

**PENGARUH HUMAN CAPITAL, INFORMATION CAPITAL DAN
ORGANIZATIONAL CAPITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)**

**Eka Mulya Prasetya
Hamidah Nayati Utami
Arik Prasetya**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: ekadoneve@gmail.com

ABSTRACT

This research type is explanatory research with quantitative approach. The sample used 58 employees of PT PLN (Persero) Stem Unit Development VIII Surabaya using proportional random sampling method. The technique of data collection with the dissemination of the questionnaire. This research aims to know the influence of human capital, information capital and organizational capital on performance of employees simultaneously and partialy. Testing instrument using the test validity and reliability tests. This research instrument test results, indicating that the entire item is valid and instrument reliability. Data analysis using descriptive analysis and inferensial analysis. The results showed a simultaneous human capital, information capital and organizational capital effect significantly to the performance of the employee. But only partially human capital that influence significantly to the performance of the employee. Human capital variables are more dominant than with variable information capital and organizational capital. This is caused by the process of recruitment of employees who do PT PLN (Persero) Unit induk Pembangunan VIII Surabaya have high standards so that the human capital that is owned by the company are very good. Limitations of this research researchers in there are still some employees who lack such positive response answer item questionnaire with answers very much agree in whole or hesitation.

Keyword: Human Capital, Information Capital, Organizational Capital, Employee Performance, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan 58 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya dengan menggunakan metode *propotional random sampling*. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *human capital, information capital* dan *organizational capital* terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji instrumen penelitian ini, menunjukkan bahwa keseluruhan *item* instrumen valid dan reliabel. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan *human capital, information capital* dan *organizational capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun secara parsial hanya *human capital* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *human capital* lebih dominan dibandingkan dengan variabel *information capital* dan *organizational capital*. Hal ini disebabkan oleh proses rekrutmen karyawan yang dilakukan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki standar yang tinggi sehingga *human capital* yang dimiliki oleh perusahaan sangat bagus. Keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini masih ada beberapa karyawan yang kurang memberikan respon positif seperti menjawab *item* kuesioner dengan jawaban sangat setuju secara keseluruhan atau ragu-ragu.

Kata Kunci: Human Capital, Information Capital, Organizational Capital, Kinerja Karyawan, Balanced Scorecard

1. PENDAHULUAN

Pada dewasa ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai keseluruhan sumber daya kunci atau penting di dalam perusahaan. Perubahan tersebut yakni dari *tangible asset* ke arah *intangible asset*. Sejak tahun 1990-an, perhatian terhadap praktik pengelolaan aset tidak berwujud telah meningkat secara dramatis (Harrison dan Sullivan, 2000). Mengacu pada perkembangan yang terjadi saat ini manajemen yang berbasis pada pengetahuan, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia akan dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimilikinya.

Menurut Mayo (2000:115) mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang akan menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode sebelumnya.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton dari Havard Business School memperkenalkan suatu alat untuk pengukuran kinerja perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menajikkan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2001:1).

Di dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif untuk mengukur kinerja yakni perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja semata namun juga merupakan suatu bentuk transformasi strategik perusahaan kepada seluruh karyawan di dalam organisasi. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sumber daya manusia, sistem informasi serta modal organisasi adalah fokus penilaian kinerja perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Kemampuan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dan ketersediaan sarana, prasarana dan teknologi yang memadai. Kompetensi dan komitmen personal ditentukan oleh kualitas organisasi dalam mengorganisasi sumber daya manusia. Menurut Kaplan (1996:127) suatu organisasi bisnis sangat penting untuk memperhatikan karyawan, memberi kesejahteraannya dan memperhatikan pengetahuan mereka karena hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif *balanced scorecard* yang lain.

Walaupun sumber daya manusia atau *human capital* dapat mendorong daya saing perusahaan, namun sayang sekali di banyak perusahaan sumber daya manusia masih jarang mendapat perhatian utama. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *human capital*, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata.

Agar karyawan dapat memberikan pelayanan yang tepat waktu dan akurat kepada pelanggan, maka dibutuhkan kemampuan sistem informasi. Investasi pada modal informasi merupakan hal yang tepat. Adanya sistem informasi dan infrastruktur yang memadai dapat meningkatkan kinerja

karyawan. Perusahaan yang mampu berinovasi secara *continue*, mengandalkan penggunaan teknologi-teknologi baru serta mampu mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan serta organisasi merupakan perusahaan yang maju (Maheran et al, 2009).

