

# EKSISTENSI DAN PENGELOLAAN *INTELLECTUAL CAPITAL* DALAM MENINGKATKAN KAPABILITAS PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS KRISTEN PETRA

Septiana Dewi Tiono dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: septianationo@hotmail.com ; harya@petra.ac.id

**Abstrak**—Pengembangan perpustakaan yang tidak lagi ke arah fisik tapi lebih ke arah perluasan akses informasi global menyebabkan pentingnya eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* pada sebuah perpustakaan. Perpustakaan Universitas Kristen Petra perlu terus menjaga eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Meskipun tidak semua *stakeholder* perpustakaan menyadari pentingnya akan eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* dalam perpustakaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra dan menganalisis pengelolaan *intellectual capital* dalam meningkatkan kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data terutama melalui wawancara mendalam dengan Kepala dan staff Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *relational capital* lebih berperan dalam meningkatkan kapabilitas dibandingkan dengan *human capital* dan *structural capital*.

**Kata Kunci**—*Human Capital*, *Intellectual Capital*, *Relational Capital*, *Structural Capital*.

## I. PENDAHULUAN

Pada masa transisi dari masyarakat industri ke masyarakat informasi dan pengetahuan, basis pertumbuhan organisasi secara berangsur-angsur berubah dari aset berwujud (*tangible asset*) menjadi aset tidak berwujud (*intangible asset*). Pertumbuhan organisasi tidak lagi dipengaruhi oleh investasi dalam bentuk fisik seperti bangunan, mesin atau fasilitas lainnya melainkan oleh pengetahuan yang menjadi sumber daya utama dalam perekonomian dunia (Gibb & Blili, 2012).

Dalam ekonomi baru seperti ini, informasi dan pengetahuan dianggap menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan (Drucker, 2008). Tidak ada keraguan bahwa aset tidak berwujud penting bagi organisasi (Burker, 2011). Hal ini memicu tumbuhnya interest mengenai *intellectual capital* (Guthrie & Petty, 2000).

*Intellectual capital* meningkatkan kinerja bisnis, daya inovasi dan total aset yang dimiliki organisasi (Burker, 2011). *Intellectual capital* juga menciptakan nilai di masa depan (Yalama & Coskun, 2007) dan membentuk dasar-dasar untuk meningkatkan daya saing. Daya saing ditentukan oleh sumber daya, kapabilitas yang dimiliki organisasi dan faktor eksternal. *Intellectual capital* secara langsung dapat meningkatkan

kapabilitas organisasi yang pada akhirnya akan mencapai kinerja organisasi yang maksimal (Jardon dan Martos, 2009).

Pengembangan organisasi berbasis informasi dan pengetahuan terletak pada praktek manajemen dan proses pengelolaan *intellectual capital* nya. Pengelolaan *intellectual capital* harus disertai dengan struktur manajemen yang baik agar aset tidak berwujud yang diperlukan tersedia. Artinya, pengelolaan *intellectual capital* menjadi isu yang cukup penting saat ini. Pengelolaan *intellectual capital* yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kapabilitas organisasi (Kostagiolas, 2012). Namun faktanya, sebagian besar organisasi tidak menyadari pentingnya pengelolaan *intellectual capital* dalam proses bisnis mereka (Gibb & Blili, 2012).

Mengelola *intellectual capital* dalam sebuah perpustakaan sangat penting karena model perpustakaan tradisional tentu tidak lagi cocok dengan keadaan organisasi yang berbasis pengetahuan. Perpustakaan tradisional memiliki keterbatasan yang berkaitan dengan penyimpanan dan akses informasi, karena sebagian besar pengetahuan yang dikumpulkan oleh perpustakaan direkam dan dikumpulkan dalam media fisik (Kostagiolas, 2012).

*Intellectual capital* telah menjadi elemen penting bagi perpustakaan dalam meningkatkan kapabilitas perpustakaan dalam meningkatkan inovasi dan perbaikan dalam operasional dan layanan perpustakaan. Perpustakaan berbasis informasi dan pengetahuan membuat perspektif dari manajemen perpustakaan tradisional tidak lagi layak digunakan dalam pengambilan keputusan karena pengeluaran dan investasi *intellectual capital* tidak ikut diukur (Kostagiolas, 2012).

Pengembangan perpustakaan yang tidak lagi ke arah fisik tapi lebih ke arah perluasan akses informasi global menyebabkan pentingnya eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* pada sebuah perpustakaan. Hal ini yang menyebabkan Perpustakaan Universitas Kristen Petra terus menjaga eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* yang dimilikinya. Meskipun tidak semua *stakeholders* Perpustakaan Universitas Kristen Petra menyadari pentingnya eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital*. Tugas akhir ini akan membahas bagaimana eksistensi dan pengelolaan *intellectual capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra dan menganalisis pengelolaan *intellectual capital* dalam meningkatkan kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra.

Pengelolaan *intellectual capital* adalah pengakuan bahwa aset tidak berwujud merupakan bagian dalam menciptakan nilai dan menawarkan peluang baru organisasi (Mitchell, 2010). Pengelolaan *intellectual capital* berfungsi untuk

memperbaharui, mengatur dan mengubah apa yang sudah tidak relevan dengan tujuan dan menggantinya dengan yang baru. Pengelolaan *intellectual capital* berfungsi dalam perencanaan strategi organisasi. Penentuan keberhasilan strategi organisasi juga terkait erat dengan pengelolaan *intellectual capital* yang dilakukan. Pengelolaan *intellectual capital* penting dikembangkan untuk menyediakan kerangka kerja dalam memaksimalkan *leveraging* dari aset tidak berwujud (Chatzkel, 2000).

Tujuannya adalah agar organisasi lebih lincah dan fleksibel dalam menghadapi lingkungan ekonomi lingkungan yang semakin kompetitif dan terus berubah (Mitchell, 2010). Selain itu, pengelolaan *intellectual capital* juga bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada orang-orang yang belum memiliki kapabilitas. Pengelolaan *intellectual capital* juga membuat organisasi lebih menyadari bahwa *intellectual capital* memiliki kesamaan dengan aset lainnya dan manajemen perlu mempertimbangkan hal ini ketika merencanakan masa depan (Mitchell, 2010).

Manajer berperan penting dalam pengelolaan *intellectual capital*. Manajer harus mengakui bahwa *intellectual capital* penting untuk keberhasilan organisasi dan pengakuan ini harus mengarah kepada implementasi. Oleh karena itu, penting untuk manajer mengintegrasikan keterampilan, pengalaman dan budaya organisasi untuk mengembangkan kapabilitas dan kompetensi yang membuat organisasi memiliki keunggulan kompetitif (Mitchell, 2010).

Perpustakaan memanfaatkan *intellectual capital* yang mereka miliki dan sangat bergantung pada aset pengetahuan untuk operasional dan layanan mereka. Maka dari itu, pengelolaan *intellectual capital* sangat dibutuhkan dalam operasional dan layanan perpustakaan (Kostagiolas, 2012).

*Intellectual capital* adalah total aktiva tidak berwujud, aset berupa non moneter yang telah dikumpulkan organisasi dari waktu ke waktu, tidak masuk dalam neraca dan dapat teridentifikasi dan dianalisis secara terpisah (Kaufman dan Schneider, 2004). Dalam ilmu ekonomi, istilah aset pengetahuan umumnya digunakan sebagai aktiva tidak berwujud, sementara di bidang manajemen istilah *intellectual capital* digunakan secara luas (Lev, 2001).

