



## Organization Capital

Nur Anggraini Trisnawati<sup>1</sup>, Fiqi Maulana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura

Email :<sup>1</sup> [Anggraininur239@gmail.com](mailto:Anggraininur239@gmail.com), <sup>2</sup> [Fiqimaulana466@gmail.com](mailto:Fiqimaulana466@gmail.com)

**Abstract** This study aims to determine the effect of organizational capital on the firm life cycle. The sample used is a manufacturing company listed on the Indonesia Stock Exchange for the 2009-2017 period, with a total of 580 observations of data from 116 companies and using a purposive sampling method. This study uses the independent variable organization capital which is proxied by OC/TA and the dependent variable company life cycle which is proxied by the dummy life cycle classification based on cash flow, retained earnings to total assets, and retained earnings to total equity. In addition, the control variables used are company size, market-to-book ratio, leverage, return on equity, company sales growth, capital expenditure, and asset turnover ratio. The analysis technique used is multinomial logistic regression. The results showed that organizational capital has a significant effect on the firm life cycle, where companies with high organizational capital are in the introduction and decline stages, while companies with low organizational capital are in the growth and maturity stages.

Development requires quality human resources (HR). This human resource can act as a factor of labor production that can master technology so as to increase economic productivity. To achieve quality human resources requires the formation of human capital (human capital). The formation of this human capital is a way to obtain a number of people who have strong characters who can be used as important capital in development. This character can be in the form of level of expertise and level of community education.

The concept of human capital investment that supports economic growth has existed since the days of Adam Smith (1776), Heinrich Von Thunen (1875) and other classical theorists before the 19th century who emphasized the importance of investment. human skills. Schultz (1961) and Deninson (1962) then showed that the development of the education sector with human resources as its core focus has contributed directly to a country's economic growth, through increasing the skills and productive capabilities of the workforce.

These findings and perspectives have stimulated the interest of a number of experts to research the economic value of education (Nurulpaik, 2005). Human capital is a stock of productive abilities and knowledge found in society. Alfred Marshal once said "the most valuable of all capital is that invested in human beings" (Becker, 1975). In this case human capital is a long-term investment in the development of human resources to increase productivity. The importance of human capital is that the knowledge that exists in human resources is the driving base in increasing productivity.

Human capital can be distinguished from human resources management, but can also synergize. Human capital views humans more as intangible assets and human resources management views humans as costs or costs that are detrimental to the company. The concept of human capital emerged, due to a shift in the role of human resources. Human capital arises from the idea that humans are assets that have many advantages, namely human capabilities when used and disseminated will not decrease but increase both for the individual concerned and for the organization, humans are able to transform data into meaningful information.

The concept of innovation has been continuously developed by a number of experts and institutions in the last 50 years. This is based on Resource Based Theory (Barney, 1991). In the perspective of Resource Based View (RBV), internal resources and the internal environment are the main keys for determining strategies to achieve high performance (Hitt et al., 2011). Resource Based Theory (RBT) focuses on the concept of attributes of excellence that

are difficult to imitate as a source of superior performance and competitive advantage (Barney, 1991).

Resources based theory is the company's resources as the main driver behind the company's performance and competitiveness. Based on this resources based theory, an organization can be assessed as a collection of physical resources, human resources, and organizational resources (Barney, 1991). Barney (1991) categorizes three types of resources:

*Physical capital resources (technology, plant and equipment)*

*Human capital (training, experience, and insight), and*

*Organizational resource capital (formal structure)*

**Keywords ;** Organization Capital, Firm Life Cycle, Company

**Abstrak** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara organization capital dengan siklus hidup perusahaan (firm life cycle). Sampel yang digunakan adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2009-2017, dengan total observasi 580 data dari 116 perusahaan dan menggunakan metode purposive sampling. Penelitian ini menggunakan variabel independen organization capital yang diproksikan dengan OC/TA dan variabel dependen siklus hidup perusahaan (firm life cycle) yang diproksikan dengan dummy klasifikasi siklus hidup berdasarkan cashflow, retained earnings to total assets, dan retained earnings to total equity. Selain itu, variabel kontrol yang digunakan adalah ukuran perusahaan, market-to-book ratio, leverage, return on equity, pertumbuhan penjualan perusahaan, capital expenditure, dan asset turnover ratio. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi logistik multinomial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organization capital berpengaruh signifikan terhadap siklus hidup perusahaan (firm life cycle), di mana perusahaan dengan organization capital tinggi berada pada tahap introduction dan decline, sedangkan perusahaan dengan organization capital rendah berada pada tahap growth dan mature.