Keberhasilan perusahaan (organisasi) dapat diraih dengan cara menciptakan perusahaan dan budaya yang mampu menumbuhkan kreativitas dan kolaborasi (*organizational capital*). Pertumbuhan perusahaan yang berkaitan dengan kemampuan mengantisipasi perubahan lingkungan usaha, mengelola sumber daya dan meningkatkan daya saing dapat ditingkatkan dengan memperhatikan jenis-jenis kompetensi yang harus terus dipelihara dan dikembangkan dalam perusahaan. Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang-Undang No. 19/2000. Melihat nilai *human capital* dan *organizational capital* pada fungsi unit bisnis PT PLN (Persero) dapat disimpulkan bahwa unit induk pembangunan VIII merupakan unit bisnis yang memiliki nilai *human capital* dan *organizational capital* tertinggi diantara unit bisnis yang lain. Unit induk pembangunan memiliki tugas sebagai pengelola kegiatan pembangunan serta melaksanakan administrasi konstruksi dengan bertindak sebagai wakil *owner* untuk menghasilkan produk pembangunan yang berkualitas dan siap digunakan. PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII adalah unit bisnis PT PLN (Persero) yang didirikan berdasarkan Keputusan Direksi No. 172.K/DIR/2013 pada tanggal 13 Februari 2013 yang berkedudukan di Surabaya - Jawa Timur. Adapun tugas yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII fokus pengendalian konstruksi dan pengelolaan kegiatan pembangunan pembangkit *thermal* serta melaksanakan administrasi konstruksi

dengan bertindak sebagai wakil pemilik (*owner*), untuk menghasilkan pembangkit *thermal* yang berkualitas dan siap dioperasikan melalui proses pelaksanaan pembangunan yang efektif, efisien dan tepat waktu untuk mencapai sasaran kinerja sesuai ketetapan direksi (Sumber: Surat Keputusan Direksi No. 172.K/DIR/2013).

Berdasarkan *trend* kinerja Unit Induk Pembangunan yang mengadopsi dari Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU), PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII pada tahun 2013 berada di posisi *Early Improvement*. Dibandingkan dengan unit bisnis yang sejenis, PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII merupakan unit bisnis yang paling unggul dibanding unit bisnis yang lain dibidang yang sejenis. Tahun 2014 PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII kembali unggul dalam penilaian kinerjanya dibanding unit bisnis yang lain di bidang pekerjaan yang sejenis. PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII berada di posisi *Good Performance* dengan pencapaian realisasi sebesar 476 yang artinya dapat melampaui target yang telah ditentukan oleh direksi sebesar 400. Melihat trend kinerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII di tahun 2013 dan 2014 dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan yang signifikan pada kinerja organisasi serta menjadi unit bisnis yang paling unggul dibandingkan dengan unit bisnis yang lain dengan bidang pekerjaan yang sejenis.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini diberi judul: “**Pengaruh Human Capital, Information Capital dan Organizational Capital Terhadap Kinerja Karyawan** (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya).”

2. KAJIAN PUSTAKA

Human Capital

Schermerhon (2005:33), *human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan,

pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Kaplan dan Norton (2004) *human capital* adalah “ *human capital is the skills, talent and knowledge that a company’s employees possess*”.

Information Capital

Pengertian *information capital* Kaplan dan Norton (2004:249) adalah sebagai bahan baku untuk menciptakan *value* dalam perekonomian di era informasi sekarang ini, yang meliputi *systems, databases, network* (jaringan), yang dapat menyediakan informasi dan *knowledge* (pengetahuan) tersedia dalam suatu organisasi. Kesimpulan dari pengertian tersebut adalah *information capital* merupakan ketersediaan informasi dan pengetahuan guna menciptakan nilai dalam perekonomian. *Information capital* seperti halnya sumber daya manusia yang harus dikelola sesuai dengan strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan atau dengan kata lain strategi bisnis berpengaruh terhadap *Information capital*.