Pengertian yang diberikan untuk istilah aset tidak berwujud dapat berupa definisi konseptual atau deskriptif (memberikan daftar aset atau sumber daya yang dianggap sebagai aset tidak berwujud). Definisi konseptual aset tidak berwujud adalah aset yang tidak memiliki bentuk fisik atau non moneter yang memberikan kegunaan ekonomi di masa depan dan dilindungi secara hukum. Definisi aset tidak berwujud secara deskriptif adalah membuat suatu daftar indikator aset tidak berwujud, termasuk perangkat lunak komputer dan database, hak paten, hak cipta, merek dagang, daftar pelanggan, penerapan teknik pemasaran, kontrak dengan pemasok dan lain-lain. Total aktiva tidak berwujud yang dimiliki oleh organisasi merupakan *intellectual capital* mereka (Kostagiolas, 2012).

*Intellectual capital* pada perpustakaan adalah aset dalam perpustakaan yang tidak berwujud yang digunakan dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (jaringan distribusi baru dan internet), restrukturisasi (jaminan

kuualitas dan kolaborasi) dan meningkatkan daya saing pasar global (Walton, 2007).

*Intellectual capital* meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* (Jardon dan Martos, 2009).

*Human Capital* adalah serangkaian nilai-nilai, sikap, bakat dan kemampuan karyawan yang dapat menghasilkan nilai bagi organisasi (Bueno et al, 2004). *Human capital* juga diartikan sebagai modal yang diwakili oleh aset organisasi seperti karyawann terlatih, pengetahuan dan falsafah manajemen untuk membantu meningkatkan kinerja perusahaan (Nielsen et al., 2006).

*Human capital* merupakan komponen *intellectual capital* yang menjadi salah satu sumber daya terpenting dalam meningkatkan kapabilitas organisasi untuk mencapai tujuan dan pemanfaatan *intellectual capital* yang efisien sehingga dapat meningkatkan daya saing (De Pablos, 2003). Roos et al mengatakan bahwa *human capital* meliputi pengetahuan, pengalaman, kompetensi dan kreativitas dari staf yang bekerja untuk organisasi. Sumber daya dari *human capital* adalah individu dan tidak bisa digantikan oleh mesin (dalam Kostagiolas, 2012).

*Structural capital* adalah bekal pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi termasuk budaya organisasi, teknologi informasi dan pengetahuan eksplisit (Halim, 2010; Kamukama et al, 2011). *Structural capital* mengacu pada sumber daya yang ditemukan dalam organisasi itu sendiri, yaitu apa yang dimiliki tanpa adanya karyawan, termasuk *database*, proyek-proyek penelitian, infrastruktur penelitian, proses penelitian dan pendidikan dan rutinitas, budaya, reputasi (Secundo et al., 2014). Menurut Roos et al *structural capital* termasuk sesuatu yang tidak dapat ditemukan di neraca seperti struktur organisasi, sistem manajemen, sistem informasi (perangkat lunak komputer dan *database*), paten dan hak cipta yang dimiliki oleh organisasi (dalam Kostagiolas, 2012).

*Relational capital* dapat didefinisikan sebagai nilai yang diciptakan organisasi melalui hubungan dengan lingkungan eksternal (yaitu penyelenggara, pelanggan, pelanggan potensial, pengguna, penjual dan organisasi lain). *Relational capital* juga terkait dengan nilai yang berasal dari hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan, investor, dan kreditur, serta nilai dari merek dagangnya (Grasenick dan Low, 2004).

Menurut Welbourne dan Pardo-del-Val (2008), *relational capital* didasarkan pada pengembangan, pemeliharaan dan menjaga hubungan baik dengan lingkungan luar organisasi, orang atau kelompok yang mempengaruhi bisnis organisasi termasuk hubungan pelaku ekonomi yang berpartisipasi dalam rantai nilai produk mulai dari pemasok, pesaing dan pelanggan.

Bontis (2000) mengartikan *relational capital* merupakan pengetahuan yang melekat dalam *marketing channels* dan *customer relationship* dimana suatu organisasi mengembangkan hal tersebut melalui proses berbisnis.

Secara umum *ability* (kemampuan) berbeda dengan *capability* (kapabilitas). *Ability* atau kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dan aktivitas dalam suatu pekerjaan/jabatan. Sedangkan *capability* atau kapabilitas biasanya dalam konteks organisasi

menggambarkan identitas dan reputasi organisasi atau kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses kerja dan membangun serta mempertahankan kelangsungan hubungan dengan pelanggan untuk inovasi, transisi teknologi baru, mengembangkan produk/jasa dan proses kerja baru serta memenuhi tuntutan perubahan bisnis, pasar, dan peraturan.

Kapabilitas organisasi juga didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya yang ada yaitu koordinasi dan penggunaan sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk melakukan aktivitas atau kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan organisasi (Lejeune, 2009) juga untuk menciptakan dan mempertahankan posisi kompetitif organisasi (Maritan, 2001). Mengerahkan org-orgnya, resource lain : teknologi kemampuan melayani secara online, gedung, ruangan, fasilitas, kemampuan internasional

Kapabilitas dalam konteks organisasi adalah sesuatu yang membentuk dan menjelaskan perilaku organisasi dan membuat organisasi dikenal dalam lingkungannya (Eikelenboom, 2005) atau apa yang organisasi lakukan dengan baik dan bagaimana mengelola kegiatan tersebut dalam rangka menciptakan nilai (Hesselbein dan Goldsmith, 2009) dan pengetahuan kolektif, keterampilan dan pengalaman dari suatu organisasi sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan (Ulrich dan Smallwood, 2004).

Kapabilitas organisasi adalah daya respon atau gabungan komponen yang sangat berkaitan erat dengan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dan atau beradaptasi dengan lingkungannya yang berubah. Kapabilitas organisasi menunjukkan adanya kelenturan dan dinamis (*flexibility and dinamic*) dalam kemampuan organisasi. Oleh karena itu kapabilitas organisasi dapat berbeda satu dengan yang lain atau antara perusahaan pada industri yang berbeda (Bangun, 2010).

Kapabilitas organisasi adalah berbagai kemampuan yang dimiliki perusahaan (organisasi) dalam rangka menyelenggarakan kegiatan usaha yang dijalankan. Dalam perusahaan berbentuk korporasi kapabilitas itu adalah kemampuan dari setiap unit usaha yg dimiliki untuk menjalankan strategi usaha mereka secara keseluruhan (Thomas O. Davenport 1999).

Kapabilitas organisasi adalah seperangkat kapasitas yang saling terkait yang dimiliki organisasi sehingga dapat menjalankan tugasnya. Kapabilitas dapat dirasakan apabila pegawai dan pelanggan perusahaan yang bersangkutan merasakan adanya kemampuan menyelenggarakan usahanya dengan cara yang lebih baik dari pesaingnya (Vadim Kotelnikov, 2006).

Setiap organisasi membutuhkan kapabilitas dalam rangka menjalankan kegiatan usahanya agar dapat mampu bersaing dan hidup berkelanjutan di pasar. Organisasi tidaklah mudah membangun kapabilitas apalagi bila pengembangan organisasi tersebut berlangsung dengan cara tradisional. Dalam ekonomi sekarang ini, organisasi harus memiliki seperangkat kepemilikan pengetahuan untuk dapat merealisasikan tujuan usahanya. Kemampuan untuk mengolah semua pengetahuan ini yang dilaksanakan seluruh pekerja organisasi diseluruh lapisan tingkatan menghasilkan output yg dapat diberikan baik produk maupun jasa kepada pelanggannya (Gold et al, 2001).