Pembangunan mensyaratkan adanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM ini dapat berperan sebagai faktor produksi tenaga kerja yang dapat menguasai teknologi sehingga dapat meningkatkan produktivitas perekonomian. Untuk mencapai SDM yang berkualitas dibutuhkan pembentukan modal manusia (human capital). Pembentukan modal manusia ini merupakan suatu untuk memperoleh sejumlah manusia yang memiliki karakter kuat yang dapat digunakan sebagai modal penting dalam pembangunan. Karakter ini dapat berupa tingkat keahlian dan tingkat pendidikan masyarakat.

Konsep tentang investasi sumber daya manusia (human capital investment) yang menunjang pertumbuhan ekonomi (economic growth), telah ada sejak jaman Adam Smith (1776), Heinrich Von Thunen (1875) dan para teoritis klasik lainnya sebelum abad ke-19 yang menekankan pentingnya investasi keterampilan manusia. Schultz (1961) dan Deninson (1962) kemudian memperlihatkan bahwa pembangunan sektor pendidikan dengan sumberdaya manusia sebagai fokus intinya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara, melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja.

Penemuan dan cara pandang ini telah mendorong ketertarikan sejumlah ahli untuk meneliti mengenai nilai ekonomi dari pendidikan (Nurulpaik, 2005). Human capital merupakan stock dari kemampuan dan pengetahuan produktif yang terdapat pada masyarakat. Alfred Marshal pernah berkata "the most valuable of all capital is that invested in human beings" (Becker, 1975). Dalam hal ini human capital merupakan investasi jangka panjang pada pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas. Pentingnya human capital adalah pengetahuan yang ada pada sumberdaya manusia merupakan basis penggerak dalam peningkatan produktivitas.

Human capital dapat di bedakan dengan human resources management, namun juga dapat bersinergis. Human capital lebih memandang manusia sebagai asset intangible dan human

resources management memandang manusia sebagai cost atau beban biaya yang merugikan perusahaan.. Konsep human capital muncul, karena adanya pergeseran peranan sumber daya manusia. Human capital muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan aset yang memiliki banyak kelebihan yaitu kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarakan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi, manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna.

Konsep inovasi yang terus dikembangkan oleh sejumlah pakar dan lembaga dalam lebih dari 50 tahun terakhir. Hal tersebut berdasarkan Resource Based Theory (Barney, 1991). Dalam perspektif Resource Based View (RBV), sumber daya internal maupun lingkungan internal adalah kunci utama untuk menentukan strategi untuk mencapai kinerja yang tinggi (Hitt dkk., 2011). Resource Based Theory (RBT) berfokus pada konsep atribut keunggulan yang sulit untuk ditiru sebagai sumber kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif (Barney, 1991).

Resources based theory merupakan sumber daya perusahaan sebagai pengendali utama di balik kinerja dan daya saing perusahaan. Berdasarkan resources based theory ini, sebuah organisasi dapat dinilai sebagai kumpulan dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (Barney, 1991). Barney (1991) mengkategorikan tiga jenis sumber daya:

Modal sumber daya fisik (teknologi, pabrik dan peralatan)

Modal sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, dan wawasan), dan

Modal sumber daya organisasi (struktur formal)

**Kata Kunci** ; Rganization Capital, Firm Life Cycle, Perusahaan

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan semakin cepatnya perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan dari peran efisien ke peran strategi. Perubahan peran tersebut terlihat dari fungsi teknologi informasi (TI) sebagai pendorong utama dari suatu proses transformasi bisnis yang memberikan imbas penting bagi organisasi dalam mencapai misi, visi, dan tujuan strategis. Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan bisnisnya PT Pembangkit Jawa Bali, Unit Pelayanan Pemeliharaan Wilayah Timur (PT PJB UPHT) Gresik memerlukan tata kelola teknologi informasi. Tata kelola teknologi informasi dalam perusahaan PT PJB digunakan dalam menyusun kerangka struktur yang lengkap, proses, dan cara pengerjaan untuk pendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan bisnisnya. PT PJB memiliki acuan dalam penilaian tata kelola TI berupa pedoman penilaian kontrak kinerja unit. Penilaian tersebut dilakukan setiap satu semester sekali atau enam bulan sekali. Assessor PT PJB UPHT Gresik melakukan penilaian menggunakan buku pedoman penilaian kontrak kinerja unit yang menghasilkan dokumen feedback report. Di dalam buku pedoman penilaian kontrak kinerja unit untuk TI dalam penilaiannya yang bertanggung jawab adalah sub direktorat (subdit) teknologi informasi ini terletak pada sub indikator Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu pada Information Capital Readiness (ICR). ICR merupakan indikator penilaian kinerja proses yang di dalamnya menilai tentang infrastructure, business process management, dan information