Organizational Capital

Modal organisasi pertama kali didefinisikan oleh Prescott dan Visscher pada tahun 1980 untuk pengumpulan dan penggunaan informasi pribadi untuk meningkatkan efisiensi produksi dalam sebuah perusahaan. Modal ini dapat menjadi sumber penting dari nilai perusahaan (Carlin, *et al.* 2011) Unsur-unsur yang membentuk modal organisasi atau modal perusahaan yaitu budaya, struktur, organisasi belajar, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Marti-de-Castro *et al* 2006:324).

Structural capital atau *organizational capital* merupakan pengetahuan dalam organisasi yang independent dari orang-orang atau dengan kata lain dapat diartikan sebagai pengetahuan yang tetap tinggal dalam organisasi meskipun pekerjanya meninggalkan organisasi tersebut (Saleh dan Gan, 2008).

Kinerja Karyawan

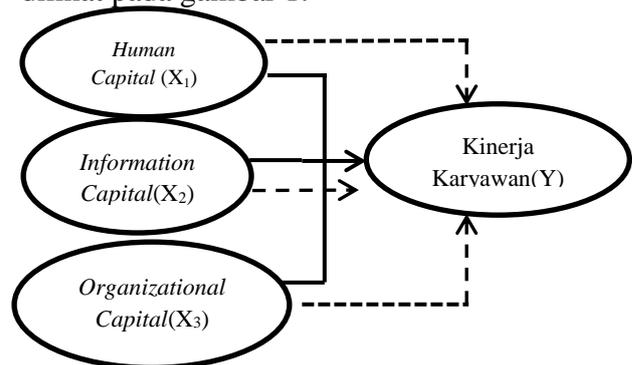
Rivai (2009:604) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan

operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Mangkunegara (2001:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Hipotesis Penelitian

Model hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1:



Gambar 1 Model Hipotesis

Sumber: Peneliti

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini mengambil lokasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII yang berada di Jl. Ketintang Baru I No. 1-3 Surabaya Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang cukup memadai untuk menjadi unit analisis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diperoleh gambaran dari masing-masing variabel (*human capital, information capital, organizational capital* dan kinerja karyawan) sebagai berikut:

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Variabel *Human Capital* (X₁)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1.1	15	25,86	39	67,24	4	6,90	0	0	0	0	4,19
X2.1.2	21	36,21	35	60,34	2	3,45	0	0	0	0	4,33
X2.1.3	21	36,21	34	58,62	3	5,17	0	0	0	0	4,31
X2.1.4	21	36,21	35	60,34	2	3,45	0	0	0	0	4,33
X2.2.1	26	44,83	31	53,45	1	1,72	0	0	0	0	4,43
X2.2.2	25	43,10	33	56,90	0	0	0	0	0	0	4,43
X2.2.3	9	15,52	29	50,00	19	32,76	1	1,72	0	0	3,79
X2.2.4	22	37,93	35	60,34	1	1,72	0	0	0	0	4,36
X2.3.1	21	36,21	35	60,34	2	3,45	0	0	0	0	4,33
X2.3.2	25	43,10	32	55,17	1	1,72	0	0	0	0	4,41
X2.3.3	32	55,17	25	43,10	1	1,72	0	0	0	0	4,53
<i>Grand Mean</i>											4,313

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

- X1.1.1: Saya mampu membaca
- X1.1.2: Saya dapat menulis dengan ejaan yang disempurnakan
- X1.1.3: Saya dapat menghitung secara logika
- X1.1.4: Saya mampu mendengarkan dengan baik
- X1.1.5: Saya mampu mengoperasikan komputer
- X1.1.6: Saya mampu berkomunikasi dengan karyawan lain
- X1.2.1: Saya mampu mengerjakan tugas dengan baik
- X1.2.2: Saya mampu bekerja tanpa arahan dari pimpinan
- X1.2.3: Saya merasakan adanya pengaruh setelah mengikuti pelatihan (diklat)
- X1.3.1: Ada relevansi antara pekerjaan dengan bidang ilmu yang saya miliki
- X1.3.2: Saya memiliki pengetahuan akan bidang kerja yang diberikan
- X1.3.3: Saya membagi ilmu tentang pekerjaan yang saya miliki kepada karyawan lain

