskan bahwa nilai organisasi tidak cukup diterangkan oleh kepemilikan pengetahuan, melainkan oleh kemampuan mengombinasikan pengetahuan individu, struktur organisasi, dan jaringan relasional untuk menghasilkan nilai (Bontis, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Perspektif dinamis diperlukan karena HC, OC, dan RC tidak bekerja secara terpisah. Kompetensi individu hanya menghasilkan dampak yang berulang apabila dikodifikasi dalam SOP, sistem informasi, dan rutinitas pembelajaran. Sebaliknya, sistem organisasi hanya bernilai ketika digunakan oleh individu yang kompeten dan dipercaya pemangku kepentingan. Hubungan tersebut berdekatan dengan konsep kapabilitas dinamis, yaitu kemampuan organisasi mendeteksi perubahan, menyesuaikan sumber daya, dan memperbarui cara kerja secara berkelanjutan (Teece et al., 1997). Dalam artikel ini, dinamika IC didefinisikan sebagai proses saling memperkuat, mengonversi, dan memperbarui HC, OC, dan RC melalui pembelajaran serta umpan balik organisasi.

PT Permodalan Nasional Madani (PT PNM) relevan untuk pengembangan konsep tersebut. Pada 2024, PNM mengelola 15.461.012 nasabah Mekaar melalui 3.972 unit Mekaar, di samping jaringan ULaMM dan cabang di berbagai wilayah Indonesia (PT Permodalan Nasional Madani, 2024). Skala dan sebaran ini membuat kualitas Account Officer (AO), konsistensi sistem pembiayaan, data nasabah, serta kepercayaan kelompok menjadi saling bergantung. Namun, literatur yang secara langsung menguji interaksi ketiga komponen IC pada lembaga ultra mikro masih terbatas. Sebagian besar penelitian hanya menguji HC, modal sosial, kepemimpinan, sistem, atau peran AO secara terpisah dan dalam hal yang berbeda.

Artikel ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana literatur terpilih menjelaskan hubungan HC, OC, dan RC; (2) mekanisme interaksi apa yang dapat disintesis untuk mikrofinansial; dan (3) proposisi serta implikasi manajerial apa yang dapat dikembangkan bagi PT PNM. Kontribusi artikel bukan membuktikan hubungan kausal, melainkan membangun kerangka integratif yang membedakan bukti langsung, bukti kontekstual, dan bukti pendukung. Pembedaan tersebut membatasi generalisasi sekaligus menjelaskan bagian kerangka yang telah ditopang penelitian dan bagian yang masih membutuhkan pengujian empiris.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN PROPOSISI

Modal Intelektual dan Batas Konstruk

HC mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan adaptif individu. OC mencakup pengetahuan yang telah melekat pada proses, sistem, basis data, tata kelola, budaya, dan rutinitas organisasi. RC mencakup nilai yang berasal dari hubungan organisasi dengan nasabah, komunitas, pemerintah, dan mitra. Modal sosial berkaitan dengan RC, tetapi keduanya tidak identik: modal sosial menjelaskan sumber daya dalam jaringan, sedangkan RC dalam kerangka IC menempatkan hubungan tersebut sebagai aset organisasi. Kepemimpinan, keterlibatan karyawan, kebahagiaan kerja, dan kapabilitas dinamis tidak diperlakukan sebagai komponen IC; konstruk-konstruk itu ditempatkan sebagai anteseden, mekanisme, kondisi, atau outcome sesuai teori asli sumber.

Batas konstruk ini penting agar literatur yang berdekatan tidak otomatis dianggap sebagai bukti dinamika IC. Studi yang secara eksplisit menggunakan IC atau interaksi komponennya diperlakukan sebagai bukti langsung. Studi pada AO, BMT, BPRS, atau lembaga mikrofinansial tanpa teori IC digunakan sebagai bukti kontekstual. Studi mengenai HC, modal sosial, kepemimpinan, pembelajaran, atau inovasi dari hal lain digunakan sebagai bukti pendukung. Bukti pendukung membantu membangun penjelasan, tetapi tidak membuktikan bahwa mekanisme yang sama telah terjadi di PT PNM.

Dinamika IC sebagai Proses Konversi dan Pembaruan

Dinamika IC terjadi ketika pengetahuan bergerak antarkomponen. Pengalaman AO dapat menjadi OC setelah diubah menjadi data, SOP, atau materi pembelajaran. OC kemudian memperkuat HC melalui panduan keputusan dan akses informasi. RC menyediakan saluran umpan balik karena kedekatan dengan nasabah menghasilkan informasi tentang perilaku, kebutuhan, serta risiko yang tidak selalu tertangkap sistem formal. Ketika umpan balik tersebut dikodifikasi, RC ikut memperbarui OC; ketika digunakan untuk pengembangan AO, ia memperbarui HC.