management. Dari hasil penilaian KPI yang dilakukan oleh tim assessor untuk sub indikator SDM, ICR mempunyai nilai realisasi terendah yaitu 3,50 dari target yang telah ditentukan yaitu 4,05 dibandingkan nilai KPI dari Human Capital Readiness (HCR) yaitu 4,15 dan Organization Capital Readiness (OCR) yaitu 3,86. Untuk range penilaian yaitu antara 1 hingga 5 dan setiap semester terdapat peninjauan dan target yang ditentukan oleh kantor pusat sehingga setiap semester terdapat perubahan sesuai dengan tinjauan dan kesepakatan kantor pusat PT PJB. Semua kriteria penilaian ICR telah diatur di dalam buku pedoman penilaian kontrak kinerja unit. Nilai rendah tersebut diakibatkan karena banyak proses dari ICR yang belum terlaksana akibat tidak jelasnya langkah-langkah yang harus dilakukan untuk bisa mencapai target. Ketidak jelasan tersebut diakibatkan karena langkah-langkah hanya disampaikan oleh bagian tertentu dan apabila terdapat pergantian personil pada bagian tersebut maka kemungkinan tidak terjadi kesamaan penjelasan yang diberikan. Pencapaian target ICR tersebut penting dilakukan untuk bisa mendukung proses bisnis perusahaan. Penilaian utama dalam ICR dilihat dari pencapaian Key Performance Indicator (KPI) setelah itu melihat maturity. Setiap unit mendapat dokumen feedback report yang di dalamnya terdapat hasil diskusi, strength, dan Opportunity For Improvement (OFI). Hasil diskusi menjelaskan tentang diskusi yang dilakukan tim assessor kantor pusat dengan bagian yang bertanggung jawab pada PT PJB UPHT Gresik. Strength menjelaskan tentang inovasi yang dimiliki PT PJB UPHT Gresik yang tidak dimiliki oleh unit pembangkit lain. OFI menjelaskan tentang hal apa saja yang nantinya harus ditingkatkan dan dilakukan untuk semester berikutnya.

Dokumen feedback report yang telah diberikan oleh assessor kepada UPHT Gresik tidak menjelaskan langkah-langkah perbaikan untuk mencapai target yang diinginkan oleh kantor pusat, sehingga PT PJB UPHT Gresik mengalami kesulitan. UPHT Gresik membutuhkan rekomendasi perbaikan berupa Prosedur Operasi Baku (POB) dan Instruksi Kerja (IK) berdasarkan best practice yang berkaitan dengan operasional layanan Sistem dan Teknologi Informasi (STI). Information Technology Infrastructure Library 3rd Version (ITIL V3) tentang service operation merupakan best practice yang digunakan sebagai acuan karena service operation menjelaskan tentang kegiatan yang diperlukan untuk menyediakan serta mengelola layanan bagi pengguna dan pelanggan. Selain itu juga pemilihan ITIL V3 tentang service operation dilihat berdasarkan kepada tujuan dari buku pedoman penilaian kontrak kinerja unit yang berdasarkan kepada rencana jangka panjang unit yaitu penyedia jasa pemeliharaan instalasi unit pembangkit yang terencana.

## **STUDI LITERATUR**

Hal yang menjadi standar ukuran human capital yang dimiliki suatu organisasi perusahaan yaitu sebagai berikut:

Skill / keterampilan.

1. Ability / kemampuan
2. Expertise / keahlian
3. Knowledge / pengetahuan
4. Attitude / sikap moral / akhlak

Dalam membangun human capital dilakukan dengan cara adanya sebuah pengalaman atau pengetahuan. Pengalaman atau pengetahuan merupakan cara yang paling penting dalam hal meningkatkan modalitas seseorang. Dan pengalaman itu setidaknya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pendidikan dan latihan. Yang dapat diartikan bahwa yang mempunyai pengalaman yang lama akan mempunyai modalitas SDM yang tinggi, namun seberapa kuat seseorang menjadi manusia yang terus belajar dan sering melakukan latihan dalam hidupnya. Seseorang tersebut akan memiliki human capital yang besar dalam dirinya.

Adapun faktor yang menjadi modalitas organisasi perusahaan atau Capital Organizational yang menjadi unsur dan yang menjadi ukurannya yaitu sebagai berikut:

1. Culture / Kebiasaan, adat budaya kerja
2. Kepemimpinan / kepemimpinan
3. Collaboration / Kerjasama

Perusahaan yang mempunyai modalitas besar dalam konsep bisnis tersebut, yang memiliki kultur budaya lingkungan kerja yang dikelola dengan baik. Kemudian mempunyai sistem kepemimpinan yang terorganisir dipatuhi oleh semua karyawannya. Dan perusahaan tersebut mempunyai sistem kerjasama di dalam dan ke luar perusahaan dengan baik dan dapat dipercaya oleh siapapun atau organisasi luar manapun.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebelum membahas lebih jauh, sebelumnya Organization Capital merupakan pecahan dari Intellectual Capital berikut: Fenomena keberadaan IC dapat dipahami dalam sebuah kerangka teori yang dikenal sebagai teori berbasis sumber daya atau resource-based theory (RBT) yang dikembangkan oleh Barney (1991). Untuk dapat memanfaatkan dan meningkatkan Intellectual capital suatu perusahaan maka perusahaan tersebut haruslah memahami dengan apa yang dimaksud dengan modal intellect tersebut. Melalui pemahaman asset intangible tersebut perusahaan dapat menyusun strategi dan membuat suatu kebijakan tertentu agar dapat

meningkatkan produktivitas asset yang sangat bernilai tersebut. Ketertarikan akan Intellectual capital berawal dari Tom Stewart, pada Juni 1991 ketika itu menulis sebuah artikel yang berjudul “Brain Power – How Intellectual capital is Becoming America’s Most Valuable Asset”, yang mengantarkan Intellectual capital menuju agenda manajemen, (Ulum, 2016). Menurut Stewart (1997) Intellectual capital sebagai jumlah segala sesuatu yang ada di perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain, yang meliputi intellectual material berupa pengetahuan, informasi, pengalaman dan Intellectual property yaitu segala sesuatu yang dapat dipakai untuk menciptakan kesejahteraan. Menurut Brooking (1996) IC merupakan segala kombinasi asset yang tidak berwujud Karyawan, Infrastruktur yang memungkinkan perusahaan dapat berfungsi dan Properti Intellectual dalam hal ini jelas bahwa HC merupakan salah satu komponen IC, sehingga IC tidak hanya sekedar sumber daya manusia. Enam IC merupakan sumber daya yang sangat bermanfaat dan dapat mendorong produktivitas perusahaan serta meningkatkan nilai perusahaan, pemanfaatan IC secara serius akan dapat meningkatkan nilai perusahaan dan produktivitas karyawan. IC meliputi seluruh asset dan proses yang tidak secara normal nampak di semua intangible assets (trademarks, brand, and patent) menjadi metode akuntansi modern (Roos et al., 2001). Intellectual capital adalah elusive, namun jika intellectual capital ditemukan dan digali maka dapat menjadi sumber daya baru bagi organisasi untuk memenangkan persaingan (Bontis, 1998). IC tidak hanya dibutuhkan perusahaan untuk bertahan (survive/sustain) tetapi juga mampu untuk mencapai kinerja yang superior. Barney dan Clark (2007) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha yang fokus perusahaan menemukan nilai-nilai intellectual capital yang dimiliki perusahaan Intellectual capital oleh beberapa pendapat mempunyai berbagai macam istilah yaitu:

1. Invisible assets,
2. Intangible Assets,
3. Intellectual Property,
4. Immaterial values

Menurut Ulum (2016) Intellectual capital mempunyai berbagai macam konstruk atau dimensi. Sedangkan menurut Bontis (1998) membagi Intellectual capital menjadi 3 dimensi yaitu Human capital, Structural capital, Realtion capital. Zurnali (2010) membagi Intellectual capital menjadi 2 Dimensi yaitu Human capital dan Structural capital. Intellectual capital dibagi menjadi 3 dimensi diantaranya (Prasant et al., 2000):

1. Human capital,
2. Relation capital,
3. Organization Capital.

Berikut beberapa penjelasan singkat mengenai 3 dimensi tersebut :

Human capital merupakan kemampuan kerja dari sumber daya manusia yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan keahlian serta komitmennya untuk menghasilkan nilai ekonomi terhadap suatu perusahaan. Relation capital merupakan sebuah pengetahuan yang dikumpulkan oleh perusahaan sebagai hasil dari pertukaran dengan pihak ketiga atau perusahaan lain dan akan berpotensi sebagai tambahan pengetahuan masa depan sebagai hasil dari pertukaran tersebut.

Organization capital merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi sebuah hal yang dilakukan perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawannya untuk menghasilkan kinerja intelektual yang maksimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan. Dalam membentuk suatu organisasi atau perusahaan, diperlukan adanya fondasi yang kuat. Salah satu fondasi dari sebuah perusahaan atau organisasi adalah organization capital. Tanpa adanya organization yang baik dan kuat, maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu Organization capital sangat penting bagi perusahaan. Pengertian Organization Capital Organisasi suatu perusahaan itu merupakan wadah kumpulan orang-orang yang bekerjasama satu sama lain dalam mewujudkan visi misi dan tujuan perusahaan tersebut demi merealisasikan kebutuhan masing-masing karyawan. Bentuk perusahaan dalam manajemen pengelolaannya setidaknya ada dua model sistem: kepemimpinan dan kepengurusan. Struktur organisasi perusahaan kepemimpinan itu bersifat instruksi dari atas. Sementara perusahaan yang menerapkan 'kepengurusan' seluruh instruksi dan gagasan ide perusahaan hanya dari pemilik perusahaan saja Organization capital merupakan salah satu aspek yang fundamental bagi perusahaan. Tanpa adanya organization capital yang baik, maka akan terjadi ketidaksiharasan atau ketidak seimbangan dalam perusahaan. Organizational capital adalah kumpulan dari sumber daya dan kemampuan internal dalam sebuah organisasi yang membuat organisasi tersebut unik dan meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuannya. Hal ini merupakan aset fisik, teknologi, sistem, prosedur, budaya, dan karyawan yang berpengalaman. Organizational capital dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi serta dapat membantu dalam bersaing di pasar Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Organizational capital merupakan sarana dan prasarana pendukung karyawan agar dalam melakukan pekerjaannya dilakukan secara maksimal.