a. *Human Capital*

Distribusi frekuensi pada variabel *human capital* (X₁) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,431 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki tingkat *human capital* yang sangat baik. Masing-masing item memiliki rata-rata sangat baik, namun terdapat 1 (satu) item yang memiliki rata-rata paling rendah yaitu sebesar 3,84. Berdasarkan hal tersebut dapat diindikasikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya setuju terkait dengan *item* yang menyatakan bahwa kemampuan membaca, menulis, menghitung, mendengarkan dengan baik, mengoperasikan komputer, kemampuan berkomunikasi dengan karyawan lain, mengerjakan tugas dengan baik, bekerja tanpa arahan dari pimpinan, adanya pengaruh setelah mengikuti pelatihan (diklat), ada relevansi antara pekerjaan dengan bidang ilmu yang dimiliki, memiliki pengetahuan akan bidang kerja

yang diberikan serta membagi ilmu tentang pekerjaan yang dimiliki kepada karyawan lain.

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel *Information Capital* (X₂)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1.1	55	94,83	3	5,17	0	0	0	0	0	0	4,95
X1.1.2	47	81,03	11	18,97	0	0	0	0	0	0	4,81
X1.1.3	40	68,97	18	31,03	0	0	0	0	0	0	4,69
X1.1.4	35	60,34	23	39,66	0	0	0	0	0	0	4,60
X1.1.5	32	55,17	26	44,83	0	0	0	0	0	0	4,55
X1.1.6	33	56,90	24	41,38	1	1,72	0	0	0	0	4,55
X1.2.1	26	44,38	31	53,45	1	1,72	0	0	0	0	4,43
X1.2.2	12	20,69	41	70,69	2	3,45	3	5,17	0	0	4,07
X1.2.3	19	32,76	34	58,62	5	8,62	0	0	0	0	4,24
X1.3.1	13	22,41	32	55,17	6	10,34	5	8,62	2	3,45	3,84
X1.3.2	18	31,03	34	58,62	5	8,62	1	1,72	0	0	4,19
X1.3.3	17	29,31	38	65,52	3	5,17	0	0	0	0	4,24
<i>Grand Mean</i>											4,431

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

- X2.1.1: Infrastruktur yang dimiliki perusahaan memadai
- X2.1.2: Perusahaan memiliki teknologi terbaru (komputer, *finger print*)
- X2.1.3: Perusahaan memiliki informasi dalam bentuk *hardcopy*
- X2.1.4: Perusahaan memiliki informasi dalam bentuk *softcopy*
- X2.2.1: Perusahaan memiliki perangkat keras (CPU, printer)
- X2.2.2: Perusahaan memiliki perangkat lunak (Microsoft, Google)
- X2.2.3: Perusahaan memiliki *brainware* (*programmer*)
- X2.2.4: Perusahaan memiliki ruang arsip
- X2.3.1: Perusahaan memiliki jaringan internet yang memadai
- X2.3.2: Saya mendapatkan kemudahan dalam mengakses data maupun informasi yang dibutuhkan
- X2.3.3: Saya mendapatkan kemudahan berkomunikasi dengan karyawan lain guna menunjang pekerjaan

b. *Information Capital*

Distribusi frekuensi pada variabel *information capital* (X₂) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,313 sehingga dapat diartikan bahwa infrastruktur di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya sangat memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari segi infrastruktur yang sangat memadai, penggunaan teknologi terbaru serta informasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy*. *Database* yang dimiliki perusahaan juga ada dari ruang arsip serta *database* yang tersimpan secara *softfile*. Hal ini juga diperkuat dengan adanya *network* yang sangat bagus guna menunjang pekerjaan para karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator sistem informasi, *database* dan *network* pada variabel *information capital* sudah dimiliki dengan sangat baik oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya.

