MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA

ISSN : 2579 - 4922 VOLUME 1, NOMOR 2, NOVEMBER 2017

Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Yang Berdampak Pada Niat Pembelian Ulang Konsumen PT. Temprina Media Grafika
Achmad Mulyana, SE., MM

Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Menjawab Tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Dr. Erna Widodo, MM

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti Di Daerah Rawa Buntu Serpong
Prima Risanti

Pengaruh Faktor Kunci Terhadap Ramalan Laba Pada Prospektus Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia
Rasmawati AR, SE., MM

Peranan Kepemimpinan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Pengambilan Keputusan Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas PT. Sumber Kreasi Fumiko
Farmen Rizal, SE., MM

Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Pimpinan Perusahaan Atau Organisasi
H. A. Firmansyah, S.Kom., MM

Strategi *Human Capital :* Sebuah Paradigma Bagi Para Eksekutif?
Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA

Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Dr. Warsono. M.Pd

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA

ISSN 2579 - 4922

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA
Volume 1, Nomor 2, November 2017

Diterbitkan oleh : STIE GANESHA PRESS

EDITORIAL

Penanggung Jawab : Dr. Warsono, M.Pd

Redaksi Pelaksana : Fahri, SH., MM., MH
Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd
Fuad Gagarin, SE., MM

Editor : Dr. Ir. Sugeng Prayetno, SE.,MM
Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM

Penyunting : Hendra Permadi, ST, MM

Mitra Bestari : Dr. Erna Widodo, MM
Achmad Mulyana, SE., MM

Layout & Desain : Devan Rizaldi, S.Kom

Administrasi Umum : M. Tafsiruddin, M.Kom
Slamet Rudjito, SE., MM
Amir Hamzah, SH.I., MM

Alamat Redaksi :

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA – JAKARTA
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842
Email : majalah.ganesha@yahoo.com
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

Penerbit :

STIE GANESHA PRESS
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

DAFTAR ISI
MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA
Volume 1, Nomor 2, November 2017

Pengantar dari Redaksi i

Daftar Isi ii

Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Yang Berdampak Pada Niat Pembelian Ulang Konsumen PT. Temprina Media Grafika
Achmad Mulyana, SE., MM ..... 1 - 18

Upaya Peningkatan Kompetensi SDM Industri Kecil Menengah (IKM) Dalam Menjawab Tantangan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Dr. Erna Widodo, MM ..... 19 - 32

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti Di Daerah Rawa Buntu Serpong
Prima Risanti 33– 43

Pengaruh Faktor Kunci Terhadap Ramalan Laba Pada Prospektus Perusahaan Di Bursa Efek Indonesia
Rasmawati AR., SE., MM 44– 58

Peranan Kepemimpinan Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Pengambilan Keputusan Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas PT. Sumber Kreasi Fumiko
Farmen Rizal, SE., MM 59– 80

Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Sebagai Pendukung Pengambilan Keputusan Pimpinan Perusahaan Atau Organisasi
H.A Firmansyah, S.Kom., MM ..... 81 – 96

Strategi *Human Capital :* Sebuah Paradigma Baru Bagi Para Eksekutif?
Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA 97-113

Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Dr. Warsono, M.Pd 114-133

Panduan Untuk Penulis 134-137

STRATEGI *HUMAN CAPITAL :* SEBUAH PARADIGMA BARU BAGI PARA EKSEKUTIF ?

Dr. Sugeng Prayetno, CHRA

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan ekonomi, peranan sektor sumber daya manusia makin lama semakin luas dan canggih. Sejalan dengan adanya globalisasi dan khususnya menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) banyak praktisi di bidang SDM dan perusahaan perusahaan besar baik multinasional maupun nasional yang menanyakan apa sebenarnya makna dari *Human Capital* itu? Apakah *Human Capital* tersebut memang memiliki makna lebih luas dari *Human Resource* yang dikenal selama ini.

Apabila kita mengambil pemahaman tentang *Human Resource* dari literatur dan praktek, kita dapat melihat bahwa manusia dalam perusahaan, dititikberatkan sebagai sumber daya.

Pengertian *Human Capital* sendiri menekankan pada pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam perusahaan dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses, yang pada akhirnya menghasilkan *value creations* bagi para *stakeholders* seperti pemegang saham, konsumen, karyawan dan masyarakat.

Jac Fiz-enz sebagai salah satu pencetus ide mengenai *Human Capital* dalam bukunya *The ROI of Human Capital* memaparkan bahwa pegawai, sebagai bagian dari sumber daya di dalam perusahaan, menyedot biaya hingga 40% dari biaya umum dan administrasi. Oleh karena itu perusahaan perlu mencermati *return of investment* dari proses pengelolaan kekayaan manusianya (*human assets*) sebagai suatu faktor *capital* yang sangat signifikan dalam proses produksi.

Di dalam perusahaan, suatu strategi *Human Capital*, harus mendukung visi dan misi perusahaan serta selaras dengan strategi usaha yang telah disusun sebelumnya. Selain itu, strategi *Human Capital* yang baik, juga harus mempertimbangkan strategi dari fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan. Keselarasan itu membuat kontribusi strategis *Human Capital* dirasakan dalam eksekusi semua strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan pun dapat meningkatkan kemampuan bersaingnya yang berkesinambungan melalui kekayaan manusianya.