### Manfaat Organization Capital

Manfaat utama organization capital bagi perusahaan adalah memudahkan semua komponen perusahaan dalam melakukan tugas masing-masing dan menjadikan perusahaan atau organisasi lebih tangguh terhadap issue yang ada. Berikut adalah beberapa manfaat dari organizational capital bagi perusahaan meliputi:

1. Meningkatkan efisiensi: Organizational capital membantu perusahaan mengoptimalkan sumber daya dan proses yang dilakukan oleh perusahaan, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
2. Meningkatkan daya saing: Kemampuan unik dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat membantu bersaing dengan perusahaan lain di pasar yang sama.
3. Meningkatkan nilai perusahaan: Organizational capital menambah nilai bagi perusahaan karena membuat perusahaan lebih kuat dan menarik bagi calon pembeli atau investor.
4. Meningkatkan inovasi: Sumber daya dan kemampuan internal perusahaan yang kuat memfasilitasi inovasi dan perkembangan produk dan layanan yang baru.
5. Mempertahankan karyawan berkualitas: Budaya dan sumber daya yang kuat membuat perusahaan menjadi tempat yang menarik bagi karyawan untuk bekerja dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

### Komponen Organization Capital

Hal yang menjadi standar ukuran human capital yang dimiliki suatu organisasi perusahaan yaitu sebagai berikut:

- 1.Skill / keterampilan.
- 2.Ability / kemampuan
- 3.Expertise / keahlian
- 4.Knowledge / pengetahuan
- 5.Attitude / sikap moral / akhlak

Dalam membangun human capital dilakukan dengan cara adanya sebuah pengalaman atau pengetahuan. Pengalaman atau pengetahuan merupakan cara yang paling penting dalam hal meningkatkan modalitas seseorang. Dan pengalaman itu setidaknya dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pendidikan dan latihan. Yang dapat diartikan bahwa yang mempunyai pengalaman yang lama akan mempunyai modalitas SDM yang tinggi, namun seberapa kuat seseorang menjadi manusia yang terus belajar dan sering melakukan latihan dalam hidupnya. Seseorang tersebut akan memiliki human capital yang besar dalam dirinya.

Adapun faktor yang menjadi modalitas organisasi perusahaan atau Capital Organizational yang menjadi unsur dan yang menjadi ukurannya yaitu sebagai berikut:

1. Culture / Kebiasaan, adat budaya kerja
2. Kepemimpinan / kepemimpinan
3. Collaboration / Kerjasama

Perusahaan yang mempunyai modalitas besar dalam konsep bisnis tersebut, yang memiliki kultur budaya lingkungan kerja yang dikelola dengan baik. Kemudian mempunyai sistem kepemimpinan yang terorganisir dipatuhi oleh semua karyawannya. Dan perusahaan tersebut mempunyai sistem kerjasama di dalam dan ke luar perusahaan dengan baik dan dapat dipercaya oleh siapapun atau organisasi luar manapun.

#### Dampak Positif Organization Capital

Dampak positif organizational capital bagi stakeholder meliputi:

1. Organisasi atau perusahaan: Organisasi atau perusahaan akan mempunyai daya saing dan karakteristik yang kuat.
2. Peningkatan kinerja perusahaan: Kemampuan dan sumber daya yang kuat dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif.
3. Peningkatan nilai perusahaan: Organizational capital membantu perusahaan menambah nilai dan meningkatkan harga saham, yang bermanfaat bagi pemegang saham.
4. Peningkatan kualitas produk dan layanan: Kemampuan dan sumber daya yang kuat dapat memberikan fasilitas inovasi dan perkembangan produk dan layanan baru, yang dapat bermanfaat bagi pelanggan.
5. Membuat karyawan bahagia: Budaya dan sumber daya yang kuat membuat perusahaan menjadi tempat yang menyenangkan bagi karyawan untuk bekerja, yang bermanfaat bagi karyawan. Reputasi perusahaan yang lebih baik: Organizational capital dapat membantu perusahaan membangun citra positif dan mempertahankan reputasi yang baik, yang bermanfaat bagi perusahaan dan masyarakat. Pertumbuhan dan perkembangan berkelanjutan: Kemampuan dan sumber daya yang kuat dapat memberikan pertumbuhan dan perkembangan berkelanjutan, yang bermanfaat bagi perusahaan dan stakeholder lainnya.