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel Organizational Capital (X₃)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1.1	19	32,76	34	58,62	3	5,17	1	1,72	1	1,72	4,19
X3.1.2	23	39,66	32	55,17	3	5,17	0	0	0	0	4,34
X3.1.3	15	25,86	40	68,97	2	3,45	0	0	1	1,72	4,17
X3.1.4	16	27,59	37	63,79	5	8,62	0	0	0	0	4,19
X3.1.5	22	37,93	34	58,62	2	3,45	0	0	0	0	4,34
X3.1.6	25	43,10	27	46,55	5	8,62	1	1,72	0	0	4,31
X3.1.7	13	22,41	38	65,52	5	8,62	1	1,72	1	1,72	4,05
X3.2.1	34	58,62	23	39,66	1	1,72	0	0	0	0	4,57
X3.2.2	17	29,31	36	62,07	4	6,90	1	1,72	0	0	4,19
X3.2.3	24	41,38	33	56,90	1	1,72	0	0	0	0	4,40
X3.2.4	14	24,14	36	62,07	7	12,07	1	1,72	0	0	4,09
X3.3.1	7	12,07	47	81,03	4	6,90	0	0	0	0	4,05
X3.3.2	5	8,62	47	81,03	6	10,34	0	0	0	0	3,98
X3.3.3	19	32,76	32	55,17	7	12,07	0	0	0	0	4,21
X3.3.4	8	13,79	44	75,86	6	10,34	0	0	0	0	4,03
X3.4.1	24	41,38	33	56,90	0	0	1	1,72	0	0	4,38
X3.4.2	28	48,28	29	50,00	1	1,72	0	0	0	0	4,47
X3.4.3	13	22,41	39	67,24	5	8,62	1	1,72	0	0	4,10
X3.4.4	18	31,03	38	65,52	1	1,72	1	1,72	0	0	4,26
Grand Mean											4,228

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

- X3.1.1: Di dalam perusahaan ada rasa saling percaya akan karyawan yang lain
- X3.1.2: Di dalam perusahaan antar karyawan melakukan komunikasi terbuka
- X3.1.3: Pimpinan perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan
- X3.1.4: Jika ada permasalahan, pengambilan solusi dengan cara musyawarah
- X3.1.5: Di dalam perusahaan terdapat kemudahan tukar-menukar informasi antar karyawan
- X3.1.6: Di dalam perusahaan ada rasa kehangatan antar karyawan dengan cara bakti sosial
- X3.1.7: Konflik yang terjadi di dalam perusahaan dapat diselesaikan dengan cepat dan diterima seluruh karyawan
- X3.2.1: Saya bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dibebankan
- X3.2.2: Saya memahami akan visi, misi dan strategi perusahaan
- X3.2.3: Saya mempertimbangkan segala sesuatu sebelum mengambil keputusan
- X3.2.4: Perusahaan melakukan kaderisasi pimpinan
- X3.3.1: Saya mengimplementasikan visi perusahaan dengan benar
- X3.3.2: Saya mengimplementasikan misi perusahaan dengan benar
- X3.3.3: Saya memngimplementasikan strategi perusahaan dengan benar
- X3.3.4: Adanya sinergi antara pimpinan dengan bawahan di dalam perusahaan
- X3.4.1: Saya mampu bekerja sama dengan karyawan lain
- X3.4.2: Saya mampu bekerja profesional dalam tim tanpa melihat latar belakang karyawan lain
- X3.4.3: Saya mampu memberikan perbedaan dalam sebuah tim
- X3.4.4: Saya mampu mengatasi permasalahan yang ada pada tim maupun bidang yang saya pimpin

c. Organizational Capital

Distribusi frekuensi pada variabel *organizational capital* (X₃) secara keseluruhan memiliki grand mean sebesar 4,228 sehingga dapat diartikan bahwa *organizational capital* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya sangat baik. Budaya yang ada pada perusahaan mampu membuat kehangatan antar karyawan. Tidak hanya itu, rasa percaya antar karyawan berjalan dengan baik, ada komunikasi yang terbuka antar

karyawan tanpa ada yang ditutupi, kemudahan dalam tukar-menukar informasi dan konflik yang terjadi dapat di selesaikan dengan cara musyawarah, cepat dan diterima keputusan yang diambil. Pimpinan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya juga memberikan dukungan kepada karyawan dengan baik.

Jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan juga sangat baik, serta kaderisasi yang dilakukan oleh perusahaan pun sama guna kelangsungan roda organisasi. Keselerasan akan visi, misi dan strategi perusahaan berjalan dengan baik. Tidak hanya itu sinergi antara pimpinan dan bawahan juga berjalan dengan baik. Kemampuan bekerja sama karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya baik tanpa melihat latar belakang karyawan lain sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan bekerja secara profesional dalam kemampuannya bekerja sama. Penyelesain di dalam tim maupun bidang yang dipimpin berjalan dengan baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator budaya, kepemimpinan, *alignment* (keselarasan) serta *teamwork* pada variabel *organizational capital* sudah dimiliki dengan sangat baik oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya.