Kapabilitas organisasi pada sebuah perpustakaan penting karena perpustakaan adalah sumber utama masyarakat kampus untuk mendapatkan informasi ilmiah dalam bentuk buku-buku, jurnal, mikrofilm, peta, suara dan video rekaman, skor musik atau sumber daya elektronik yang terus berkembang termasuk *e-journal*, *e-book*, *database*, dan *streaming audio* dan koleksi video. Perpustakaan telah banyak memperkenalkan alat pencarian baru yang memungkinkan pengguna menemukan sumber daya yang mereka butuhkan dengan lebih mudah dan cepat (Storrs, 2012).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan Kepala dan staff Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Objek penelitian ini adalah *intellectual capital* meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Subjek dalam penelitian ini adalah Perpustakaan Universitas Kristen Petra sebagai sebuah organisasi. Sumber data penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala dan staff Perpustakaan Universitas Kristen Petra dan data sekunder dari laporan tahunan dan *website* resmi Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Teknik pemilihan narasumber penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana pengambilan *sample* dipilih berdasarkan pertimbangan dari peneliti karena narasumber memenuhi syarat dan dapat menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti. Teknik analisis data penelitian ini adalah transkripsi, *coding*, triangulasi, deskripsi makna.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis dan Pembahasan Eksistensi dan Pengelolaan *Human Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

Eksistensi dan pengelolaan *human capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra meliputi aspek pendidikan yaitu pendidikan formal dan pendidikan non formal meliputi pelatihan, kursus, *workshop*, seminar, studi banding lalu kepuasan kerja dan keberlanjutan staff.

#### - Analisis dan Pembahasan Eksistensi *Human Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** Eksistensi *human capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut aspek pendidikan yaitu pendidikan formal dan pendidikan non formal meliputi pelatihan, kursus, *workshop*, seminar, studi banding lalu kepuasan kerja dan keberlanjutan staff.

Perpustakaan adalah sebuah organisasi yang sangat spesifik sehingga membutuhkan SDM yang spesifik pula. Seorang pustakawan dituntut memiliki kompetensi tentang Perpustakaan yang diperoleh melalui pendidikan/pelatihan kepustakawanan serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan. Eksistensi *human capital* dimulai dari identifikasi komponen *human capital*. Proses identifikasi komponen pembentuk *human capital* dikaitkan dengan spesifikasi khusus staff yang tidak dimiliki oleh organisasi lain yaitu pustakawan.

Dari data yang diperoleh dari informan 7 yaitu Kepala Sub Bagian Tata Usaha, jumlah staff tetap perpustakaan Universitas Kristen Petra terbagi menjadi 2 yaitu staff dengan *background* ilmu perpustakaan dan staff dengan *background* bukan ilmu perpustakaan. Staff yang memiliki *background* ilmu perpustakaan berjumlah 11 orang yaitu S2 Bidang Perpustakaan 1 orang, S2 Bidang Lain + Kursus Perpustakaan 1 orang, S1 Bidang Perpustakaan 3 orang, S1 Bidang Lain + Diploma Perpustakaan 1 orang, D3 Bidang Perpustakaan 4 orang, SMA + Kursus Perpustakaan 1 orang. Staff dengan *background* bukan ilmu perpustakaan berjumlah 11 orang yaitu S1 bidang lain 4 orang dan SMA/SMK 7 orang. Total staff tetap Perpustakaan Universitas Kristen Petra berjumlah 22 orang.

Sementara itu, untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan *human capital* dilakukan berbagai kegiatan seperti pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding yang diperoleh dari informan 4, 5 dan 6. Pendidikan non formal yang diikuti informan 5 diantaranya *workshop* tentang gambaran dan pengaplikasian *knowledge management*, pelatihan tentang sitasi, pelatihan *financial planning*, *workshop* membuat aplikasi untuk *heritage*. Pelatihan yang pernah diikuti informan 6 diantaranya pelatihan sumber daya manusia, kepemimpinan dan lain-lain. Pendidikan non formal ini diberikan untuk semua staff perpustakaan. Semua staff perpustakaan Universitas Kristen Petra pernah mengikuti kegiatan tersebut minimal kegiatan seminar bidang perpustakaan.

Untuk kepuasan kerja staff, kedua informan *human capital* yaitu informan 5 dan 6 menyebutkan bahwa mereka puas dengan pekerjaan yang dijalani yang sekarang. Informan 5 mengatakan bahwa merasa puas karena merasa kapasitas diri semakin membesar karena sering dipercayakan hal-hal baru. Informan 6 mengatakan bahwa merasa puas karena adanya suasana kerja yang nyaman dan *partner* kerja yang bisa diajak kerjasama.

Dalam kebelanjutan staff, informan 7 yang bertanggung jawab dalam pengembangan sumber daya manusia mengatakan staff akan diberikan pendidikan formal dan non formal lanjutan. Pendidikan formal dan non formal lanjutan diberikan sesuai dengan kebutuhan mereka. Pendidikan lanjutan diberikan apabila staff dan perpustakaan sebagai sebuah organisasi dirasa bermanfaat terhadap jalannya organisasi.

Peneliti menemukan komponen kunci *human capital* yang merupakan aset tidak berwujud bagi perpustakaan. Identifikasi komponen kunci ini sangatlah penting sebagai tahap awal melakukan pengelolaan *human capital*. Menurut pengamatan peneliti, komponen kunci *human capital* yang paling penting adalah pendidikan formal dan non formal meliputi pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding staff. Hal ini karena profesi pustakawan yang dituntut memiliki kompetensi tentang Perpustakaan yang diperoleh melalui pendidikan formal atau pelatihan kepustakawanan. Kepuasan kerja dan keberlanjutan staff perpustakaan terkait dengan kinerja dan keluar masuknya staff.

Temuan berikutnya adalah eksistensi *human capital* pada Perpustakaan Universitas Kristen Petra masih sedikit yang spesifik dalam pendidikan formal. Mengingat pustakawan

dituntut memiliki kompetensi tentang Perpustakaan, maka pendidikan formal staff Perpustakaan Universitas Kristen Petra masih minim yaitu 4 orang. Sedangkan untuk pendidikan non formal meliputi pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding, eksistensinya sudah cukup karena pernah diikuti oleh semua staff. Keberlanjutan staff juga diberikan dengan pendidikan lanjutan formal dan non formal kepada staff. Diharapkan eksistensi *human capital* ini diimbangi dengan pengelolaan yang baik.

**Pembahasan.** The MERITUM project (2001) dan IFAC (1998) merekomendasikan untuk mengetahui eksistensi *human capital* perlu dilakukan identifikasi komponen kunci pembentuk *human capital*. Atas dasar hal tersebut diperoleh temuan bahwa komponen kunci *human capital* yang merupakan aset tidak berwujud bagi perpustakaan yaitu pendidikan formal dan non formal meliputi pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding staff. Kepuasan kerja dan keberlanjutan staff perpustakaan terkait dengan kinerja dan keluar masuknya staff. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Chen et al. (2004) yaitu komponen kunci pembentuk *human capital* suatu organisasi adalah pendidikan, kepuasan dan keberlanjutan karyawan.