Strategi *Human Capital* bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan secara terus menerus melalui jasa atau produk yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk memastikan kekayaan manusia di dalam perusahaan tersebut mampu menghasilkan produk atau jasa dimaksud, diperlukan proses pengelolaan atau *Human Capital Process*.

Berdasarkan tulisan Dave Ulrich, Wayne Broadbank, Jac Fiz-enz serta penelitian yang dilakukan oleh CIPD UK, ada 4 (empat) kategori proses dalam *Human Capital process*, yaitu :

1. *Acquisition Process*, merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan guna memastikan bahwa didalam pelaksanaan strategi usaha, perusahaan selalu memiliki kompetensi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem perencanaan kekayaan manusia, sistem asesmen dan sistem suksesi.
2. *Development Process*, adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa semua kekayaan manusia (*human assets*) yang sudah berada di tempatnya, akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki setinggi-tingginya. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem pembelajaran dan pengembangan serta sistem pengembangan kepemimpinan.
3. *Engagement Process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa kekayaan manusianya, terutama mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi, memiliki keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, terutama sistem hubungan industrial dan hubungan kepegawaian.
4. *Retention Process* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh penghargaan yang diberikan perusahaan, dapat mengelola kompetensi spesifik yang dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu di dalam perusahaan. Di dalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem *Human Capital*, seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja.

Sasaran *Human Capital Process* yang dijalankan dan sistem manajemen yang didesain dan diimplementasikan adalah kekayaan manusia yang berkinerja ekselen (*high performing human assets*). Untuk memastikan hal tersebut dicapai, maka fungsi *Human Capital* di perusahaan harus mendisain alat-alat pengukuran (*measurement tools*) bagi setiap sistem-sistem manajemen yang dimplementasikan. Dengan demikian perusahaan dapat memastikan bahwa investasinya pada spesifik pengetahuan, keahlian dan perilaku, pada akhirnya akan dapat menambah nilai tambah pada kesuksesan kinerja perusahaan.

Program kepemimpinan merupakan program pesanan (*customised*) yang paling banyak diminta, namun perusahaan yang meminta alat pengukuran program hingga terlihat dampak pengembangan kompetensi atau berkaitan dengan kinerja perusahaan, hanya sekitar 4 %. Bahkan sebagian perusahaan yang telah mengganti fungsi *Human Resource* menjadi *Human Capital* pun, masih belum mengubah alat ukur sistem pengembangannya.

Dalam situasi seperti itu, organisasi tidak akan pernah memastikan bahwa program pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development Program*) yang diimplementasikan, dapat meningkatkan kompetensi para pemimpinnya dari tahun ke tahun dan memiliki korelasi dengan keberhasilan perusahaan, sebagaimana filosofi dasar dari *Human Capital Strategy.*

LATAR BELAKANG KONSEP *HUMAN CAPITAL*

Konsep tentang investasi sumber daya manusia (*human capital investment*) yang menunjang pertumbuhan ekonomi (*economic growth*), telah ada sejak jaman Adam Smith (1776), Heinrich Von Thunen (1875) dan para teoritisi klasik lainnya sebelum abad ke-19 yang menekankan pentingnya investasi keterampilan manusia. Schultz (1961) dan Deninson (1962) kemudian memperlihatkan bahwa pembangunan sektor pendidikan dengan sumberdaya manusia sebagai fokus intinya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara, melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja. Penemuan dan cara pandang ini telah mendorong ketertarikan sejumlah ahli untuk meneliti mengenai nilai ekonomi dari pendidikan (Nurulpaik, 2005). *Human capital* merupakan *stock* dari kemampuan dan pengetahuan produktif yang terdapat pada masyarakat. Alfred Marshal pernah berkata "*the most valuable of all capital is that invested in human beings*" (Becker, 1975). Dalam hal ini human capital merupakan investasi jangka panjang pada pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas. Pentingnya *human capital* adalah pengetahuan yang ada pada sumberdaya manusia merupakan basis penggerak dalam peningkatan produktivitas.

Konsep *human capital* muncul karena adanya pergeseran peranan sumber daya manusia. *Human capital* muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan *intangible asset* yang memiliki banyak kelebihan yaitu:

1. Kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi.
2. Manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna.
3. Manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain

Menurut Becker, hal-hal yang mendasari lahirnya konsep *human capital* adalah:

1. Manusia berinvestasi yang hasilnya dapat memberikan keuntungan dalam jangka waktu yang panjang.
2. Pekerja memiliki satu set keahlian yang dapat diberikan/disewakan kepada majikan.
3. Menawarkan adanya akusisi.

Konsep *human capital* menjadi masalah yang menarik terutama sejak terjadinya pergeseran dari ekonomi yang berbasis industri kearah ekonomi yang mangarah pada kehandalan sistem komunikasi, informasi dan pengetahuan.

Menurut Derek Stokey (2003) perlunya *human capital* pada masa sekarang berdasarkan pada :

1. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan nonfinansial.
2. Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa memiliki orang yang memiliki skill dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.
3. Terjadi perubahan yang cepat yang ditandai adanya proses dan teknologi yang baru tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun untuk mengimplementasikan perubahan, tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki *skill* dan kemampuan yang lebih baik.
4. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia. Sesuatu yang dimiliki oleh manusia adalah kemampuan untuk mengubah data yang diperoleh menjadi suatu hal yang bernilai bagi organisasi.