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1.1	11	18,97	43	74,14	3	5,17	0	0	0	0	4,07
Y.1.2	14	24,14	36	62,07	8	13,79	0	0	0	0	4,10
Y.1.3	11	18,97	41	70,69	6	10,34	0	0	0	0	4,09
Y.2.1	12	20,69	42	72,41	4	6,90	0	0	0	0	4,14
Y.2.2	10	17,24	33	56,90	15	25,86	0	0	0	0	3,91
Y.2.3	6	10,34	32	55,17	19	32,76	1	1,72	0	0	3,74
Y.3.1	15	25,86	39	67,24	4	6,90	0	0	0	0	4,19
Y.3.2	9	15,52	39	67,24	10	17,24	0	0	0	0	3,98
Y.3.3	14	24,14	39	67,24	5	8,62	0	0	0	0	4,16
Y.4.1	12	20,69	28	48,28	14	24,14	4	6,90	0	0	3,83
Y.4.2	13	22,41	34	58,62	5	8,62	4	6,90	2	3,45	3,90
Y.4.3	7	12,07	34	58,62	16	27,59	1	1,72	0	0	3,81
Grand Mean											3,993

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

- Y.1.1: Saya senantiasa menghasilkan kualitas kerja sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan
- Y.1.2: Saya senantiasa memperhatikan kerapian dalam pekerjaan
- Y.1.3: Saya senantiasa teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan
- Y.2.1: Saya senantiasa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan
- Y.2.2: Saya menyelesaikan pekerjaan melebihi beban yang diberikan oleh perusahaan

- Y.2.3: Saya senantiasa menghasilkan kuantitas kerja lebih baik dari karyawan lainnya
- Y.3.1: Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditetapkan
- Y.3.2: Saya senantiasa memanfaatkan waktu luang dengan baik
- Y.3.3: Saya senantiasa memperhatikan antara pekerjaan dengan target waktu yang menjadi harapan perusahaan
- Y.4.1: Saya senantiasa hadir tepat waktu pada jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- Y.4.2: Tingkat absen saya tergolong rendah
- Y.4.3: Intensitas kehadiran saya dalam bekerja lebih baik dibandingkan karyawan lainnya

d. Kinerja Karyawan

Distribusi frekuensi pada variabel kinerja karyawan (Y) secara keseluruhan memiliki grand mean sebesar 3,993 sehingga dapat diartikan bahwa kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari segi kualitas serta kuantitas yang dimiliki karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tergolong baik. Ketepatan waktu karyawan menyelesaikan pekerjaannya dikatakan baik sesuai dengan target waktu yang menjadi harapan perusahaan. Dari tingkat kehadiran, karyawan mampu hadir sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta tingkat absensi karyawan juga tergolong rendah.

Tabel 5 di bawah ini menunjukkan hasil uji simultan (F).

Tabel 5 Uji F

Model	Mean Square	F	Sig.	R	Adjusted R Square
Regression	206,466	12,421	,000 ^b	,639 ^a	,375
Residual	16,622				
Total					

Sumber: Data Diolah, 2016

H1: Pengaruh *Human Capital*, *Information Capital* dan *Organizational Capital* Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai Sig F < α yaitu 0,000 < 0,05 maka model analisis regresi adalah signifikan. Kemudian perbandingan antara nilai F-hitung dengan F-tabel dapat diketahui F-hitung sebesar 12,421 > F-tabel

sebesar 2,78. Dengan hasil perbandingan tersebut maka ho ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independent (*human capital*, *information capital* dan *organizational capital*) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap variabel dependent (kinerja karyawan).

Tabel 6 di bawah ini menunjukkan hasil uji parsial (t).

Tabel 6 Uji t

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		,132	,895
Human Capital	,376	2,913	,005
Information Capital	,251	1,772	,082
Organizational Capital	,129	,990	,327

Sumber: Data Diolah, 2016

H2: Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji t variabel *human capital* (X1) terhadap variabel kinerja (Y) menghasilkan nilai t hitung > t tabel (2,913 > 2,005) dan hasil perbandingan Sig t < α sebesar 0,005 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ho ditolak. Sehingga apabila variabel *human capital* (X1) meningkat maka variabel kinerja karyawan (Y) juga akan mengalami peningkatan.