Eksistensi *human capital* sebagai *intangible assets* memiliki kontribusi yang sangat besar pada aktivitas operasional, kinerja, dan keunggulan kompetitif (Sharabati et al, 2010). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *human capital* merupakan komponen paling penting di antara komponen *intellectual capital* yang lainnya. Hal tersebut dikarenakan komponen pembentuk *human capital* dikaitkan dengan spesifikasi khusus staff perpustakaan yang tidak dimiliki oleh organisasi lain yaitu pustakawan. Pustakawan sangat berperan, bahkan harusnya jadi aset bagi perpustakaan karena terkait dengan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan. Hal ini didukung oleh teori De Pablos (2003) yang mengatakan bahwa *human capital* merupakan komponen *intellectual capital* yang terpenting dalam meningkatkan kapabilitas organisasi untuk mencapai tujuan dan pemanfaatan *intellectual capital* yang efisien sehingga dapat meningkatkan daya saing.

Eksistensi *human capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra masih sedikit yang spesifik dalam pendidikan formal. *The human capital theory* menurut Becker (1964) menyatakan bahwa organisasi perlu melakukan investasi dalam pendidikan formal dan pendidikan non formal seperti pelatihan sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Teori ini dapat menjadi rujukan untuk Perpustakaan Kristen Petra meningkatkan *human capital* nya.

#### - Analisis dan Pembahasan Pengelolaan Human Capital Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** Pengelolaan *human capital* bagi sebuah perpustakaan dirasakan penting oleh para informan karena terkait dengan *human capital* sebagai komponen paling penting dibanding komponen *intellectual capital* yang lain yaitu *structural capital* dan *relational capital*. Hal ini dikarenakan perpustakaan adalah sebuah organisasi yang sangat spesifik sehingga membutuhkan SDM yang spesifik yaitu pustakawan untuk melaksanakan tugas perpustakaan.

Untuk dapat memenuhi kualifikasi staff yang berkualitas, proses seleksi penerimaan staff menjadi bagian penting

Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Proses seleksi perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 7 yang bertanggung jawab dalam bidang pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut: pertama wawancara dengan Kepala Perpustakaan lalu mengikuti tes psikotes dan yang terakhir wawancara dengan Pimpinan Universitas.

Pendidikan formal dan non formal meliputi pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding untuk meningkatkan *human capital* diberikan sesuai dengan kebutuhan staff. Pendidikan non formal yaitu pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding diikuti oleh semua staff perpustakaan. Kegiatan-kegiatan ini diberikan kepada staff apabila ada penawaran dari luar organisasi dan dirasa bermanfaat untuk organisasi. Staff yang belum mengikuti kegiatan pendidikan non formal diatas, akan di *review* oleh staff lain yang sudah mengikuti kegiatan tersebut pada *knowledge sharing* di pertemuan pagi setiap paginya.

Keberlanjutan staff meliputi pendidikan lanjutan formal dan non formal diberikan sesuai dengan kebutuhan staff. Keberlanjutan staff Perpustakaan Universitas Kristen Petra seperti mengikutsertakan beberapa pustakawan Perpustakaan Universitas Kristen Petra dalam Sertifikasi Pustakawan yang diadakan oleh Perpustakaan Nasional. Namun, keberlanjutan staff ini belum memiliki perencanaan yang sistematis. Belum adanya rencana keberlanjutan staff yang sistemasi ini, memiliki dampak tidak adanya rencana pendidikan lanjutan untuk staff dan gagasan untuk pendidikan staff tersebut.

Pendidikan non formal seperti pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding mendapat dukungan dari Universitas. Universitas memberi dukungan dalam bentuk anggaran. Anggaran dirancang untuk staff perpustakaan mengikuti kegiatan tersebut.

Peneliti menemukan bahwa pengelolaan *human capital* belum ada perencanaan. Perpustakaan Universitas Kristen Petra belum memiliki program keberlanjutan staff meliputi pendidikan formal dan non formal. Namun dalam segi anggaran, Universitas mendukung adanya kegiatan peningkatan *human capital* seperti pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding.

**Pembahasan.** Peneliti menemukan bahwa pengelolaan *human capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra belum dikelola dengan cukup baik. Ini didukung oleh teori dari Gibb & Blili (2012) yang menyatakan kurangnya kesadaran kebanyakan organisasi akan pentingnya pengelolaan *intellectual capital*.

Pengelolaan *human capital* yang belum dikelola dengan cukup baik terlihat dari tidak adanya rencana untuk keberlanjutan staff meliputi pendidikan lanjutan formal dan non formal. Pengelolaan yang belum cukup baik juga dilihat dari adanya kesenjangan tingkat pendidikan staff dengan jabatan yang diduduki staff Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Namun, berbeda dengan pengelolaan *human capital* dari segi anggaran, perpustakaan mendapat dukungan penuh dari Universitas untuk kegiatan-kegiatan peningkatan kemampuan *human capital* seperti pelatihan, kursus, *workshop*, seminar dan studi banding.

Teori Mitchell (2010) yang menyatakan bahwa pimpinan berperan penting dalam pengelolaan *intellectual capital*. Teori

ini dapat diterapkan Perpustakaan Universitas Kristen Petra untuk mengelola *human capital* nya. Kepala unit perpustakaan berperan penting dalam pengelolaan *human capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Alangkah baiknya Kepala Unit Perpustakaan mengelola keberlanjutan staff agar meningkatkan kemampuan *human capital*.

## 2. Analisis dan Pembahasan Eksistensi dan Pengelolaan *Structural Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

Analisis dan pembahasan eksistensi dan pengelolaan *structural capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra meliputi aspek sistem organisasi, koleksi digital, kerjasama, langganan, penghargaan dan budaya perpustakaan.

### - Analisis dan Pembahasan Eksistensi *Structural Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** *Structural capital* di perpustakaan terkait dengan sistem dan prosedur yang digunakan atau aturan-aturan yang menjadi acuan dalam jalannya organisasi. Sistem atau aturan perpustakaan secara keseluruhan mengarah pada visi misi Universitas. Sedangkan pada tiap bidang, terdapat sistem atau aturan sendiri yang dibuat oleh Kepala Bidang dan wajib diikuti oleh bawahan.

Terkait dengan koleksi digital, menurut ketiga informan koleksi digital dikelola oleh *programmer* perpustakaan. *Programmer* bertugas mengelola koleksi digital, *database*, otomasi, pengolahan data, transaksi data. Perpustakaan Universitas Kristen Petra membangun sendiri sistem informasinya yaitu SPEKTRA (Sistem Informasi Perpustakaan Universitas Kristen Petra) menurut informan 2.

Kerjasama yang dijalani Perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut ketiga informan banyak sekali diantaranya dengan perpustakaan aktif kota Surabaya, Badan Pelestarian Pustaka Indonesia, FPPTI (Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Jawa Timur), Perpustakaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia (PPTKI), Goothe Institut. Kerjasama berlangganan yang dijalani antara lain dengan semua *database* yang tercetak dan tidak tercetak. *Database* tidak tercetak seperti *database* ebrary, proquest, britannica online, jstor dan yang tercetak seperti majalah menurut informan 4.

Penghargaan yang diraih perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 1 antara lain akreditasi A dari Badan Perpustakaan Nasional. Penghargaan yang pernah didapat perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 2 adalah akreditasi A dan tersertifikasi ISO. Penghargaan yang pernah didapat perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 3 adalah akreditasi dari Perpustakaan Nasional dan secara tidak resmi banyak dikunjungi oleh lembaga lain untuk studi banding.