Konsep utama dari *human capital* **menurut Becker (1993)** adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Sedangkan **Davenport (1999),** mengulas penerapan *human capital* dari sudut pandang karyawan, sehingga tercipta istilah karyawan/investor dimana karyawan sebagai pemilik modal manusia dipandang sebagai investor. Perubahan sudut pandang ini melibatkan perubahan pola interaksi antara karyawan dan perusahaan, khususnya yang terkait dengan kegiatan pengembangan manusia.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa menurut konsep Becker karyawan merupakan modal dalam kegiatan investasi dari si pemilik modal, dalam hal ini adalah pihak *management*-lah sebagai si pemilik modal. Sedangkan Davenport beranggapan bahwa karyawan adalah si pemilik modal yang berperan sebagai investor. Dua konsep yang meletakkan peranan pemilik modal pada subyek yang berbeda. Satu meletakan pada manusianya sedangkan yang lain meletakkan kepada potensi yang dimiliki manusianya.

Secara lebih detail lagi dapat dibandingkan, pada teori Becker maka yang berperan dalam pengembangan karyawan adalah yang mempekerjakan karyawan atau pihak *management*. Contohnya dengan menyediakan lingkungan kerja yang dapat menarik dan mempertahankan karyawan untuk tetap menginvestasikan modal manusia yang ada. Selain itu dapat juga dengan menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki. Dalam hal ini *management*-lah yang akan bersifat lebih proaktif. Namun permasalahan dapat muncul ketika perusahaan yang sudah menginvestasikan dana yang cukup besar untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki ternyata tidak memperoleh tingkat pengembalian yang diharapkan. Dengan mudah modal manusia yang dimiliki pindah ke perusahaan pesaing dengan janji posisi dan gaji yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut teori Davenport, yang berperan dalam pengembangan karyawan adalah karyawan itu sendiri. Masing-masing individu dituntut untuk mengembangkan dan mengelola modal manusia yang mereka sendiri miliki untuk memaksimalkan pengembalian yang dapat mereka peroleh. Sehingga karyawan itulah yang akan bersifat proaktif. Karyawan berperan sebagai investor yang menanamkan modal manusia yang mereka miliki ke dalam perusahaan dengan tujuan memperoleh keuntungan yang memuaskan. Dalam hal ini kemungkinan besar karyawan akan memperoleh keuntungan yang sebanding dengan penanaman modal manusia yang dilakukannya.

Oleh karena itu, karyawan sebagai investor bertanggung jawab atas dirinya sendiri dalam mengembangkan modal manusia yang dimilikinya serta dalam memilih tempat investasi yang akan memberikan keuntungan serta memberikan peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki. Tidak hanya itu, seorang karyawan/investor akan menarik kembali modal manusia yang telah ia setor, jika ia merasa bahwa investasi yang ia tanamkan tidak berkembang dan masih ada peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki di tempat lain.

Sekarang bayangkanlah perbedaan dari kedua situasi tersebut:

1. Bilamana *management* dituntut untuk lebih proaktif dibandingkan 100 orang karyawan.
2. Bilamana 100 orang karyawan dituntut untuk lebih bersifat proaktif dan tidak bergantung kepada *management*.

Kekuatan 100 yang lebih proaktif tentulah akan lebih menentukan dari satu yang proaktif. Setiap karyawan sesungguhnya memiliki potensi yang unik yang berbeda satu dengan yang lainnya di mana seharusnya si karyawan itu sendirilah yang paling tahu untuk bagaimana mengetahui potensi yang dimilikinya lebih dari orang di sekelilingnya bahkan lebih dari atasannya sendiri. Namun seberapa jauh si karyawan mau meng-*eksplore* dirinya? Seberapa jauh si karyawan memikirkan masa depan karirnya? Ataukah ia hanya berpikir dengan sangat sederhana yaitu bagaimana dapat memperoleh penghasilan pada saat ini?

Adapun hal-hal yang dapat mengembangkan modal manusia sebagai karyawan-investor:

1. Pendidikan
   Investasi dalam pendidikan ini tentulah menyangkut waktu dan biaya. Sehingga secara teori penghasilan mereka yang berlatar belakang pendidikan S1 akan lebih tinggi dari mereka yang lulus SLTA.
2. Pelatihan
   Menurut Becker (1993), kegiatan investasi yang terpenting setelah pendidikan adalah pelatihan di mana hal ini juga merupakan alat utama perusahaan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki oleh karyawan mereka berupa keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Hal ini tentu akan berpengaruh juga kepada penghasilan serta karir dari si karyawan.
3. Pengalaman
   Pengalaman sebagai modal manusia akan terus berkembang selama manusia tersebut menjadi karyawan. Pengalaman akan membuat karyawan beradaptasi lebih cepat dan berkontribusi lebih banyak

sehingga dapat meminta gaji yang lebih tinggi daripada karyawan yang belum memiliki pengalaman sama sekali. Terkadang pengalaman dapat menempati urutan pertama sebagai modal manusia dibandingkan dengan pendidikan. Namun tetap harus disadari kemungkinan bahwa seseorang yang sudah bekerja selama 20 tahun pada suatu pekerjaan belum tentu mendapatkan pengalaman kerja yang jauh lebih banyak daripada orang yang baru bekerja selama 2/3 tahun saja pada pekerjaan yang sama.