Literatur terpilih mendukung logika ini secara tidak merata. Lasca et al. (2026) menyediakan bukti langsung mengenai logika *stocks-flows* IC, sedangkan Lam et al. (2026), Klein et al. (2026), dan Temel et al. (2026) memberi dukungan tentang peran jaringan dalam perubahan dan inovasi. Studi AO di BMT dan BPRS membahas tentang operasional, tetapi tidak menguji IC secara eksplisit (Rosadi & Manan, 2026; Putri & Dewi, 2024; Khoiriyah & Mashudi, 2024). Oleh karena itu, artikel ini mengembangkan proposisi bahwa konfigurasi dan proses konversi antarkomponen, bukan tingkat satu komponen secara terpisah, lebih relevan untuk menjelaskan ketahanan dan keberlanjutan lembaga mikrofinansial.

Kapabilitas Dinamis, Misi Ganda, dan Kondisi Batas

Kerangka kapabilitas dinamis membantu menjelaskan urutan perubahan IC. Proses *sensing* terjadi ketika AO dan jaringan komunitas mengenali perubahan kebutuhan, pola risiko, atau hambatan layanan. Proses *seizing* terjadi ketika informasi tersebut diterjemahkan menjadi keputusan produk, prioritas pendampingan, atau penyesuaian proses. Proses *transforming* terjadi ketika pembelajaran diperluas melalui pembaruan SOP, sistem data, pembagian praktik baik, dan pengembangan kompetensi. Dengan demikian, kapabilitas dinamis bukan komponen keempat IC, melainkan mekanisme organisasi untuk mengonfigurasi ulang HC, OC, dan RC (Teece et al., 1997).

Misi ganda lembaga mikrofinansial membatasi penilaian keberhasilan. Efisiensi atau kualitas portofolio yang membaik belum tentu menunjukkan penciptaan nilai apabila akses kelompok rentan atau fungsi pemberdayaan melemah. Sebaliknya, perluasan jangkauan tanpa dukungan kompetensi, data, dan pengendalian dapat meningkatkan beban operasional. Kerangka integratif karena itu menempatkan outcome finansial-operasional dan sosial secara

berdampingan. Konfigurasi IC dinilai memadai ketika membantu organisasi menjaga mutu pembiayaan sekaligus mempertahankan akses, pembelajaran, dan keberlanjutan nasabah.

Hubungan dalam kerangka juga bersifat kontingen. Geografi memengaruhi intensitas interaksi dan biaya supervisi; literasi digital memengaruhi penggunaan sistem; regulasi membatasi pilihan proses; sedangkan karakter kelompok memengaruhi pembentukan kepercayaan. Faktor-faktor tersebut diperlakukan sebagai kondisi batas yang dapat memperkuat, memperlemah, atau mengubah jalur konversi IC. Karena itu, satu praktik tidak diasumsikan efektif secara seragam pada seluruh cabang PT PNM.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *integrative literature review* karena pertanyaan penelitian membutuhkan integrasi bukti empiris, konseptual, dan tinjauan dari berbagai pembahasan. Proses mengikuti lima tahap: identifikasi masalah, pencarian literatur, evaluasi data, analisis dan integrasi, serta penyajian sintesis (Whittemore & Knafl, 2005). Pendekatan ini ditujukan untuk pengembangan teori, bukan untuk mengestimasi ukuran efek atau mengklaim cakupan literatur yang exhaustif (Snyder, 2019).

Penelusuran dilakukan secara iteratif melalui Scopus dan Web of Science sebagai basis data bibliografis; ScienceDirect dan Emerald Insight sebagai platform penerbit; serta Google Scholar sebagai sumber pelengkap. Penelusuran terakhir diperbarui pada Agustus 2026. Tiga kelompok istilah digunakan: (A) "*intellectual capital*" OR "*human capital*" OR "*organizational capital*" OR "*structural capital*" OR "*relational capital*" OR "*social capital*"; (B) *microfinance* OR "*microfinance institution*" OR "*financial inclusion*" OR "*social finance*" OR BMT OR BPRS; dan (C) *performance* OR *sustainability* OR *innovation* OR *resilience* OR "*value creation*". Pencarian utama mengombinasikan A AND B AND C. Pencarian pendukung menggunakan A AND C untuk mekanisme lintas konteks dan B AND C untuk karakteristik mikrofinansial. Sintaks disesuaikan dengan fasilitas setiap sumber dan diterapkan pada judul, abstrak, atau kata kunci ketika fasilitas tersebut tersedia.

Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal *peer-reviewed* berbahasa Indonesia atau Inggris, terbit pada 2020–Agustus 2026, membahas IC atau konstruk berdekatan secara substantif, dan menjelaskan hubungan dengan proses penciptaan nilai, kinerja, inovasi, ketahanan, atau keberlanjutan. Artikel opini, editorial, prosiding tanpa proses telaah yang jelas, serta artikel yang hanya menyebut konstruk secara tangensial dikeluarkan. Pemilihan bersifat purposif untuk memperoleh cakupan konseptual atas tiga komponen IC dan mikrofinansial. Sebanyak 15 artikel dipertahankan: satu bukti langsung, tiga bukti kontekstual, dan sebelas bukti pendukung.

Evaluasi dilakukan secara naratif menggunakan empat pertimbangan: kejelasan konstruk, transparansi desain dan sumber data, konsistensi temuan dengan metode, serta transferabilitas terhadap tujuan sintesis. Mutu tidak digunakan sebagai skor tunggal, tetapi menentukan bobot interpretasi. Bukti langsung menjadi dasar konsep IC; bukti kontekstual menjelaskan kondisi mikrofinansial; dan bukti pendukung hanya digunakan untuk mengembangkan mekanisme atau proposisi. Strategi ini mencegah konstruk yang berdekatan diperlakukan sebagai ekuivalen tanpa justifikasi.

Data diekstraksi ke dalam matriks yang memuat penulis, tujuan, metode, konteks, konstruk asli, temuan, keterbatasan, relevansi terhadap PT PNM, dan posisi bukti (Lampiran A). Analisis dilakukan melalui enam langkah: reduksi temuan; pemetaan konstruk asli; penetapan posisi bukti; perbandingan lintas studi; identifikasi mekanisme konversi HC–OC–RC; dan pengembangan proposisi serta kerangka. Implikasi bagi PT PNM diperlakukan sebagai inferensi konseptual, bukan temuan empiris tentang organisasi tersebut.

Jejak keputusan analisis dipertahankan melalui tiga aturan pemetaan. Istilah dari sumber

tidak diganti menjadi HC, OC, atau RC apabila definisinya tidak sepadan; temuan hanya dipindahkan antarkategori jika mekanisme yang dijelaskan konsisten dengan batas konstruk; dan setiap implikasi bagi PT PNM harus dapat ditelusuri ke sedikitnya satu tema lintas studi. Temuan yang berbeda tidak dihapus, tetapi dipakai untuk mengenali kondisi batas. Prosedur ini meningkatkan transparansi interpretasi meskipun tidak menghilangkan subjektivitas penelaah.

Tabel 1. Protokol Penelusuran, Evaluasi, dan Sintesis

Tahap	Prosedur	Output analitis
Identifikasi masalah	Menetapkan tiga pertanyaan dan batas HC, OC, serta RC	Fokus pengembangan teori
Penelusuran	Mengombinasikan blok A, B, dan C pada basis bibliografis, platform penerbit, dan sumber pelengkap	Kandidat artikel lintas konteks
Penyaringan	Menerapkan tahun, bahasa, status peer-reviewed, relevansi substantif, dan kriteria eksklusi	Artikel yang memenuhi kelayakan
Evaluasi	Menilai kejelasan konstruk, transparansi desain, konsistensi temuan, dan transferabilitas	Bobot interpretasi tiap studi
Ekstraksi	Merekam konteks, metode, konstruk asli, temuan, keterbatasan, relevansi, dan posisi bukti	Matriks pada Lampiran A
Sintesis	Membandingkan tema, memetakan mekanisme HC–OC–RC, dan memeriksa kondisi batas	15 artikel; kerangka dan proposisi

Sumber: Protokol integrative literature review yang dikembangkan penulis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Posisi Bukti

Komposisi korpus memperlihatkan ketimpangan basis bukti. Hanya Lasca et al. (2026) yang secara eksplisit menggunakan perspektif IC. Tiga artikel mengenai AO, BMT, dan BPRS memberikan kedekatan konteks, tetapi tidak menguji IC. Sebelas artikel lainnya berasal dari literatur HC, modal sosial, kepemimpinan, keterlibatan, dan inovasi. Dengan demikian, kesimpulan utama artikel ini harus dibaca sebagai sintesis konseptual. Tabel 2 menunjukkan fungsi setiap artikel dan mencegah bukti pendukung digunakan sebagai pengganti bukti langsung.