*Structural capital* juga termasuk budaya perpustakaan. Menurut informan 1, budaya perpustakaan Universitas Kristen Petra terbagi menjadi 2 yaitu budaya perpustakaan positif dan budaya perpustakaan negatif. Budaya perpustakaan yang positif antara lain tidak datang terlambat, mengadakan pertemuan pagi setiap pagi dimana dapat *knowledge sharing* atau *sharing problem*. Budaya perpustakaan negatif adalah staf makan terlalu lama saat makan siang dan tidak kembali tepat waktu untuk bekerja. Menurut informan 2, budaya perpustakaan antara lain doa pagi dimana bisa *sharing* atau

hanya pengumuman informasi singkat, membicarakan masalah yang sedang terjadi dan memberi masukan. Menurut informan 3, budaya organisasi perpustakaan Universitas Kristen Petra adalah memberikan layanan yang ramah, senyum dan membantu pengguna dengan semaksimal mungkin.

Temuannya adalah eksistensi *structural capital* belum mandiri karena bergantung pada kebijakan Universitas dan telah menerapkan *knowledge sharing* sebagai budaya organisasi. Koleksi digital sudah lengkap, kerjasama yang dijalin hanya sebatas dalam negeri dan penghargaan-penghargaan yang didapat membuat Perpustakaan Universitas Kristen Petra diakui oleh organisasi lain.

**Pembahasan.** Terkait dengan rekomendasi The MERITUM project (2001) dan IFAC (1998), langkah awal untuk menunjukkan eksistensi *structural capital* adalah mengidentifikasi komponen kunci *structural capital*. Hasil penelitian ini menunjukkan komponen kunci *structural capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra yaitu sistem organisasi, koleksi digital, kerjasama, langganan, penghargaan dan budaya perpustakaan.

Teori eksistensi *structural capital* yang dapat menjadi rujukan adalah *the intangible perspective* (Andriessen, 2002). *The intangible perspective* adalah perspektif yang berdasarkan pada sumber daya yang melihat ekonomi atau individual perusahaan sebagai kombinasi dari *stocks*, aliran-aliran dan transformasi sumber daya. Perspektif sumber daya tak berwujud fokus pada sumber daya yang tidak material dan menyoroti semakin pentingnya kekayaan tersembunyi dalam organisasi.

Eksistensi sistem informasi yang dibangun sendiri Perpustakaan Universitas Kristen Petra yaitu SPEKTRA menyesuaikan dengan perkembangan organisasi ke arah informasi (Kostagiolas, 2012). Ini juga didukung dengan peran perpustakaan sebagai pusat informasi. Sistem informasi Perpustakaan Universitas Kristen Petra yaitu SPEKTRA mengangkat citra Universitas Kristen Petra.

#### - Analisis dan Pembahasan Pengelolaan *Structural Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** *Structural capital* perpustakaan Universitas Kristen Petra terkait sistem organisasi, menurut informan 7 tidak ada sistem atau prosedur formal yang menjadi acuan dalam jalannya organisasi. Sistem hanya berbentuk sistem yang ditetapkan oleh Kepala Bidang setiap bidang. Secara formal, secara keseluruhan perpustakaan mengikuti kebijakan dari Universitas.

Koleksi digital, database dan pengolahan data lainnya dikelola oleh programmer. Programmer bertugas mengatur sistem dan pengembangan koleksi digital, database dan pengolahan data menurut informan 4. Menurut informan 6, Koleksi digital, database dan pengolahan data dikelola oleh bagian otomasi yaitu programmer-programmer yang bertanggung jawab atas pengolahan data database sistem manajemen.

Kerjasama yang dijalin Perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut ketiga informan dikelola oleh Kepala Unit Perpustakaan. Begitu juga dengan yang dilanggan perpustakaan, dikelola oleh Kepala Unit Perpustakaan. Kerjasama terjadi apabila ada kesamaan tujuan antara

perpustakaan dengan pihak kerjasama. Kepala Unit Perpustakaan mengatakan, perpustakaan selalu aktif di milis untuk menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak kerjasama. Pernyataan ini didukung oleh informan 4 yang mengatakan bahwa perpustakaan selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan pihak kerjasama. Begitu juga yang dilanggan Perpustakaan Universitas Kristen Petra, dikelola oleh Kepala Unit Perpustakaan

Budaya perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut para informan sudah baik dan berjalan sesuai dengan semestinya. Misalnya, *knowledge sharing* setiap pagi di pertemuan pagi. Pada pertemuan pagi tidak hanya *knowledge sharing* namun juga *problem sharing* bahkan hanya pengumuman singkat apabila ada (hasil wawancara dengan informan 4,5 dan 6).

Temuannya adalah pengelolaan *structural capital* bergantung pada kebijakan Universitas sehingga tidak dapat mengambil keputusan mandiri. Namun perpustakaan telah menerapkan *knowledge sharing* sebagai budaya organisasi.

**Pembahasan.** Peneliti menemukan *structural capital* berperan pada operasional perpustakaan sehingga harus dikelola dengan baik agar bermanfaat bagi perpustakaan. Teori Mitchell (2010) menyatakan bahwa pimpinan berperan penting dalam pengelolaan *intellectual capital*. Hal ini juga dapat diterapkan dalam pengelolaan *structural capital*. Kepala Unit Perpustakaan sebagai pimpinan perpustakaan ambil bagian dalam sebagian besar dalam pengelolaan komponen *structural capital*.

Komponen budaya organisasi juga menjadi bagian dari pengelolaan *structural capital* yang penting untuk dikelola perpustakaan. Budaya kerja yang baik dan budaya *knowledge sharing* adalah budaya-budaya yang dapat dikelola sehingga *structural capital* dapat berkontribusi bagi organisasi. Dukungan budaya organisasi juga harus dikembangkan guna menunjang tercapainya visi, misi dan tujuan strategis organisasi. Salah satu budaya perusahaan yang harus dikembangkan adalah *knowledge sharing*. Ini penting karena peralihan pengetahuan merupakan pengembangan jaringan kerja yang mendukung infrastruktur organisasi (Mageza, 2004).

#### 3. Analisis dan Pembahasan Eksistensi dan Pengelolaan *Relational Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

Analisis dan Pembahasan Eksistensi dan Pengelolaan *Relational Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra meliputi aspek yang berhubungan langsung dengan perpustakaan dan tidak berhubungan langsung dengan perpustakaan. Berhubungan secara langsung meliputi program iklan, hubungan dengan pengguna, kepercayaan pengguna, loyalitas pengguna, reputasi, program pelatihan pengguna, hubungan dengan masyarakat. Berhubungan tidak langsung dengan perpustakaan meliputi perjanjian, program pemerintah dan penelitian.

#### - Analisis dan Pembahasan Eksistensi *Relational Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** *Relational capital* terbagi menjadi 2 yaitu hubungan secara langsung dengan perpustakaan dan berhubungan tidak langsung dengan perpustakaan.

Berhubungan secara langsung meliputi program iklan, hubungan dengan pengguna, kepercayaan pengguna, loyalitas pengguna, reputasi, program pelatihan pengguna, hubungan dengan masyarakat. Berhubungan tidak langsung dengan perpustakaan dapat dilihat dari perjanjian, program pemerintah dan penelitian.

Informan 2 dan 3 mengatakan bahwa perpustakaan Universitas Kristen Petra mengiklankan program-programnya dengan menggunakan semua media yang dapat dipakai untuk promosi seperti email, facebook, twitter, spanduk, brosur, Divo, brosur, *contact* dengan dosen secara langsung.