4. Modal Sosial
   Hal ini berkaitan erat dengan relasi serta jaringan yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan jaringan sosial yang lebih besar dapat memiliki kemungkinan yang lebih besar juga untuk memperoleh promosi. Pada dasarnya teori karyawan sebagai investor menggaris bawahi bahwa modal manusia yang dikelola perusahaan bukanlah milik perusahaan, tetapi merupakan investasi dari masing-masing individu karyawan. Sedangkan pengeluaran perusahaan dalam pelatihan dan pengembangan adalah upaya perusahaan untuk menarik dan mempertahankan investasi modal manusia dari karyawan yang dibutuhkan. Secara teori, perusahaan akan menginginkan karyawan dengan modal manusia sebesar mungkin disertai ekspektasi pengembalian sekecil mungkin. Meskipun demikian, pada prakteknya karyawan/Investor dengan modal manusia yang semakin besar akan cenderung mengharapkan tingkat pengembalian yang besar juga.

PENGERTIAN *HUMAN CAPITAL*

Drucker menyatakan bahwa tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergesaran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi kearah *knowledg*e ekonomi. Pergesaran ini meliputi seluruh aspek dalam manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kualitatif kontribusi *human capital* terhadap keuntungan perusahaan diukur dari biaya kapasitas dan waktu. Secara kualitatif pengukuran human capital dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

Menurut pendapat para ahli, pengertian *human capital* adalah sebagai berikut:

Menurut Lengnick Hall dan Cynthia A. Lengnick Hall *human capital* ***"…is the know how, skill, and capabilities of individual in organization. Human capital reflect the competencies people bring to their work*** (2003:3). Dengan melihat pengertian tersebut nampak bahwa *human capital* merupakan faktor penting dalam organisasi, karena dapat memberikan sumbangan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi baik organisasi bisnis.

Menurut Becker, *human capital* adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Menurut Davenport *human capital* sebagai seluruh usaha yang dibawa tenaga kerja untuk diinvestasikan dalam pekerjaan mereka. Termasuk juga didalamnya kemampuan, tingkah laku, semangat dan waktu.

Menurut Stewart mengatakan bahwa ***human capital*** merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, sumber dari *innovation* dan *improvement,* tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Menurut James Hatch (Enterprise Magazines, 15 November 1999) mendefinisikan ***human capital*** sebagai segala sesuatu mengenai manusia (tenaga kerja), intelektual, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Tenaga kerja adalah usaha fisik atau mental yang dikeluarkan karyawan untuk mengolah produk dan menyediakan jasa.

Lebih jauh Mark L. Lengnick Hall (2003:45-46) menjelaskannya dengan mengutip beberapa pengertian ***human capital*** sebagai berikut:

a. *Human capital is "the knowledge, skills and capabilities of individual that have economic value to an organization"* (Bohlander, Snell & Sherman, 2001)
b. *Human capital is " the collective value of an organization's know-how. Human capital refers to the value, usually not reflected in accounting system, which results from the investment an organization must make to recreate the knowledge in its employee"* (Cortada & Woods, 1999)
c. *Human capital is "all individual capabilities, the knowledge, skill, and experience of the company's employee and managers"* (Edvinson & Malone, 1997).

Dari tiga pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan esensi yang menunjukkan bahwa modal manusia merupakan sesuatu yang melekat dalam diri invidivu. Hal yang menonjol dari defenisi atas adalah dimensi ekonomi yang menjadi acuan kebermanfaatnya.

Menurut Fitz-ens, (2000:xii) pengertian ***human capital*** dapat dijelaskan sebagai suatu kombinasi dari faktor-faktor sebagai berikut:

a. Sifat-sifat seseorang yang dibawanya sejak lahir ke dalam pekerjaan, inteligensi, enerji, sikap yang secara umum positif, reabilitas, komitmen.
b. Kemampuan seseorang untuk belajar, bakat, imajinasi, kreativitas, dan apa yang sering disebut sebagai street smart (akal kecerdasan)
c. Motivasi seseorang untuk berbagi informasi dan pengetahuan, semangat tim dan orientasi tujuan.

Menurut Stockey (2003) "*the term of human capital is recognition that people in organization and business are an important and essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization performance and productivity.*

Any expenditure in training, development, health and support is an investment not just an expense".

Arti dari pengertian ini bahwa *human capital* merupakan konsep yang menjelaskan manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan asset yang penting dan beresensi yang memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan sama seperti halnya asset fisik seperti mesin dan modal kerja. Sikap dan skill dan kemampuan manusia memiliki kosntribusi terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, kesehatan dan dukungan merupakan investasi dan bukan hanya biaya tapi merupakan investasi.

Menurut Edwinson dan Malone (1997) "*human capital is the individual knowledge, experience, capability, skill, creativity, innovations". Knowledge* meliputi pengetahuan mengenai teks akdemik diperoleh melalui pendidikan. *Skill* adalah kemampuan untuk bekerja/memnuhi kemampuan praktikal. Terdapat dua prinsip kunci dalam human capital yaitu:

1. Manusia merupakan asset yang memiliki nilai yang dapat ditingkatkan melalui investasi, tujuan dari investasi ini adalah memaksimalkan nilai melalui manajemen resiko. Ketika nilainya meningkat, kapasitas organisasi dan nilai-nilanya akan meningkat dan menguntungkan *stokeholder*.
2. Kebijakan *human capital* dalam organisasi harus disesuaikan dengan dukungan misi organisasi yaitu misi, visi, tujuan dan strategi telah didefenisikan sebagai arahan yang telah dirancang untuk dapat diimplementasikan dan dinilai oleh sebuah standar, bagaimana konsep *human capital* ini dapat membantu organisasi mencapai misinya.