Tabel 2. Pemetaan Posisi Bukti dalam Korpus

No.	Artikel dan fokus asli	Posisi bukti	Fungsi dalam sintesis
1	Ridwanto et al. (2025): HC dan ketahanan di PLN	Pendukung	Menunjukkan kaitan kapabilitas SDM, kepemimpinan, dan adaptasi; bukan bukti IC pada mikrofinansial.
2	Amrulloh et al. (2025): HC dan kepemimpinan di Telkom	Pendukung	Memberi ilustrasi hubungan pengembangan SDM, pembelajaran, dan sistem digital.
3	Putri (2025): HC dalam digitalisasi	Pendukung	Merangkum kebutuhan keterampilan digital dan pembelajaran berkelanjutan.
4	Rosadi dan Manan (2026): AO dan loyalitas BMT	Kontekstual	Menjelaskan peran kedekatan AO dan kepercayaan anggota dalam mikrofinansial.
5	Putri dan Dewi (2024): AO dan pembiayaan bermasalah BPRS	Kontekstual	Menunjukkan kebutuhan kompetensi analitis AO dan dukungan prosedur lembaga.

No.	Artikel dan fokus asli	Posisi bukti	Fungsi dalam sintesis
6	Khoiriyah dan Mashudi (2024): AO dan murabahah BPRS	Kontekstual	Menggambarkan hubungan kapabilitas AO, proses pembiayaan, dan relasi nasabah.
7	Falasifa et al. (2025): SDM dan keterlibatan karyawan	Pendukung	Menjelaskan praktik organisasi yang mendukung keterlibatan dan pembelajaran.
8	Saputra dan Muchran (2026): HC Polri di wilayah terpencil	Pendukung	Memberi penjelasan pengembangan kapabilitas dalam keterbatasan geografis dan infrastruktur.
9	Manurung et al. (2025): HC dan daya saing digital	Pendukung	Menghubungkan pembelajaran, digitalisasi, dan kolaborasi lintas institusi.
10	Fauzy et al. (2025): kepemimpinan dan komitmen	Pendukung	Memberi bukti mengenai kondisi organisasi yang mendukung komitmen; tidak mengukur IC.
11	Lam et al. (2026): human dan social capital	Pendukung	Mendukung peran hubungan sosial dalam mengubah pengetahuan menjadi perubahan.
12	Klein et al. (2026): social capital dan intrapreneurship	Pendukung	Menjelaskan fungsi jaringan internal dan eksternal bagi aktivitas inovatif.
13	Bendig et al. (2026): HC pimpinan dan adaptasi iklim	Pendukung	Menunjukkan efek HC yang bergantung pada kondisi organisasi dan pemangku kepentingan.
14	Temel et al. (2026): HC dan kolaborasi universitas-industri	Pendukung	Menjelaskan bagaimana hubungan kolaboratif memengaruhi komersialisasi inovasi.
15	Lasca et al. (2026): BI&A dari perspektif IC	Langsung	Satu-satunya studi yang eksplisit memakai perspektif IC dan logika stocks-flows.

Sumber: Diolah penulis dari 15 artikel terpilih.

Mekanisme Interaksi HC, OC, dan RC

Tema pertama adalah konversi pengetahuan individual menjadi kapasitas organisasi. Studi HC menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi berhubungan dengan adaptasi, tetapi dampaknya bergantung pada kepemimpinan, sistem pembelajaran, dan dukungan organisasi (Ridwanto et al., 2025; Amrulloh et al., 2025; Saputra & Muchran, 2026). Temuan tersebut tidak membuktikan interaksi IC, tetapi mendukung proposisi bahwa HC sulit menghasilkan dampak berulang apabila pengalaman tetap melekat pada individu dan tidak masuk ke OC.

Tema kedua adalah fungsi RC sebagai saluran informasi dan legitimasi. Pada BMT dan BPRS, AO menjalankan analisis pembiayaan sekaligus membangun kedekatan dengan anggota atau nasabah (Rosadi & Manan, 2026; Putri & Dewi, 2024; Khoiriyah & Mashudi, 2024). Literatur modal sosial juga menunjukkan bahwa jaringan internal dan eksternal memengaruhi penerimaan perubahan serta aktivitas inovatif (Lam et al., 2026; Klein et al., 2026). Dalam kerangka yang diusulkan, hubungan tersebut menghasilkan nilai ketika informasi relasional diterjemahkan menjadi keputusan, data, dan pembelajaran organisasi.

Tema ketiga adalah ketergantungan nilai teknologi pada kapabilitas manusia dan kepercayaan. Literatur digitalisasi menekankan pembelajaran berkelanjutan, sementara perspektif *stocks-flows* menjelaskan bahwa sistem pengetahuan harus terus diperbarui (Putri, 2025; Manurung et al., 2025; Lasca et al., 2026). Oleh karena itu, platform digital tidak diperlakukan sebagai outcome, melainkan bagian dari OC yang nilainya bergantung pada kemampuan AO menggunakannya dan kemauan nasabah memberikan informasi yang akurat.