#### Alat Analisis dalam Penyusunan Organization Capital

Salah satu alat analisis yang bisa digunakan dalam penyusunan organization capital adalah grounded theory atau secara teknis bisa disebut sebagai teori kategori. Secara teknis untuk menyusun organization capital dilakukan dengan cara pendekatan secara kualitatif.

Berikut adalah beberapa alat analisis yang biasanya digunakan dalam penyusunan organizational capital:

1. Analisis sumber daya dan kemampuan: Melibatkan evaluasi aset fisik, teknologi, sistem, budaya, karyawan, dan reputasi perusahaan.
2. Analisis industri dan pesaing: Melibatkan analisis industri dan pesaing untuk memahami lingkungan bisnis dan bagian pasar.
3. Analisis tujuan strategis: Melibatkan analisis dan penentuan tujuan strategis dan memahami bagaimana sumber daya dan kemampuan dapat digunakan untuk mencapainya.
4. Analisis SWOT: Melibatkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam memahami situasi perusahaan dan bagaimana mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan.
5. Analisis biaya dan manfaat: Melibatkan analisis biaya dan manfaat dari berbagai alternatif rencana untuk memastikan bahwa sumber daya dan kemampuan dikembangkan dan dioptimalkan secara efektif dan efisien.
6. Analisis risiko: Melibatkan analisis risiko dan upaya dalam mengurangi risiko agar dapat memastikan bahwa perusahaan siap mengatasi tantangan dan memastikan konsistensi pertumbuhan dan perkembangan.

#### Pentingnya Membangun Organization Capital

Beberapa manfaat dalam membangun organizational capital diantaranya sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan: Organizational capital dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja dan efisiensi melalui peningkatan sumber daya manusia, teknologi, sistem dan prosedur, dan aset lainnya.
2. Menciptakan nilai jangka panjang: Organizational capital dapat membantu perusahaan membangun nilai jangka panjang bagi stakeholder dengan memastikan kelangsungan kinerja dan pertumbuhan.
3. Meningkatkan daya saing: Organizational capital dapat membantu perusahaan mempertahankan dan meningkatkan daya saing dengan memastikan bahwa aset internal selalu ditingkatkan dan sejalan dengan perubahan bisnis.
4. Meningkatkan keandalan dan ketahanan: Organizational capital dapat membantu perusahaan meningkatkan probabilitas dan ketahanan melalui peningkatan sumber daya manusia, teknologi, sistem dan prosedur, dan aset lainnya.

5. Meningkatkan citra perusahaan: Organizational capital dapat membantu perusahaan membangun citra positif dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai pemain yang kuat di industri.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa membangun organizational capital merupakan bagian penting dari strategi bisnis jangka waktu yang panjang sehingga dapat membantu perusahaan mencapai kinerja dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

A Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah Pada Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah akan dijabarkan mengenai proses dari tahap identifikasi dan perumusan masalah yang terdiri dari: tahap identifikasi kondisi eksisting mengenai organization capital pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya; perumusan masalah, penetapan tujuan, dan penetapan ruang lingkup penelitian; studi literatur; dan studi lapangan.

B Tahap Pengumpulan Data Pada Tahap Pengumpulan Data akan dilakukan proses pengumpulan data komponen strategis ITS seperti visi, misi, strategi, dan tata nilai ITS yang digunakan acuan dalam merancang Organization Capital Readiness (OCR) pada

Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Selain itu, dilakukan benchmark terhadap organisasi profit dan organisasi non-profit. Tujuan dari benchmark ini adalah untuk memahami dan membandingkan keadaan ITS dalam melakukan manajemen perubahan seiring perubahan status PTNBH sehingga mendapatkan cara untuk mengembangkan organisasinya, utamanya dalam organization capital. Metode yang digunakan dalam melakukan benchmark adalah dengan melakukan wawancara ke pihak expert dari instansi terkait. C. Tahap Perancangan Pada Tahap Perancangan akan dilakukan perancangan Organization Capital Readiness berdasarkan data-data yang telah didapatkan. Tahap ini dibagi menjadi beberapa tahapan yakni identifikasi aspek-aspek pada OCR ITS, perancangan maturity model OCR ITS, perancangan mekanisme sistem pengukuran OCR ITS, dan perancangan mekanisme sistem penyusunan perubahan organization capital dengan Organization Change Agenda.