Human Capital atau modal manusia adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan. Pengaruh terbesarnya pada kompetensi utama perusahaan. Teori modal manusia menganggap bahwa profit bisnis berkembang dan berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik ketimbang yang ditawarkan para pesaingnya. Dengan kata lain perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan yang berlangsung lama dan bersinambung selalu berorientasi pada dinamika kebutuhan pelanggan.

Pendekatannya meliputi :

1. Menempatkan modal manusia sebagai aset dan pemeran pokok yang unggul dalam menciptakan kinerja bisnis maksimum.
2. Cara perhitungan dan pengelolaan modal manusia adalah sama seperti yang dilakukan dalam pengelolaan modal finansial.
3. Manajer perusahaan mampu belajar dari pengalamannya untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih baik secara progresiv.

Pendekatan modal manusia sebagai suatu sistem dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang bersinambung melalui pengembangan karyawan. Tidak semua peran penting dalam suatu perusahaan memiliki derajat yang sama dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Namun yang terpenting ketika

menempatkan peran kinerja karyawan terhadap perusahaan maka mereka harus memiliki kemampuan terbaiknya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan ketimbang karyawan di perusahaan pesaingnya. Yang lebih ditekankan pada pendekatan modal manusia adalah tiada hari tanpa pengembangan potensi karyawan dan staf manajemen. Jadi semua kegiatan setiap divisi harus berorientasi pada mutu manusia pelakunya. Karena itu mereka harus diperlakukan sebagai manusia seutuhnya. Mereka pada dasarnya ingin mengetahui bahwa mereka sukses. Kalau perusahaan membuat karyawan sukses maka pasti mereka merasa bahagia. Dengan kata lain kalau ukuran kesuksesannya adalah kepuasan yang tinggi dari pelanggan dan pemegang saham maka seharusnya pelaku bisnis pun termasuk karyawan sebagai orang-orang yang sukses. Dan mereka bakal bahagia karena telah berkontribusi yang sangat berarti pada perusahaan. Disinilah peran penting manajemen modal manusia untuk membangun sistem yang dapat mengukur, mengembangkan, dan memberikan imbalan proporsional pada karyawan.

Human capital penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari *brainstorming* melalui riset, laboratorium, impian manajemen, *process reengineering*, dan perbaikan atau pengembangan ketrampilan pekerja. Selain itu, *human capital* memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, ketrampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh modal manusia dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa akan datang bagi suatu organisasi.

PENANGANAN SDM SEBAGAI *HUMAN CAPITAL*

Peran SDM bagi sebuah perusahaan yang ingin berumur panjang merupakan suatu hal strategis. Oleh karena itu, untuk menangani SDM yang handal harus dilakukan sebagai *human capital*. Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya.

Fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah *(added value)* sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimumkan *competitive advantage.*

Adanya SDM ekspertis: manajer strategis *(strategic managers)* dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Peter Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu.

Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga *manual* dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah ("komando") ala militer, sebagaimana cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu. Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru *(knowledge-intensive, high tech-knowledgeable)* yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung.

Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut "pengetahuan" baru dan "cara penapenanganan" (manajemen) yang baru. Moskowitz, R. and Warwick D. (1996) berpendapat, bahwa *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, dan ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Malcolm Baldrige, menyatakan bahwa penanganan SDM sebagai *Human Capital* telah berhasil jika MSDM sudah merencanakan penerapan dan intergrasi pertumbuhan pegawai secara penuh, mencakup program pelatihan, alur pengembangan karier, penilaian/proses kesadaran pribadi, kompensasi, pemberian wewenang, dan hasil terukur.

Di samping itu manajemen senior dan madya terlibat secara penuh dan mendukung serta turut berlatih bersama untuk membangun perkembangan organisasi dan pegawai. Semua personalia dalam organisasi sudah merasakan bekerja dalam kelompok (bukan hanya sebagai individu). Setiap unit kerja sudah menguasai pegawai mereka melalui kelompok fungsional dan pembagian informasi yang sesuai dengan fungsi masing-masing.

Perusahaan sebagai organisasi telah mempunyai suatu rencana menyeluruh dan secara penuh terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap penigkatan kualitas secara penuh. Dan, setiap pegawai mendapatkan *reward* untuk setiap prestasi.

Untuk mencapai penanganan SDM sebagai *Human Capital* dapat dinilai dari komponen-komponen sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pengelolaan SDM
   a. Seberapa jauh perencanaan SDM dikaitkan dengan strategi;
   b. Seberapa jauh SDM dikaitkan dengan tujuan peningkatan kualitas;
   c. Seberapa besar penggunaan data pegawai untuk peningkatan pengelolaan SDM.