Tema keempat adalah konfigurasi. Studi tentang kepemimpinan, perubahan, adaptasi,

dan kolaborasi menunjukkan bahwa outcome organisasi dipengaruhi oleh kombinasi kondisi, bukan satu sumber daya saja (Fauzy et al., 2025; Bendig et al., 2026; Temel et al., 2026). Sintesis ini tidak menyamakan konstruk-konstruk tersebut dengan IC. Temuannya digunakan untuk menyusun dugaan teoretis bahwa kombinasi HC–OC–RC yang berbeda dapat menghasilkan outcome berbeda menurut geografi, regulasi, digitalisasi, serta keseimbangan misi sosial dan komersial.

Arah interaksi tidak selalu linier atau positif. HC yang kuat tetapi tidak terdokumentasi dapat meningkatkan ketergantungan pada AO tertentu dan membuat pengetahuan hilang ketika terjadi perpindahan personel. OC yang sangat terstandarisasi dapat menjaga konsistensi, tetapi juga mengurangi ruang penilaian lokal apabila prosedur tidak cukup adaptif. RC yang berpusat pada kedekatan personal dapat mempermudah komunikasi, namun berpotensi menimbulkan bias informasi jika tidak diimbangi verifikasi dan tata kelola. Karena itu, nilai suatu komponen bergantung pada kemampuan komponen lain mengoreksi keterbatasannya.

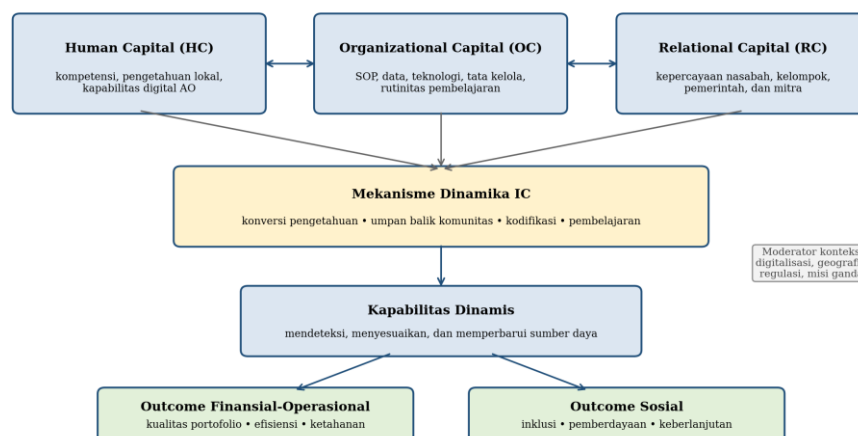
Mekanisme HC menuju OC terutama berbentuk kodifikasi dan replikasi. Catatan kunjungan, pola masalah, serta solusi lapangan perlu diubah menjadi data yang dapat dibandingkan, materi pembelajaran, dan perbaikan proses. Mekanisme RC menuju OC berbentuk penyerapan umpan balik: informasi komunitas menjadi masukan risiko, desain layanan, atau pendampingan. Arah sebaliknya juga penting. Sistem yang menyediakan informasi tepat waktu memperbaiki kualitas keputusan AO, sedangkan prosedur yang konsisten dapat memperkuat kepercayaan nasabah. Pola timbal balik inilah yang membedakan dinamika IC dari daftar aset tak berwujud.

Sintesis juga menunjukkan pentingnya kecepatan dan kualitas konversi. Banyaknya data tidak otomatis memperkuat OC jika data tidak akurat, terlambat, atau tidak digunakan. Frekuensi pelatihan tidak otomatis memperkuat HC jika isi pelatihan tidak diterapkan dan tidak memperoleh umpan balik. Kedekatan nasabah tidak otomatis memperkuat RC jika organisasi gagal menanggapi masalah secara konsisten. Dengan demikian, pengukuran perlu menangkap apakah pengetahuan bergerak dan menghasilkan perubahan, bukan hanya menghitung keberadaan program, sistem, atau hubungan.

Kerangka Integratif dan Proposisi

Gambar 1 menempatkan HC, OC, dan RC sebagai tiga sumber daya yang dihubungkan oleh proses konversi pengetahuan, kodifikasi, pembelajaran, dan umpan balik. Proses tersebut membentuk kapabilitas dinamis yang diarahkan pada outcome finansial-operasional dan sosial. Digitalisasi, geografi, regulasi, dan misi ganda diposisikan sebagai moderator konteks, bukan komponen IC.

Gambar 1. Kerangka Dinamika Modal Intelektual untuk PT PNM



Sumber: Dikembangkan penulis berdasarkan sintesis integratif.