Perancangan Mekanisme Sistem Pengukuran OCR ITS. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai rancangan mekanisme sistem pengukuran Organization Capital Readiness ITS. Berikut merupakan langkah-langkah dalam melakukan pengukuran OCR ITS yang mengadopsi dari Perka Nomor 4 Tahun 2016 mengenai Penilaian Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang terdiri dari 3 tahap; tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap pelaporan.

## 1. Tahap Perencanaan

□ Kantor Penjamin Mutu (KPM) ITS sebagai pihak yang bertanggung jawab atas sustainability OCR ITS sesuai dengan Perak ITS Nomor 10 Tahun 2016. □ Tim dari KPM terdiri dari Kepala Kantor Penjaminan Mutu, Ketua Unit Penjaminan Mutu Akademik, dan Ketua Unit Penjaminan Mutu Non-Akademik. Kemudian, pada tim counterpart terdiri dari Ketua Tim Mutu Fakultas, Direktur Direktorat Akademik, Direktur Direktorat Kemahasiswaan, Direktur Direktorat Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO), Direktur Direktorat Pengembangan Teknologi dan Sistem Informasi (PTSI), Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), dan Direktur Direktorat Inovasi, Kerja Sama, dan kealumnian (IKSK).

Tujuan dari asesmen ini adalah untuk mengetahui level maturitas Organization Capital Readiness di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Periode peninjauan ini dilakukan per enam bulan dan ruang lingkupnya adalah unit kerja di Institut Teknologi Sepuluh Nopember

## 2. Tahap Pelaksanaan

□ Pembagian kuesioner awal kepada unit kerja ITS terkait dimana target dari tiap ketercapaian evidence di setiap nilai OCR ITS disesuaikan dengan kebutuhan pada RENSTRA ITS 2015-2020 dan RENIP ITS 2016-2040. Berikut merupakan contoh kerangka kuesioner awal pengukuran OCR ITS. (Tabel 4) □ Setiap nilai memiliki 5 pernyataan yang menunjukkan 5 level pada model maturitas OCR ITS. Apabila unit kerja mengisi “Tidak” pada pernyataan tertentu maka untuk pernyataan seterusnya jawabannya adalah “Tidak”. Jika berkebalikan, maka konsistensi unit kerja perlu diragukan. □ Penilaian level maturitas awal OCR ITS dengan merata-rata skor nilai OCR berdasarkan level maturitasnya. Adapun Skor “Ya” = 1 dan Skor “Tidak” = 0. □ Asesmen isitasi/lapangan untuk memverifikasi jawaban responden berdasarkan bukti-bukti (evidences) dan melakukan pencatatan atas ketidaksesuaian. Bentuk dari bukti-bukti pencapaian level maturitas OCR ITS dapat dilakukan melalui kuesioner lanjutan, wawancara, pemeriksaan dokumen, pengamatan terhadap aktivitas/proses, dan pengamatan terhadap kondisi lapangan. □ Perhitungan pencapaian level maturitas OCR ITS Regulasi pengukuran OCR ITS dijelaskan pada Tabel 53. Tahap Pelaporan Pada tahap pelaporan dibuat laporan penilaian maturitas Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang memuat identifikasi laporan; tujuan dan ruang lingkup asesmen; rincian program AMI (asesor, responden, tanggal, dan area asesmen); hasil penilaian level maturitas awal; ringkasan ketidaksesuaian beserta bukti pendukung (jika ada); dan saran perbaikan kedepannya untuk ITS.

## **PENUTUP**

Modal intelektual berpengaruh positif terhadap nilai perusahaan, dalam hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan yang dapat memaksimalkan intellectual capital (human capital, structural capital dan customers capital) yang dimiliki perusahaan, maka akan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan nilai tambah. Atas keunggulan dan nilai tambah tersebut, dapat meningkatkan aset perusahaan serta meningkatkan nilai perusahaan. Resource Based Theory. Resource Based View menyatakan bahwa sumber daya perusahaan terutama intangible asset lebih memungkinkan berkontribusi untuk mencapai nilai perusahaan. Human capital merupakan intangible asset perusahaan dan knowledge based theory menyatakan bahwa perusahaan yang melibatkan human capital, dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan, karena modal manusia memiliki pengetahuan yang dapat membuat pembaharuan – pembaharuan atau inovasi untuk perusahaan serta berinteraksi dengan pihak luar atau pelanggan. Human capital memiliki peranan yang penting, karena proses penciptaan customer capital berada pada komponen human capital dan kemudian berkolaborasi dengan structural capital, structural capital merupakan bentuk nyata dari asset perusahaan yang merupakan tempat seluruh aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh human capital. Selain itu juga menjadi infrastruktur bagi human capital untuk melakukan aktivitas penciptaan nilai untuk perusahaan.