2. Peningkatan Pegawai
   a. Seberapa besar insentif bagi keterlibatab pegawai dalam peningkatan kualitas;
   b. Seberapa besar wewenang yang diberikan kepada pegawai dalam area kerja mereka;
   c. Bagaimana pengukuran dan pemantauan pegawai dalam peningkatan kualitas;
   d. Bagaimana indicator monitoring keterlibatan pegawai pada semua tingkatan.
3. Pendidikan dan Pelatihan
   a. Bagaimana sistematika pengembangan program pelatihan dan pendidikan;
   b. Bagaimana mengukur kaitan pelatihan dan pendidikan dengan pekerjaan pegawai;
   c. Seberapa jauh pengaruh hasil pelatihan berhubungan dengan area pekerjaan pegawai;
   d. Bagaimana mengukur pelatihan pegawai dengan kategori pekerjaan
4. Kinerja Pegawai dan Pengakuan
   a. Seberapa jauh *reward program* mendukung tujuan peningkatan mutu;
   b. Bagaimana intensitas organisasi meninjau ulang dan meningkatan reward program;
   c. Bagaimana pengelolaan data dan bukti pengenalan setiap pegawai;
   d. Bagaimana keberlanjutan peningkatan program untuk mencapai kepuasan pegawai.
5. Kepuasan Pegawai
   a. Seberapa jauh program pengembangan pelayanan kepada pegawai;
   b. Bagaimana system penilaian & evaluasi kepuasan pegawai;
   c. Bagaimana kelengkapan data dalam peningkatan dan pelayanan pegawai.

Dengan demikian, *human capital*, bukanlah memposisikan manusia sebagai modal layaknya mesin, sehingga seolah-olah manusia sama dengan mesin, sebagaimana teori *human capital* terdahulu. Namun setelah teori ini semakin meluas, maka *human capital* justru bisa membantu pengambil keputusan untuk memfokuskan pembangunan manusia dengan menitikberatkan pada investasi pendidikan (termasuk pelatihan) dalam rangka peningkatan mutu organisasi sebagi bagian pembangunan bangsa. Penanganan SDM sebagai *human capital* menunjukkan bahwa hasil dari investasi non fisik jauh lebih tinggi dibandingkan investasi berupa pembangunan fisik

PENGELOLAAN *HUMAN CAPITAL*

Untuk mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan lebih cepat dan murah, program pengembangan *human capital* hanya difokuskan dalam jumlah yang sedikit kurang dari 10% dari karyawan-karyawan dalam pekerjaan yang strategis. Hal ini akan lebih mengefisiensikan pengeluaran untuk program-program *human resources*.

Terdapat dua kunci dalam pengembangan *human capital* yaitu:

1. Manusia adalah asset yang memiliki nilai yang ditingkatkan melalui investasi. Dalam *human capital*, hal ini bertujuan untuk memaksimumkan nilai organisasi dengan mengatur resiko. Jika nilai manusia meningkat, maka kinerja orang meningkat.
2. Kebijakan *human capital* harus sesuai dengan dukungan visi dan misi organisasi, *core value* dan tujuan organisasi. Pengembangan *human capital* disebut dengan *the strategis value model* yang diawali dengan premis bahwa strategi merupakan pekerjaan setiap orang meliputi susunan nilai dan prioritas yang sesuai dengan tujuan dan tindakan setiap orang.

Rancangan ukuran *human capital* diharapkan dapat memberikan data-data baru dan mampu menunjukkan hasil dengan akurat. Analisis data *human capital* masuk ke dalam manajemen pendidikan dan sistem pelatihan. Selama ini jarang dilakukan penilaian dampak dari program *human capital*. Dari hasil penelitian, Accenture 40% perusahaan tidak melakukan pengukuran maupun penilain terhadap karyawan, kepuasan, produktivitas dan kualitas 70% jarang dinilai pengaruh *human capital* terhadap inovasi.

Untuk mengukur kinerja personil, sistem data dan informasi yang saling mendukung untuk menghasilkan profitabilitas digunakan **pengukuran ROI**.

Terdapat tiga tingkatan yang harus diperhatikan dalam menetapkan ukuran dan agar *human capital* dapat diukur yaitu :

1. Tahap pertama, menyesuaikan *human capital* dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan ini meliputi strategis keuangan, pelanggan dan tujuan SDM.
2. Unit bisnis, pada tahap ini diamati perubahan dalam layanan tingkat menengah, kualitas dan hasil-hasil produktif. Pengukuran merupakan hal yang fundamental untuk mengetahui nilai dan perkembangan perusahaan. Tujuan dari seluruh rancangan diamati perubahan dalam layanan tingkat menengah, kualitas dan hasil-hasil produktif. Pengukuran merupakan hal yang fundamental untuk mengetahui nilai dan perkembangan perusahaan. Tujuan dari rangkaian seluruh kegiatan bisnis adalah mengurangi kategori layanan, meningkatkan kualitas, produktivitas, seluruh perubahan yang diukur dengan beberapa kombinasi dari biaya, waktu, volume, kesalahan dari tindakan-tindakan manusia.
3. Manajemen *human capital* berdampak dari tindakan manajemen human resourses yang seperti: perencanaan, perekrutan, kompensasi pengembangan, dan mempertahankan *human capital* perusahaan.

Pengukuran *human capital* lebih menyeluruh dibandingkan pengukuran manajerial dengan pengukuran perspektif *financial traditional*, hal ini disebabkan :

1. Tanggung jawab manajemen pada saat sekarang adalah informasi yang berdasarkan aktivitas pekerjaan-pekerjaan yang merupakan hal yang perlu disertakan dengan data finansial.

2. Data finansial menceritakan apa yang telah terjadi. Data *human capital* menginformasikan mengapa hal ini terjadi.
3. Apabila ingin mengelola masa yang akan datang, dari waktu yang lampau maka perlu indikator antara. Informasi merupakan kunci dari kinerja manajemen dan peningkatan informasi dapat berguna apabila informasi disebarkan. Maka perlu budaya berbagi informasi terutama yang berkaitan dengan *best practice* yang disusun perdepartemen dan menjadi tindakan-tindakan efektif di departemen lain.