Kerangka dibaca dari tiga sumber daya menuju mekanisme, bukan sebagai urutan kausal yang telah diuji. Panah dua arah antarkomponen menunjukkan bahwa peningkatan pada satu komponen dapat menjadi input bagi komponen lain. Sebagai contoh, kompetensi AO menghasilkan nilai organisasi ketika pengalaman dikodifikasi; sistem yang diperbarui kemudian menjadi sarana pembelajaran bagi AO lain; dan respons nasabah terhadap praktik baru kembali menjadi informasi relasional. Siklus tersebut dapat berulang, berhenti, atau menghasilkan konsekuensi yang tidak diharapkan bergantung pada kualitas data, insentif berbagi pengetahuan, serta kemampuan organisasi menindaklanjuti umpan balik.

Outcome ditempatkan setelah kapabilitas dinamis karena kepemilikan sumber daya belum menjamin pemanfaatannya. Ketahanan operasional mencakup kemampuan mempertahankan mutu layanan, kualitas portofolio, dan kontinuitas proses saat kondisi berubah. Outcome sosial mencakup akses, pemberdayaan, dan keberlanjutan usaha nasabah. Kedua kelompok outcome dapat saling memperkuat, tetapi juga menimbulkan trade-off. Karena itu, pengujian kerangka perlu menilai manfaat, biaya, serta distribusi dampak pada kelompok nasabah yang berbeda, bukan hanya rata-rata kinerja organisasi.

Proposisi 1. Pengaruh kapabilitas AO terhadap kualitas layanan dan pembiayaan akan lebih kuat ketika pengetahuan lapangan dikodifikasi dalam SOP, data, dan rutinitas pembelajaran.

Proposisi 2. Kepercayaan dan jaringan komunitas meningkatkan nilai HC ketika informasi relasional dikonversi menjadi pembelajaran dan keputusan organisasi.

Proposisi 3. Investasi digital menghasilkan nilai berkelanjutan ketika pembaruan OC disertai pengembangan kapabilitas digital AO dan pemeliharaan kepercayaan nasabah.

Proposisi 4. Ketahanan dan dampak sosial PT PNM lebih tepat dijelaskan oleh konfigurasi HC–OC–RC daripada tingkat satu komponen secara terpisah.

Implikasi Manajerial bagi PT PNM

Pertama, pengembangan AO perlu dikaitkan dengan mekanisme penangkapan pengetahuan. Evaluasi pelatihan tidak berhenti pada kehadiran atau skor, tetapi menilai apakah pengalaman lapangan masuk ke basis pengetahuan, perbaikan SOP, dan keputusan risiko. Kedua, indikator IC perlu disusun lintas fungsi. HC dapat dipantau melalui kompetensi dan produktivitas; OC melalui kualitas data, kecepatan pembaruan SOP, dan penggunaan sistem; RC melalui retensi, kepercayaan, kualitas kelompok, dan kemitraan. Outcome sebaiknya menggabungkan kualitas portofolio, efisiensi, jangkauan inklusi, dan hasil pemberdayaan.

Ketiga, transformasi digital perlu dikelola sebagai perubahan konfigurasi, bukan proyek teknologi tunggal. Ketika aplikasi atau proses baru diperkenalkan, PNM perlu menguji kesiapan AO, kualitas dukungan organisasi, dan kepercayaan nasabah secara bersamaan. Keempat, pilot lintas cabang dapat digunakan untuk menguji proposisi kerangka. Perbandingan cabang perkotaan dan terpencil akan membantu mengidentifikasi konfigurasi IC yang efektif di bawah kondisi geografis dan literasi digital berbeda. Rekomendasi ini merupakan agenda pengujian, bukan bukti bahwa konfigurasi tertentu telah efektif di PT PNM.

Tabel 3. Rancangan Awal Indikator Dinamika IC

Dimensi	Fokus	Contoh indikator	Sumber data	Tujuan pengukuran
HC	Kompetensi dan pembelajaran AO	Skor kompetensi; penerapan pascapelatihan; mobilitas talenta	asesmen, LMS, supervisi	Menilai kesiapan dan pembaruan pengetahuan lapangan
OC	Kodifikasi dan dukungan sistem	Kelengkapan data; penggunaan sistem; waktu pembaruan SOP	sistem informasi, audit proses	Menilai apakah pengetahuan menjadi kapasitas organisasi

Dimensi	Fokus	Contoh indikator	Sumber data	Tujuan pengukuran
RC	Kepercayaan dan kualitas relasi	Retensi; partisipasi kelompok; keluhan terselesaikan; kualitas kemitraan	CRM, survei, catatan kelompok	Menilai arus informasi dan legitimasi eksternal
Interaksi	Konversi HC–OC–RC	Usulan lapangan yang dikodifikasi; data yang memicu pembelajaran; umpan balik yang ditindaklanjuti	log perbaikan, forum cabang	Mengukur proses, bukan sekadar stok tiap komponen
Outcome	Nilai finansial dan sosial	Kualitas portofolio; efisiensi; jangkauan inklusi; kemajuan usaha nasabah	kinerja cabang, data dampak	Menguji manfaat dan potensi trade-off misi ganda

Sumber: Dikembangkan penulis berdasarkan sintesis integratif.