Hubungan dengan pengguna menurut informan 1 adalah cukup baik, meskipun pernah mendapat *complain* dari pengguna. Informan 2 mengatakan hubungan dengan pengguna baik meskipun pernah 1x dimarahi oleh orang tua mahasiswa karena adanya kesalahan dari sistem. Informan 3 mengatakan hubungan dengan pengguna adalah baik meskipun pernah mendapat *complain* dari mahasiswa sebagai pengguna, dosen dan pihak kerja sama.

Perpustakaan Universitas Kristen Petra membangun kepercayaan dari pengguna menurut informan 1 yaitu dengan cara memberikan layanan yang maksimal, mengkomunikasikan di rapat akhir tahun, penilaian untuk pengguna. Informan 2 mengatakan bahwa membangun kepercayaan dari pengguna dengan cara menindaklanjuti kritik dan saran, membalas email, membangun kepuasan konsumen dalam layanan. Informan 3 mengatakan bahwa Perpustakaan Universitas Kristen Petra membangun kepercayaan dari konsumen dengan cara promosi meskipun kadang mengalami kesulitan apabila permintaan pengguna tidak dapat dipenuhi. Namun perpustakaan tetap memberikan layanan dan solusi yang terbaik.

Loyalitas pengguna perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 1 dibangun dengan cara menindaklanjuti kritik dan saran dari pengguna. Menurut informan 2, Perpustakaan Universitas Kristen Petra membangun loyalitas pengguna dengan cara sebisa mungkin menindaklanjuti kritik dan saran dari pengguna. Informan 3 juga mengatakan hal yang sama yaitu untuk menjaga loyalitas pengguna, perpustakaan menyediakan pengguna untuk dapat memberikan kritik dan sarannya melalui *web*, katalog, mengisi di bagian sirkulasi.

Reputasi dari Perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 1 cukup baik karena cukup dikenal di kancah Nasional. Informan 2 mengatakan bahwa reputasi perpustakaan Universitas Kristen Petra sangat baik karena banyaknya mahasiswa yang datang ke perpustakaan Universitas Kristen Petra atau dari kunjungan-kunjungan luar. Reputasi dari perpustakaan menurut informan 3 cukup bagus dilihat dari grafik perkembangannya yang terus naik.

Program pelatihan pengguna yang diadakan oleh perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 1, 2 dan 3 adalah program *information literacy* yaitu program untuk memberikan informasi kepada mahasiswa baru mengenai perpustakaan dan program pelatihan tata tulis TA untuk mahasiswa akhir. Hubungan antara masyarakat dan perpustakaan Universitas Kristen Petra sangat baik karena karena terkait dengan salah satu fungsi perpustakaan yaitu pengabdian masyarakat.

Informan 1, 2 dan 3 mengatakan bahwa banyak program-program yang diadakan oleh perpustakaan yang melibatkan masyarakat sekitar untuk memberikan informasi kepada mereka seperti dalam Event Surabaya Memory, Science Film Festival. Masyarakat sekitar juga sering melakukan kunjungan ke perpustakaan Universitas Kristen Petra dan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perpustakaan untuk mengelola perpustakaan.

Aspek yang tidak berhubungan langsung dengan perpustakaan yaitu perjanjian, program pemerintah dan penelitian. Perjanjian yang sedang dijalani perpustakaan berdasarkan informasi dari informan 1 adalah MOU dengan beberapa pihak untuk pendokumentasian Surabaya Memory. Menurut informan 2 tidak ada perjanjian yang sedang dijalani perpustakaan. Informan 3 mengatakan perpustakaan dulu pernah mengadakan perjanjian dengan Badan Arsip Perpustakaan Nasional. Program pemerintah yang sedang dilakukan perpustakaan menurut informan 1 adalah sertifikasi 2 orang staff. Informan 2 mengatakan tidak ada program pemerintah yang sedang dijalankan perpustakaan. Informan 3 mengatakan program pemerintah yang sedang dijalani perpustakaan adalah gerakan Surabaya membaca. Untuk penelitian informan 1, 2 dan 3 mengatakan perpustakaan terbuka untuk penelitian perpustakaan dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

Temuannya adalah eksistensi *relational capital* semakin menguat. Hal ini terlihat dari partisipasi pengguna dan *stakeholder* perpustakaan dalam program-program yang diadakan oleh perpustakaan.

**Pembahasan.** The MERITUM project (2001) dan IFAC (1998) merekomendasikan melakukan identifikasi komponen kunci pembentuk *relational capital* untuk mengetahui eksistensi *relational capital*. Penelitian ini menunjukkan bahwa komponen kunci untuk *relational capital* di perpustakaan meliputi 2 aspek meliputi hubungan secara langsung dengan perpustakaan dan tidak langsung dengan perpustakaan. Berhubungan secara langsung meliputi program iklan, hubungan dengan pengguna, kepercayaan pengguna, loyalitas pengguna, reputasi, program pelatihan pengguna, hubungan dengan masyarakat. Berhubungan tidak langsung dengan perpustakaan dapat dilihat dari perjanjian, program pemerintah dan penelitian. Hal ini sesuai dengan penelitian Roos et al (dalam Kostagiolas, 2012).

Identifikasi komponen *relational capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra ini didukung oleh penelitian Bontis (2000), Mageza (2004) dan Moon dan Kym (2006). Beberapa aspek *relational capital* sudah dijalankan Perpustakaan Universitas Kristen Petra, namun masih ada yang terbatas dalam menjalankannya. Alangkah baiknya semua aspek *relational capital* dijalankan dengan maksimal sehingga meningkatkan eksistensi *relational capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra.

#### - Analisis dan Pembahasan Pengelolaan *Relational Capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** Program iklan Perpustakaan Universitas Kristen Petra menurut informan 5 dan 6 diiklankan melalui mail petra, Divo, brosur, *contact* langsung dengan dosen, facebook atau twitter. Menurut informan, perpustakaan memakai semua

media untuk mempromosikan program-programnya. Selain itu, bagian layanan juga mendatangi prodi secara langsung untuk mengetahui media promosi yang tepat untuk mahasiswa. Program iklan ini dikelola oleh bagian promosi perpustakaan.

Perpustakaan Universitas Kristen Petra sangat menjaga hubungan baiknya dengan pengguna. Menurut Kepala Unit Perpustakaan, Perpustakaan Universitas Kristen Petra sangat memerhatikan hubungan dengan pengguna. Kepala Unit Perpustakaan mengatakan bahwa semua staff berusaha memberikan layanan yang maksimal dan mengadakan penilaian staff di rapat akhir tahun. Hal ini didukung oleh pernyataan informan 5 dan 6 yang mengatakan bahwa perpustakaan memerhatikan kritik dan saran dan pengguna sekecil apapun. Perpustakaan sebisa mungkin menindaklanjuti kritik dan saran dari pengguna untuk membangun kepuasan dan menjalin hubungan baik dengan pengguna.

Perpustakaan Universitas Kristen Petra juga sangat memerhatikan hubungannya dengan masyarakat luar perpustakaan. Ketiga informan menyatakan bahwa program-program Universitas Kristen Petra seringkali mengundang masyarakat sekitar. Hal ini terus dilakukan sesuai dengan motto Perpustakaan Universitas Kristen Petra yaitu *A Caring Learning Zone* yang tidak hanya berperan sebagai pusat informasi, tetapi ikut membentuk masyarakat belajar.

Pengelolaan aspek yang tidak berhubungan langsung dengan perpustakaan yaitu perjanjian, program pemerintah dan penelitian dikelola oleh Kepala Unit Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Untuk penelitian, Perpustakaan Universitas Kristen Petra terbuka untuk penelitian dari mana saja asalkan memenuhi prosedur yang ada.