Terdapat tiga tipe data, yaitu *organizational, relational* dan *human* yang harus terintegrasi dalam pengukuran organisasi :

1. Data organisasi menginformasikan kepemilikan perusahaan.
2. Data rational menginformasikan bahwa kondisi di luar organisasi seperti pelanggan, pesaing, pasar dan kebutuhan keinginan *stokeholder* lain dari perusahaan.
3. Data *human* menginformasikan bagaimana asset-aset aktif yaitu manusia menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan. Apabila kita ingin memahami bagaimana ketiga ini berhubungan satu sama lain yang saling mendukung dan mengarahkan, maka konsep ini disebut *inteletual capital*.

PENGUKURAN DAMPAK *HUMAN CAPITAL* TERHADAP PROSES

Organisasi merupakan kumpulan dari proses. Proses berlangsung dalam unit bisnis. Ekonomi *value added* merupakan ukuran terbaik untuk proses. Ukuran dampak *human capital* terhadap proses ini memberikan 5 point nilai tambah yaitu :

1. *Setting requirement*
2. *Interference from outside the prosess*, melalui partnerisasi dengan unit lain yang memberikan dampak pada proses, maka proses akan akan berjalan tepat waktu dan memberikan hasil yang terbaik.
3. Proses yang ditujukan perorangan, *training*, komunikasi, pengawasan dan intensif membantu seseorang untuk berkinerja pada tingkatan yang diharapkan.
4. *Feedback*, hasil yang berupa informasi yang akurat dapat menurunkan kesalahan dan mempersingkat waktu untuk membetulkan *deviasi* dari tingkatan tertentu.
5. Konsekuensi dengan mengirimkan penghargaan atau tindakan-tindakan koreksi pada kebiasaan dan waktu yang benar.

Peningkatan proses dapat menghasilkan banyak nilai, yang diukur secara *financial* karena jika menghemat waktu maka bisa menghemat waktu.

PENGUKURAN DAMPAK *HUMAN CAPITAL* TERHADAP HASIL

Ukuran yang terfokus pada hasil, yang diukur dari peningkatan kinerja yang dapat mengarah pada investasi dalam *asset* bisnis misalnya ROI dan program *training* yaitu:

1. Hasil unit bisnis, yaitu terdiri dari kinerja organisasi yaitu kinerja *financial traditional* seperti *economic value added*, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan kinerja saham.
2. Faktor pendorong kinerja utama yang secara langsung berkontribusi terhadap unit bisnis/hasil di perusahaan seperti: produktivitas, kualitas, inovasi dan kepuasan konsumen.
3. Kapabilitas *human capital* yang diukur dari:
   a. Kualitas manusia dalam mencapai hasil-hasil bisnis kritis seperti *workforce proficiency*.
   b. Adaptasi tenaga kerja dan keterikatan pekerja.
4. Proses pengembangan *human capital* yang hasilnya berupa kemampuan *human capital*, sumber daya dan operasi.

Ukuran diatas merupakan teknik pengukuran untuk mengidentifikasi kebutuhan khusus perusahaan dan solusi pencapaian target yang sesuai dengan kebutuhan.

PENGUKURAN ASPEK FINANSIAL *HUMAN CAPITAL*

Ukuran finansial *human capital* terdiri atas: ukuran *Return of Investment* (ROI). ROI dalam *human capital* menurut Fitz-End (1999) dapat dilihat dari:

1. *Revenue per Employee*
Rasio antara SDM dan *financial* diukur dengan *revenue per employee*. Ukuran ini mengukur bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi finansial berupa jumlah penjualan terhadap atau bagaimana tenaga administrative memberi kontribusi terhadap perusahaan.

2. *Human Capital Revenue Factor (HCRF)*
Hal ini merupakan ukuran dasar dari produktivitas manusia dengan menganalisi berupa banyak waktu yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah penjualan.

3. *Human Economic Value Added*
Tujuan dari ukuran ini adalah untuk menentukan bahwa tindakan manajerial telah menambah nilai ekonomis yang sebenarnya dan bukan hanya laporan keuangan yang diberikan secara umum. HEVA merupakan turunan dari EVA *(economic value added)* yaitu: Dalam perhitungan HEVA dilibatkan aspek SDM berupa banyak jam kerja penuh (*full time*) yang telah dilakukan oleh karyawan dapat menghasilkan laba bersih setelah *cost of capital*. HEVA dihitung dengan cara:Semakin tinggi nilai HEVA maka semakin tinggi keuntungan yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini berarti bahwa secara *financial*, pelaksanaan program human capital manajemen baik.