Tabel 3 merupakan rancangan pengukuran, bukan instrumen tervalidasi. Implementasinya dapat dimulai melalui pilot pada sejumlah cabang dengan unit analisis cabang-bulan. Indikator stok, misalnya skor kompetensi atau kelengkapan data perlu dipasangkan dengan indikator aliran, seperti usulan lapangan yang dikodifikasi dan umpan balik yang ditindaklanjuti. Pola tersebut memungkinkan manajemen membedakan cabang yang memiliki sumber daya tinggi tetapi konversinya lemah dari cabang yang berhasil mengubah pengetahuan menjadi perbaikan. Interpretasi wajib mempertimbangkan volume nasabah, karakter wilayah, dan tingkat kematangan digital agar perbandingan tidak menyesatkan.

Agenda Pengujian Empiris

Pengujian pertama dapat menggunakan desain longitudinal lintas cabang. HC, OC, RC, indikator konversi, dan outcome diukur pada beberapa waktu sehingga urutan perubahan dapat diamati. Model multilevel dapat memisahkan variasi pada tingkat AO, cabang, dan wilayah, sedangkan data panel membantu menilai apakah perbaikan sistem mendahului perubahan kualitas portofolio atau outcome sosial. Pengukuran RC sebaiknya menggabungkan persepsi nasabah dengan jejak perilaku agar tidak hanya merekam penilaian internal.

Pengujian kedua dapat menggunakan analisis konfigurasi untuk membandingkan beberapa jalur menuju outcome yang sama. Cabang dengan OC digital matang mungkin memerlukan konfigurasi berbeda dari cabang terpencil yang lebih bergantung pada pengetahuan lokal dan hubungan kelompok. Studi kasus berulang dapat melengkapi analisis kuantitatif dengan menjelaskan bagaimana informasi dikodifikasi, siapa yang memutuskan perubahan, dan mengapa praktik tertentu gagal direplikasi. Triangulasi ini diperlukan karena kerangka memprediksi interdependensi dan kondisi batas, bukan satu hubungan universal.

Gap Penelitian dan Keterbatasan Sintesis

Korpus menunjukkan empat gap. Pertama, gap teoretis karena hubungan HC–OC–RC belum dirumuskan secara konsisten. Kedua, gap empiris karena tidak ada artikel terpilih yang secara simultan menguji tiga komponen IC pada mikrofinansial. Ketiga, gap kontekstual karena bukti mengenai PT PNM belum tersedia dalam korpus. Keempat, gap metodologis karena desain longitudinal dan pengujian konfigurasi masih terbatas. Pernyataan ini hanya berlaku pada artikel terpilih dan tidak dimaksudkan sebagai klaim bahwa tidak ada penelitian lain di seluruh literatur.

Sintesis memiliki keterbatasan tambahan. Rentang istilah yang luas meningkatkan sensitivitas pencarian, tetapi memperbesar heterogenitas konstruk, unit analisis, dan outcome. Seleksi purposif mendukung pengembangan konsep, namun tidak menyediakan estimasi prevalensi temuan seperti tinjauan sistematis. Korpus berbahasa Indonesia dan Inggris juga dapat mengabaikan bukti dalam bahasa lain, sementara variasi indeksasi antarplatform dapat memengaruhi artikel yang ditemukan. Tidak dilakukan meta-analisis karena desain dan ukuran yang dilaporkan tidak sebanding. Untuk menjaga proporsi klaim, artikel ini melaporkan posisi bukti pada tingkat studi, mempertahankan terminologi asli dalam matriks, dan membatasi rekomendasi pada agenda pengukuran serta pengujian.

SIMPULAN

Tinjauan integratif ini menghasilkan proposisi bahwa nilai modal intelektual pada lembaga mikrofinansial dibentuk melalui interaksi HC, OC, dan RC. Kompetensi AO perlu dikonversi menjadi data dan rutinitas organisasi; sistem perlu diperbarui melalui pengalaman pengguna; dan kepercayaan komunitas perlu diubah menjadi informasi yang mendukung keputusan serta pembelajaran. Kerangka tersebut menghubungkan proses interaksi dengan kapabilitas dinamis, ketahanan operasional, dan outcome sosial.