Teknologi Sepuluh Nopember dalam rangka menghadapi perubahan iklim dan budaya kerja PTNBH. Pada framework pengukuran kinerja Balanced Scorecard, learning and growth merupakan perspektif dasar yang menggambarkan intangible asset dan perannya dalam mendukung strategi. Kesiapan kapital organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam melakukan mobilisasi dan mempertahankan proses perubahan yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi. Organization capital memiliki kemampuan integrasi sehingga aset human capital, information capital, serta aset fisik dan keuangan tidak hanya selaras dengan strategi, namun semuanya terintegrasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan strategi organisasi. Sistem manajemen pengetahuan dapat menjadi kunci pada proses sharing

knowledge kapital organisasi tersebut [2]. Kesiapan kapital organisasi dilakukan setelah organisasi tersebut mampu menyelaraskan kapital organisasi terhadap strategi organisasi dan mampu mengidentifikasi level kesiapan kapital organisasi melalui pendekatan Organization Maturity Model dan Organization Readiness Assessment System. Dengan mengetahui posisi kesiapan kapital organisasi, maka dapat, dilakukan manajemen perubahan sesuai dengan tata nilai yang diinginkan agar organisasi tersebut dapat menciptakan nilai secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, dilakukan perancangan model Organization Capital

Readiness dengan pendekatan Organization Maturity Model, Organization Readiness Assessment System (ORAS), Process and Enterprise Maturity Model, Penilaian Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah sesuai Perka Nomor 4 Tahun 2016, dan Organization Change Agenda (OCA) guna membantu Institut Teknologi Sepuluh Nopember dalam penyelerasan dan integrasi antara intangible asset dengan strategi organisasi yang berubah seiring dengan status ITS sebagai PTNBH sehingga ITS dapat melakukan pengembangan organisasi secara berkelanjutan

## **KESIMPULAN**

Organisasi suatu perusahaan merupakan tempat kumpulan orang-orang yang bekerjasama satu sama lain dalam mewujudkan visi misi dan tujuan perusahaan tersebut demi merealisasikan kebutuhan masing-masing orang tersebut. Bentuk perusahaan dalam manajemen pengelolaannya terdapat dua model sistem: kepemimpinan dan kepengurusan. Struktur organisasi perusahaan kepemimpinan itu bersifat instruksi dari atas. Sementara perusahaan yang menerapkan 'kepengurusan' seluruh instruksi dan gagasan ide perusahaan hanya dari pemilik perusahaan saja. Organization capital merupakan salah satu aspek yang fundamental bagi perusahaan. Tanpa adanya organization capital yang baik, maka akan terjadi ketidakselarasan atau ketidakseimbangan dalam perusahaan. Organizational capital adalah kumpulan dari sumber daya dan kemampuan internal dalam sebuah organisasi yang dapat membuat organisasi tersebut unik dan meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut termasuk aset fisik, teknologi, sistem, prosedur, budaya, dan karyawan yang berpengalaman. Organizational capital dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi serta membantunya dalam bersaing di pasar.

## **SARAN**

Tanpa adanya organization capital, perusahaan tidak akan dapat berkembang atau bahkan berjalan. Nilai sebenarnya dari sebuah perusahaan berasal dari tenaga kerjanya. Maka dari itu, perusahaan harus memanfaatkan SDM sebaik mungkin agar dapat menjadi aset penting yang bisa diandalkan. Untuk membantu meningkatkan human capital, perusahaan dapat memberikan sebuah hadiah atau reward bagi karyawan yang sudah mencapai targetnya. Organization capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut dan akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Diharapkan perusahaan juga tidak hanya fokus

mengembangkan Human Capital, namun juga fokus pada organization capital. Di karenakan dua hal tersebut tidak dapat dipisahkan dan saling berdampingan. Sehingga dapat menciptakan suatu perusahaan yang lebih baik lagi kedepannya

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adam Smith. 1776. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: Methuen & Co. LTD.*
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 19-120.*
- Barney, J. B. (2007). Gaining and Sustaining Competitive Advantage Third Edition. Ney Jearsey: Pearson Education, Inc, Upper Saddle River.*
- Becker G.S. (1993). Human Capital, A theoretical and Empirical Analysis with Speccial reference to Education. Chicago, University of Chicago Press.*
- Bontis, N. 1998. "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models." Management Decision. Vol. 36 No. 2*
- Brooking, A. 1996. Intellectual Capital – Core asset for the Third Millenium Enterprise. International Thompson Business Press London 8 (12-13) : 76.*
- Cut Zurnali, (2010), Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan, Penerbit Unpad Press, Bandung*
- Gaol L, Jimmy. 2014. A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Grasindo : Jakarta.*
- Gouzali, Saydam. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) suatu pendekatan mikro. Djanbatan. Jakarta.*
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara : Jakarta.*