4. *Human Capital of Cost Factor (HCCF)*
Dalam menghitung besaran HCCF ini maka perlu diketahui konsep-konsep mengenai *cost of capital*. Terdapat empat prinsip *cost of capital yaitu :*
1) *Pay and benefit cost for employee*
2) *Pay cost of contingent*
3) *The cost of absteein*
4) *The cost of turnover*

Dari prinsip diatas *"pay"* diartikan sebagai pembayaran kompensasi tunai yang sedang berjalan (*current*) dan tidak termasuk pembayaran kompensasi jangka panjang. *Benefit cost* adalah sejumlah uang yang dibayarkan sebagai biaya oleh perusahaan untuk mendapatkan jasa-jasa atau manfaat dari karyawan. *Absteein*, merupakan biaya perusahaan yang disebabkan karyawan yang telah dibayar tidak mengerjakan tugas yang diberikan. *Turnover*, merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan termasuk pemberhentian karyawan, biaya penempatan. Liburan dan kerugian yang disebabkan berada dalam kurva pembelajaran produktivitas (*learning curve productivity*).
Berdasarkan persamaan tersebut, apabila nilai HCCF yang diperolah tinggi, maka berarti program *human capital* yang dilakukan buruk, karena karyawan tidak mampu memberikan hasil yang terbaik dan memberikan pengeluaran yang tinggi.

5. ***Human Capital Value Added (HCVA)***
Human capital value added diperoleh dari rasio pengurangan penjualan dengan total pengeluaran dan kompensasi dan *benefit cost* per jumlah waktu kerja penuh yang diberikan oleh karyawan. Berdasarkan rasio diatas, maka apabila rasio ini tinggi, maka pelaksanaan program human capital yang dilakukan baik, hal ini berarti setiap kerja penuh karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap penjualan setelah dikurangi kompensasi dan *benefit cost*.

6. ***Human Capital Return on Investment (HCROI)***
Ukuran ini diperoleh dengan membandingkan penjualan yang telah dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan *benefit cost* terhadap pembayaran kompensasi *(pay) dan cost benefit*. Nilai resiko ini berarti kemampuan perusahaan/lembaga untuk menutupi pengeluaran, biaya kompensasi dan *benefit cost*. Selain itu ukuran ini dapat juga diperoleh dengan membandingkan pendapatan ditambah biaya karyawan terhadap biaya karyawan.

Ukuran ini dirumuskan menjadi:

HCROI = (Operating Profit + Employment Cost) / Employment Cost

Dimana:
Operating Profit = Laba perusahaan
Employment Cost = Biaya karyawan = Gaji, *Benefit*, Tunjangan, Pengembangan SDM, Rekrutmen

Berdasarkan rumusan diatas, nilai rasio ini berarti kemampuan perusahaan untuk menutupi pengeluaran. Setiap satu rupiah yang diinvestasikan dalam *human capital* dapat mengembalikan berapa rupiah. Pengukuran keberhasilan program human capital misalnya *training* dapat diamati dampaknya terhadap:

1) Kemampuan mengoperasikan mesin/layanan baik individu maupun kelompok.
2) Kemampuan karyawan menunjukkan kualitas karyawan.
3) Seberapa cepat produk harus dipasarkan.
4) Produktivitas tenaga kerja.

PENUTUP

Sudah saatnya organisasi atau perusahaan mengubah cara pandang mereka terhadap aspek SDM dalam organisasi atau perusahaan, bila menginginkaan perusahaan atau organisasinya menjadi lebih unggul dan semakin besar. Untuk itu, sumber daya manusia yang juga disebut sebagai tenaga kerja saatnya diperlakukan sebagai *human capital*. *Human capital* adalah orang-orang yang tidak terlepas dari nama besar perusahaan atau organisasi, sulit digantikan, tetapi dapat dibangun melalui suatu proses kapitalisasi individual *knowledge* menjadi asset organisasi.

Human capital tidak didapat dengan mudah tanpa proses, namun proses manajemen SDM dapat diarahkan kepada pembangunan SDM yang memberi nilai tambah baik bagi pelanggan, organisasi, maupun SDM itu sendiri (*human capital*). Proses manajemen SDM meliputi perencanaan SDM serta fungsi-fungsi lainnya sesuai dengan misi dan tujuan organisasi atau perusahaan.

Perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dan dinamis menuntut pelaku organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi pengelolaan terutama terkait dengan SDM. Investasi terhadap SDM melalui program-program pelatihan dan pengembangan SDM membutuhkan biaya yang besar namun pada akhirnya akan memberi nilai tambah yang berlipat ganda bagi organisasi dan hasilnya seringkali akan dirasakan untuk jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Becker, GS. 1992. *Human Capital : A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference to Education* . Chicago: The university of Chicago

Dessler, Garry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Jakarta: PT. Indeks.

Fandy Tjiptono, Strategi Bisnis, 2000, Penerbit Andi, Yogjakarta

Ivancevich, John M. 2007. Human Resource Management. New York : Mc Graw Hill.

Jackson, Susan E., & Randall S. Schuler. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad Ke-21. Edisi Keenam Jilid I. Jakarta:Erlangga.

Mangkuprawira, Sjafri. 2008. Manajemen *Human Capital*. http://ronawajah.wordpress.com / 2008 / 03 / 25 / manajemen – *human– capital* /. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2015.

Mathis L. Robert dan John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*, Manajemen SDM. Edisi 10. Salemba Empat.

Purba, S. D. 2008. *Human Capital dan Human Resource Management* dalam Bisnis. Jurnal Unika AtmaJaya, Vol.13 No.1. www.garuda.dikti.go.id. Diakses pada tanggal 11 Oktober 2015.

Sule, Ernie. 2007. *Human Capital Management*. http://erniesule.unpad.ac.id/?p=54. Diakses pada tanggal 11 Oktober 2015.

Suharsaputra, Uhar. 2006. Pendidikan, Human Capital dan Pembangunan Bangsa . Jurnal Equilibrium Vol 2 No3, Januari-Juni 2006