Temuannya adalah pengelolaan *relational capital* sebagian besar dilakukan untuk pengguna. Hal ini terlihat dari program-program pelatihan untuk pengguna, penilaian untuk pengguna di rapat akhir tahun dan tindak lanjut untuk saran dan kritik dari pengguna.

**Pembahasan.** *Relational capital* pada komponen hubungan dengan pengguna dan hubungan dengan masyarakat dikelola dengan baik oleh Perpustakaan Universitas Kristen Petra. Hubungan baik ini didukung oleh penelitian Bontis (2000) yaitu komponen kunci untuk *relational capital* adalah hubungan dengan pengguna.

Hasil penelitian Mageza (2004), merekomendasikan 4 *capital* dalam pengelolaan *relational capital* yaitu *customer capital*, *supplier capital*, *shareholders capital* dan *community capital*. Pengelolaan *relational capital* lebih banyak pada *customer capital* dan *community capital*. Pengelolaan *relational capital* pada *supplier capital* agar perusahaan mendapatkan harga yang rendah dan agar *supplier* bekerja untuk perusahaan ketika terjadi masalah dengan bahan-bahan produksi. Hubungan yang baik dan kepercayaan antara perusahaan dengan *shareholders* dimaksudkan apabila perusahaan membuat keputusan-keputusan strategis maka akan mendapat dukungan dan dapat dipahami oleh *shareholders*.

Perpustakaan Universitas Kristen Petra dapat mengikuti rekomendasi dari Mageza (2004) dalam pengelolaan *relational capital*. Selain mengelola *customer capital* dan *shareholders capital* yang telah dilakukan oleh perpustakaan Universitas

Kristen Petra, perpustakaan juga lebih baik mengelola 2 *capital* lainnya yaitu *supplier capital* dan *community capital*.

#### 4. Analisis dan Pembahasan Pengelolaan *Intellectual Capital* dalam Meningkatkan Kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra

**Analisis.** Kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra dalam event Surabaya Memory yaitu acara yang diselenggarakan perpustakaan Universitas Kristen Petra setiap tahun untuk memperingati hari ulang tahun kota Surabaya. Event Surabaya Memory memamerkan foto-foto kota Surabaya dari masa ke masa untuk mendokumentasikan kota Surabaya, mengingatkan masyarakat untuk selalu melestarikan kota Surabaya, menumbuhkan rasa nasionalisme. Tidak hanya pameran, berbagai macam rangkaian acara seperti lokakarya/*workshop*, seminar, pelatihan ada dalam event Surabaya Memory (Informan 1, 2 dan 3).

Kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra dalam penyelenggaraan Science Film Festival. Science Film Festival bekerja sama dengan Institut dari Jerman yaitu Goethe Institut. Science Film Festival adalah acara pemutaran film ilmiah yang disajikan secara *fun*. Science Film Festival diadakan setiap tahun oleh Goethe Institut. Sejak tahun 2013, Universitas Kristen Petra menjadi *venue partner* Goethe Institut dalam penyelenggaraan Science Film Festival. Tidak hanya pemutaran film ilmiah yang *fun*, Science Film Festival juga memamerkan karya-karya dari prodi Universitas Kristen Petra yang berhubungan dengan tema Science Film Festival (Informan 1, 2 dan 3)

Perpustakaan Universitas Kristen Petra menjadi penggagas media komunikasi dan promosi DIVO (Desa Informasi). Desa Informasi adalah nama dari *project* koleksi koleksi digital Universitas Kristen Petra. Tujuan dari media DIVO ini adalah menyampaikan informasi secara menarik, tidak hanya informasi berupa kata-kata namun juga berbentuk tulisan (Informan 1, 2 dan 3)

Selain DIVO, Perpustakaan Universitas Kristen Petra menjadi salah satu penggagas berdirinya Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Jawa Timur (FPPTI). Aditya Nugraha selaku Kepala Perpustakaan Universitas Kristen Petra saat itu menjadi penasihat/pengarah dalam susunan pengurus FPPTI (Informan 1,2 dan 3).

Aditya Nugraha selaku Kepala Perpustakaan Universitas Kristen Petra saat itu juga menjadi penggagas berdirinya *Perpustakaan Perguruan Tinggi Kristen di Indonesia* (PPTKI). Dalam susunan pengurus PPTKI, Aditya Nugraha menjadi Direktori *Perpustakaan Perguruan Tinggi Kristen di Indonesia* (Informan 1 dan 2).

Universitas Kristen Petra menjadi salah satu kampus di Indonesia yang menandatangani *declaration on open access*. Tujuan dari *declaration open access* ini adalah mendukung gerakan *open access* yaitu gerakan yang mempublikasikan karya ilmiah secara gratis. Aditya Nugraha selaku Kepala Perpustakaan Universitas Kristen Petra saat itulah yang menandatangani *declaration on open access* secara Internasional (Informan 1, 2 dan 3).

Kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra yang ingin dilakukan adalah membuat perpustakaan mengarah ke museum. Jadi, perpustakaan tidak hanya mengoleksi buku

namun juga menampung karya dari mahasiswa. Hal ini belum terealisasi karena ruangan masih belum tersedia (Informan 2 dan 3)

Untuk anggaran, Universitas mendukung penuh kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kapabilitas ini. Terdapat anggaran sendiri untuk melakukan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini berarti tidak ada kesulitan dari segi biaya dalam pelaksanaan kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra (Informan 1 dan 3).

Temuannya adalah meningkatkan kapabilitas bergantung pada *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra seperti pendidikan formal staff perpustakaan yang masih sedikit yang spesifik, *knowledge sharing* yang terbatas oleh kebijakan dari Universitas dan hubungan dengan *stakeholder* perpustakaan.

**Pembahasan.** Kapabilitas Perpustakaan Universitas Kristen Petra tidak terlepas dari *intellectual capital* yang dimilikinya meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Seperti pada *Event* Surabaya Memory contohnya, *event* ini terselenggara karena adanya *relational capital* sehingga diberi kemudahan untuk tidak perlu membayar tempat untuk terselenggaranya *event* Surabaya Memory. Begitu juga dengan Science Film Festival, terselenggara karena adanya kerja sama dengan Institut dari Jerman yaitu Goethe Institut. Berbeda dengan DIVo, keberadaannya dikarenakan *human capital* yaitu Aditya Nugraha selaku Kepala Perpustakaan saat itu sebagai penggagas DIVo sebagai media komunikasi dan promosi perpustakaan. Sama halnya dengan keterlibatan Aditya Nugraha dalam Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Jawa Timur (FPPTI), *Perpustakaan Perguruan Tinggi Kristen di Indonesia* (PPTKI) dan penandatanganan *declaration on open access* sebagai *human capital* Perpustakaan Universitas Kristen Petra.

Dari temuan peneliti yang menyatakan bahwa masih banyak hal yang dapat dilakukan Perpustakaan Universitas Kristen Petra dalam meningkatkan kapabilitas, peneliti membantu memberi saran dalam menggali hal-hal tersebut. Dari sebuah jurnal yang ditulis oleh Jardon dan Marton (2012), dikatakan bahwa *intellectual capital* yang dimiliki sebuah organisasi dapat meningkatkan kapabilitas organisasi. Hal ini dapat diterapkan oleh Perpustakaan Universitas Kristen Petra yaitu mengelola dengan baik *intellectual capital* meliputi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* sehingga dapat meningkatkan kapabilitas perpustakaan.