H3: Pengaruh *Information Capital* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji t variabel *information capital* (X2) terhadap variabel kinerja (Y) menghasilkan nilai t hitung < t tabel (1,772 < 2,005) dan hasil perbandingan Sig t > α sebesar 0,082 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ho diterima. Sehingga variabel *information capital* (X2) tidak mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y).

H4: Pengaruh *Organizational Capital* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji t variabel *organizational capital* (X3) terhadap variabel kinerja (Y) menghasilkan nilai t hitung < t tabel (0,990 < 2,005) dan hasil perbandingan Sig t > α sebesar 0,327 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ho diterima. Sehingga

variabel *organizational capital* (X3) tidak mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y).

Pembahasan

1. Pengaruh *Human Capital* (X₁), *Information Capital* (X₂) dan *Organizational Capital* (X₃) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Variabel *human capital* (X₁), *information capital* (X₂) dan *organizational capital* (X₃) memiliki nilai $F < (\alpha) 0,05$ dan $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ sehingga variabel *human capital*, *information capital* dan *organizational capital* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan korelasi antara *human capital*, *information capital* dan *organizational capital* terhadap kinerja karyawan termasuk dalam kategori kuat. Selain itu berdasarkan nilai *adjusted R Square* diketahui bahwa variabel *human capital* (X₁), *information capital* (X₂) dan *organizational capital* (X₃) memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,375 (37,5%) dan sisanya sebesar 62,5% dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi dan *opportunity* yang dikemukakan oleh Robbins (Moeheriono, 2010:61) yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

2. Pengaruh *Human Capital* (X₁) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil uji t variabel *human capital* (X₁) diperoleh signifikansi $t < (\alpha) 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, sehingga variabel *human capital* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ongkorahardjo (2008), Swastari (2013), Faturachman (2013) dan Utama (2015) yang menyatakan bahwa *human capital* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel *human capital* memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Information Capital* (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil uji t variabel *information capital* (X₂) diperoleh signifikansi $t > (\alpha) 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, sehingga variabel *information capital* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sowarno (2013) variabel *information capital* sebagai variabel *intervening* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan hanya beberapa perusahaan saja yang menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja melalui variabel *information capital*. Sedangkan dalam penelitian ini penggunaan informasi oleh karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya sudah sangat baik namun kurang dimaksimalkan untuk menambah kuantitas serta kualitas kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini maupun penelitian sebelumnya bahwa variabel *information capital* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan walaupun dengan metode penelitian yang berbeda.

4. Pengaruh *Organizational Capital* (X₃) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t variabel *organizational capital* (X₃) diperoleh signifikansi $t > (\alpha) 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, sehingga variabel *organizational capital* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramanda dan Muchtar (2015) variabel *organizational capital* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan adanya indikator yang harus dieliminasi dari variabel *organizational capital* karena hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa indikator sistem informasi manajemen tidak valid serta kurang terbukanya para karyawan dalam menjelaskan semua data yang diperlukan dalam penelitian tersebut. Sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman karyawan akan *organizational capital readiness* di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII

Surabaya. Oleh karena itu, penerapan *organizational capital readiness* harus terus dipantau dalam pelaksanaan agar target dari *organizational capital readiness* untuk PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya selalu sesuai maupun melebihi dari target. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini maupun penelitian sebelumnya bahwa variabel *organizational capital* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan walaupun dengan metode penelitian yang berbeda.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tentang pengaruh *human capital*, *information capital* dan *organizational capital* terhadap Kinerja Karyawan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa *human capital* (X1), *information capital* (X2) dan *organizational capital* (X3) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $F < 0,05$, $F_{hitung} > F_{tabel}$ serta *adjusted R square* sebesar 37,5% hal ini menunjukkan bahwa *human capital*, *information capital* dan *organizational capital* berpengaruh sebesar 37,5% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 62,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
2. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *human capital* (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t < 0,05$, $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai koefisien regresi sebesar 0,497 hal ini menunjukkan bahwa

human capital berpengaruh sebesar 49,7% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 50,3% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

3. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *information capital* (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t > 0,05$, $t_{hitung} < t_{tabel}$ serta nilai koefisien regresi sebesar 0,286 hal ini menunjukkan bahwa *information capital* berpengaruh sebesar 28,6% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 71,4% dipengaruhi oleh variabel *human capital* dengan koefisien regresi sebesar 49,7% yang termasuk dalam penelitian ini dan variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
4. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa *organizational capital* (X3) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t > 0,05$, $t_{hitung} < t_{tabel}$ serta nilai koefisien regresi sebesar 0,087 hal ini menunjukkan bahwa *information capital* berpengaruh sebesar 8,7% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 91,3% dipengaruhi oleh variabel *human capital* dengan koefisien regresi sebesar 49,7% yang termasuk dalam penelitian ini dan variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan dari pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja para karyawan. Diharapkan pula dari pihak karyawan dapat memanfaatkan secara maksimal segala infrastruktur yang ada serta potensi yang ada pada diri karyawan guna meningkatkan kinerjanya pada level yang sangat baik karena

dari modal intelektual yang dimiliki PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya sudah sangat baik dan memadai. Serta lebih meningkatkan akan pemahaman dalam penerapan *organizational capital readiness* sehingga perusahaan tidak secara terus-menerus memantau hal tersebut.

2. Diharapkan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan ketiga perspektif yang lain selain perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan dalam penelitian ini, misalnya dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang ada pada konsep *balanced scorecard* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti motivasi dan *opportunity*. Dengan demikian hasil yang diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Faturachman, R. 2013. *Human Capital Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Arvi Pratama Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Gan, K. dan Z. Saleh. 2008. "Intellectual Capital and Corporate Performance of Technology - Intensive Companies: Malaysia Evidence", *Asian Journal of Business and Accounting*. Vol. 1 No. 1, pp. 113 - 130.
- Harrison, S and P.H. Sullivan. 2000. Profiting form Intelctul Capital: Learning Leading Companies. *Intelctual Capital. Vol 1. No.01 pp 33-46*.
- Helmiatin. 2015. *Optimalisasi Peran Modal Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Terbuka: Fakultas Ekonomi.
- Indonesian Quality Award Foundation. 2011-2012. *Kriteria Kinerja Ekselen (Malcolm Baldrige Criteria fo Performance Excellence)*.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton, 1992. *"The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance"*, Harvard Business Review, Massachusetts.
- _____, 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan Oleh Peter R. Yosi Pasla, MBA. Jakarta: Erlangga.
- _____, 2004: *"Strategy Maps: Converting Intangibel Assets into Tangible Outcomes"*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intelctual Capital". *Personal Review, Vol 29, No. 4*. Diakses pada tanggal 1 Maret 2016 dari <http://www.emerald-library.com>
- Nurjaya, Wahyu W.K. 2005. *Model Strategic Planning for Information System Menggunakan Balance Scorecard* pada Universitas Komputer Indonesia Bandung. Universitas Komputer Indonesia: Jur. Manajemen Informatika.
- Ongkorahardjo. M.D.P.A, Susanto, A dan Rachmawati, D. 2008. Analisis Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Karyawan (Kantor Akuntan Publik di Indonesia). Universitas Widya Mandala: Fakultas Ekonomi.
- Rachmawati, D., dan F. Wulani. 2004. Human Capital dan Kinerja Daerah: Studi Kasus di Jawa Timur, *Penelitian APTIK, April: 1-73*.
- Robbins, S.P. 2000. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan Oleh Halida dan Dewi Sartika. Jakarta: Erlangga.
- _____, 2002. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan Oleh Dr. Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. ed 8. Jakarta: PT Prenhallindo.
- _____, dan Judge 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Diterjemahkan Oleh Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Schermerhon. 2005. *Management* 8th ed, John Wiley & Sons, Inc. USA.
- SK. No.172.K/DIR/2013 Tentang Organisasi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII.
- SK. Kementerian BUMN No. S-153/S.MBU/2012 Tentang Pelaporan Kinerja Berdasarkan Pendekatan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.
- Soewarno, N. 2013. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Melalui *Information Capital Readiness* dan Sistem Pengukuran Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga*. Tahun XXIII. No. 1. April 2013.
- Stephens, N. 2010. Talent Management: Ensuring Your People Give You the Competitive Edge. *Strategic*, 26(7), 3-5.
- Swastari, D. 2013. Analisis Penerapan *Human Capital Management* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkomsel BRANCH Purwokerto. Universitas Dian Nuswantoro: Fakultas Ekonomi.
- Utama, F. 2015. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui *Human Capital* dan Komitmen Karyawan PT Aspex Kumbong Bogor. Universitas Komputer Indonesia: Fakultas Ekonomi.