Keterbatasan utama terletak pada kecilnya bukti langsung: hanya satu artikel menggunakan perspektif IC secara eksplisit dan tidak ada yang menguji PT PNM. Pemilihan purposif juga tidak menjamin cakupan exhaustif, sedangkan pemetaan konstruk berdekatan mengandung unsur interpretasi. Oleh karena itu, kerangka tidak boleh dibaca sebagai hubungan kausal yang telah terbukti. Kontribusi praktisnya adalah menyediakan peta awal bagi PT PNM untuk menghubungkan pengembangan AO, pembaruan sistem dan data, serta pengelolaan kepercayaan komunitas dalam satu agenda pengukuran. Peta indikator memperjelas bahwa evaluasi perlu memadukan stok komponen, proses konversi, dan dua kelompok outcome. Penelitian berikutnya perlu menguji proposisi melalui desain longitudinal, studi lintas cabang, atau analisis konfigurasi pada lembaga mikrofinansial Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrulloh, A. S. O. K., Amanda, M., Setiawan, R. P., Wulandari, P., Maulana, M. D., & Utama, R. E. (2025). Strategi kepemimpinan dan pengembangan human capital dalam menghadapi dinamika organisasi modern: Studi pada PT Telkom Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(3), 117–127. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4777>
- Bendig, D., Schäper, T., Hennes, K., & Schulz, C. (2026). From expertise to action: STEM-related human capital in top management teams and corporate climate adaptation and resilience. *Research Policy*, 55, 105516. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2026.105516>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Falasifa, T., Arfani, A. A. D., & Abdillah, M. H. (2025). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan employee engagement: Kajian sistematis literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 6546–6552. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1726>
- Fauzy, A. A., Ekowati, D., & Muzakki, M. (2025). Workplace happiness as a mediator between servant leadership and affective commitment in healthcare sector. *Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 206–233. <https://doi.org/10.35590/jeb.v12i2.9106>
- Khoiriyah, Z., & Mashudi. (2024). Analisis peran account officer dalam manajemen pembiayaan murabahah pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Lantabur Tebuireng Cabang Lamongan. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 7(2), 619–629. [https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7\(2\).19059](https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(2).19059)
- Klein, G., Ben-Hador, B., & Sainati, T. (2026). From project managers to intrapreneurs: The role of external and intra-organizational social capital in promoting intrapreneurial activities among project managers. *International Journal of Project Management*, 44, 102845. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2026.102845>
- Lam, C. F., Kim, Y. J., Du, Q., Yu, A., Park, H. S., & Kim, J. K. (2026). What constitutes

- bottom-up change success? An integrative review and a meta-analysis of the effects of human and social capital on endorsement and implementation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 194, 104494. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2026.104494>
- Lasca, W., Ascani, I., Ciccola, R., & Montemari, M. (2026). Reframing business intelligence and analytics use for the creation and dissemination of management accounting knowledge: An intellectual capital perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(3), 885–901. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2025-0415>
- Manurung, M. P., Nasution, P. A., Salsabila, S., Rambe, R., Hidayat, N., & Dalimunthe, M. B. (2025). Strategi pengembangan human capital untuk meningkatkan daya saing ekonomi di era digital. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 1074–1082. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3569>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- PT Permodalan Nasional Madani. (2024). *Laporan tahunan 2024*. <https://www.pnm.co.id/files/uploads/resourcefile/attachment/2025/Apr/17/680109859b240/annual-report-2024.pdf>
- Putri, R. M. S. (2025). Human capital strategies in the face of digitalization: A review of the literature to improve organizational competitiveness. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(5), 5267–5282. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i5.50008>
- Putri, S. K., & Dewi, S. (2024). Analisis peran account officer dalam meminimalisir pembiayaan bermasalah di PT BPRS Gajahtongga Kotopiliang. *Journal of Management and Creative Business*, 2(4), 86–92. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i4.3258>
- Ridwanto, M. N., Sena, A. A., & Utama, R. E. (2025). Peran human capital strategy dan kepemimpinan adaptif terhadap ketahanan organisasi: Studi empiris pada PT PLN (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(3), 57–68. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4712>
- Rosadi, A., & Manan, Y. M. (2026). Peran account officer simpanan pembiayaan dalam meningkatkan loyalitas anggota melalui layanan jemput bola pada BMT Masalah Wagir. *AMAL: Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(1), 88–100. <https://doi.org/10.33477/eksy.v8i1.14180>
- Saputra, D., & Muchran, M. (2026). Efektivitas pengembangan human capital dalam meningkatkan kinerja operasional Polri di daerah Papua Pegunungan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 12719–12727. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5597>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Temel, S., Chipulu, M., Howells, J., & Dabic, M. (2026). Synergising academia and industry: The impact of human capital on innovation commercialisation. *European Journal of*

Innovation Management, 29(11), 350–374. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2025-1025>

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>