Untuk fasilitas anggaran yang disediakan oleh Universitas, Perpustakaan sebagai pendukung kegiatan sivitas akademika harus dapat memanfaatkannya dengan baik. Hal ini dikarenakan kapabilitas perpustakaan Universitas Kristen Petra sudah sampai Internasional dan memiliki *impact* yang besar terhadap perpustakaan sendiri maupun organisasi luar. Sehingga kapabilitas-kapabilitas yang dilakukan oleh Perpustakaan Universitas Kristen Petra dapat mengangkat citra kampus Universitas Kristen Petra.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Eksistensi *human capital* belum memadai karena pendidikan staff yang masih sedikit yang spesifik dan

memerlukan program pendidikan lanjutan formal untuk staff.

2. Eksistensi *structural capital* belum sepenuhnya mandiri karena masih bergantung pada kebijakan universitas namun telah menerapkan *knowledge sharing* sebagai budaya organisasi.
3. Eksistensi *relational capital* semakin menguat terlihat dari partisipasi pengguna dan *stakeholder* perpustakaan dalam program-program yang diadakan oleh perpustakaan dan dikelola sebagian besar untuk pengguna.
4. *Relational capital* lebih berperan dalam meningkatkan kapabilitas dibandingkan dengan *human capital* dan *structural capital* (peran *relational capital* lebih menonjol dibandingkan *human capital* dan *structural capital*).

Saran dalam penelitian ini adalah:

1. Mengadakan program pendidikan lanjutan formal untuk staff dalam rangka meningkatkan *human capital*.
2. Universitas perlu mendorong kemandirian perkembangan perpustakaan yaitu dengan memberi wewenang kepada perpustakaan untuk pengambilan keputusan.
3. Menjaga *relational capital* tidak hanya dengan pengguna tapi juga dengan *stakeholder* perpustakaan lainnya seperti *supplier* dan lain-lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badudu, JS. 2005. "Kamus Kata-Kata Serapan Asing dalam Bahasa Indonesia". Jakarta: Kompas
- Bahra, N. (2001). *Competitive knowledge management*. Basingstoke, UK, Palgrave Publishers Ltd.
- Becker, G.S. 1964. *Human Capital : A Theoretical & Empirical Analysis*. 3d Edition. Columbia University Press. New York.
- Bontis, N., Keow, W.C. and Richardson, S. (2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Bueno, E., Salmador, M.P. and Rodri'guez, O ´. (2004), "The role of social capital in today's economy: empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 4, pp. 556-74.
- Burker, M.E. (2011), "Knowledge sharing in emerging economies", *Library Review*, 60(1): 5-14
- Chatzkel, J. (2000). A conversation with Hubert Saint-Onge. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 101-115.
- Chen, J., Z. Zhu., dan H.Y. Xie. 2004. Measuring Intellectual Capital : A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital* 5(1): 195–212.
- Chen, M.C., S.J. Cheng and Y. Hwang. 2005. An Empirical Investigation of The Relationship Between Intellectual Capital and Firms Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2), 159-176.

- De Pablos, P. (2003), Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 1, pp. 61-81.
- Drucker, P. (2008), *Management* (rev. edn), New York: Harper & Row
- Eikelenboom B. (2005), *Organizational Capabilities and Bottom Line Performance*, Eburon Delft, Amsterdam.
- Gibb, Y.K., & Blili, S. (2012), “Business Strategy and Governance of Intellectual Assets in Small & Medium Enterprises”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75 (2013) 420 – 433, available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Guthrie, J., & Petty, R. (2000). Intellectual capital: Australian annual reporting practices. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 241-251. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/205529708?accountid=45762>
- Halim, S. (2010), “Statistical analysis on the intellectual capital statement”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 1, pp. 61-73.
- Hatten, K. J., & Rosenthal, S. R. (2001). *Reaching for the knowledge edge*. New York, AMACOM, American Management Association, USA.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. (ed.) (2009), *The Organization of the Future 2. Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. Jossey- Bass, San Francisco.
- Ikatan Akuntan Indonesia <http://www.iaiglo-bal.or.id/v02/referensi/detail.php?catid=5&id=55>
- Jardon, C. and Martos, M. (2009), “Intellectual capital and performance in wood industries of Argentine”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 4, pp. 600-16.
- Kamukama, N., Ahiauzu, A. and Ntayi, J.M. (2011), “Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 No. 1, pp. 152-64.
- Kostagiolas, P. (2012), *Managing Intellectual Capital in Libraries, Beyond the Balance Sheet*, Chandos Information Professional Series.
- Lejeune, C. (2009), *Organizational Learning and Capabilities: An Integrative Conceptual Framework*, *Working paper* no. 03/2009, Center for Research in Entrepreneurship Change & Innovative Strategies, Louvain School of Management, 7., available at [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_6\\_Lejeune.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_6_Lejeune.pdf) (02.07.2011.)
- Mageza, P.Z. 2004. Intellectual Capital As A Creator of Wealth and Shareholder Value For An Organization. Short Dissertation. Rand Afrikaans University.
- Maritan C. A. (2001), Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, no. 3, 513-531.
- Moloeng, Ilexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung :Rosda.
- Moon, Y.J, dan H.G. Kym., 2006. A Model for The Value of Intellectual Capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 23(3): 253-269.
- Nasution, Prof. Dr. S. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Nielsen, C., Bukh, P., Mouritsen, I., Johansen, M. And Gormsen, P. (2006), “Intellectual Capital Statements on Their Way to The Stock Exchange”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.7 No.2.
- Peppard, J., & Rylander, A. (2001). Leveraging Intellectual Capital at ApiON. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 225-235.
- Perpustakaan Universitas Kristen Petra urabaya , <http://elib.ubaya.ac.id/>.
- Rastogi, P. N. (2003). The nature and role of IC. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (2), 227-248.
- Riahi-Belkaoui A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms, A study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4 No. 2, pp. 215-226.
- Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329-355. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Saldana, Johnny., 2009, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London: Sage Publications.
- Secundo, G., Passiante, G., Gianfreda, F., & Passabi, S. (2014). Managing intellectual capital in entrepreneurial university: A collective intelligence approach. Paper presented at the 209-216. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1545344172?accountid=45762>
- Sharabati, A-A. A., S.N. Jawad., dan N. Bontis. 2010. Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan. *Management Decision* 48(1):105-131.
- Storrs (2012), Information Easier And Quicker To Find With Libraries New Search Capability. *US Fed News Service, Including US State News* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/918217655?accountid=45762>
- Sveiby, K.-E. (2001), “A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 4, pp. 344-58.
- Tan, H.P., D. Plowman, P.Hancock. 2007. Intellectual Capital and Financial Returns of Companies. *Journal of Intellectual Capital* Vol.8 No.1.pp.76-95.
- The Measuring Intangibles To Understanding and Improve innovation Management (The MERITUM). 2001. Final Report. Project funded by the European Community under the Target Socio Economic Research (TSER).
- Ward, Thomas E., II. (2006). *Implementing knowledge management to support executive decision-making in a joint military environment: Key enablers and obstacles*. (Order No. 3196742, Capella University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 392-392 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304910517?accountid=45762>.(304910517).

- Welbourne, T.M. and Pardo-del-Val, M. (2008), "Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (smes) through negotiation and collaboration", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 18 No. 5, pp. 483-97.
- William, T., (2006). *Lean Sigma.*, Circui Tree, Vol.19.
- Yalama, A., & Coskun, M. (2007). Intellectual capital performance of quoted banks on the istanbul stock exchange market. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 256. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14691930710742835>.