BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan dan pertumbuhan dunia bisnis yang semakin pesat menyebabkan perusahaan harus melakukan perbaikan di segala bidang agar tetap bertahan dan meningkat dalam jangka panjang dengan produk dan pelayanan yang berdaya saing tinggi. Kondisi ini mengharuskan manajemen agar dapat meningkatkan strategi agar mampu untuk bersaing.

Unsur utama dalam memajukan organisasi adalah sumber daya manusia, sebagai motor penggerak, inspirasi dan juga sebagai otak berjalannya suatu perusahaan. Sumber daya manusia memberikan pengaruh yang besar. Semakin baik SDM maka akan semakin baik pula kinerja di dalam perusahaan tersebut. Sebaliknya semakin rendah mutu SDM yang dimiliki maka semakin menurun kinerja di perusahaan dan akan mengakibatkan perusahaan hancur.

Untuk meningkatkan kreatifitas dan persaingan dalam mencapai produktivitas yang tinggi maka faktor manusia merupakan variabel yang sangat penting, karena berhasil tidaknya suatu usaha diperlukan adanya sumber daya manusia *(human capital)* yang dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan.

Walaupun sumber daya manusia atau *human capital* dapat mendorong daya saing perusahaan, namun di banyak perusahaan sumber daya manusia masih jarang mendapat perhatian utama. hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan tidak melihat perusahaannya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan ketrampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan.

Dalam hal ini pengukuran ROI ditujukan untuk mengetahui atau mengukur sejauh mana kinerja karyawan, sistem data dan informasi yang saling mendukung untuk menghasilkan profitabilitas.

Sesuai riset penulis PT. Socfindo Kebun Bangun Bandar belum mengukur dan menghitung pengembalian investasi dari sumber daya manusia atas biaya yang telah dikeluarkan untuk sumber daya manusia dari periode tahun 2019 - 2021 sehingga perusahaan belum tahu seberapa besar tingkat penge,balian *(return)* yang diberikan karyawan kepada perusahaan tersebut, sehingga unsur manusia merupakan factor yang sangat penting untuk mengembangkan perusahaan.

Oleh sebab itu perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan untuk mencapai produktifitas dan keuntungan bagi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Perusahaan belum mengetahui besarnya kontribusi karyawan dalam pengembalian investasi dari periode tahun 2019-2021
2. Tanpa adanya pengukuran *Human Capital* maka perusahaan tidak akan mengetahui besarnya angka nilai pengembalian investasi karyawan.
3. Perlu dilakukannya pengukuran sumber daya manusia sebagai *Human Capital*.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang persoalan tersebut, maka yang menjadi tujuan penilaian ini adalah untuk mengetahui tingkat pengembalian dan pengeluaran yang dilakukan oleh PT. Socfindo Kebun Bangun Bandar

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Untuk mengukur kontribusi human capital terhadap tujuan perusahaan.
2. Untuk menyesuaikan *human capital* dengan tujuan perusahaan yang telah di tetapkan.
3. Mengetahui nilai tambah yang di berikan karyawan kepada perusahaan.
4. Untuk menganalisis produktivitas dan efisiensi perusahaan secara internal
5. Mengetahui keuntungan yang dihasilkan oleh karyawan
6. Merekapitulasi hasil aspek finansial *Human Capital*

1.4 Batasan Masalah dan Asumsi

Batasan masalah ditentukan dengan maksud supaya penelitian yang dilakukan lebih terarah, fokus dan dapat mencapai tujuan, maka penelitian ini perlu dibatasi dalam hal sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di PT. Socfindo Kebun Bangun Bandar pada bagian SDM dan keuangan
2. Penelitian membatasi pemecahan masalah menggunakan metode *Return On Investment*
3. Pengukuran dilakukan dengan mengambil data perusahaan pada periode tahun 2019-2021

Asumsi pada penelitian ini antara lain:

Pendapatan diperoleh melihat keterkaitan antara kolaborasi manusia dengan mesin ataupun peralatan kerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar batas dan luasnya penelitian, maka peneliti akan merancang hasil penelitian ini dengan deskripsi singkat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan studi kepustakaan dan dasar teori yang mendukung perumusan dan pemikiran yang digunakan sebagai landasan dalam pembahasan dan pemecahan masalah.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, variabel penelitian,kerangka konseptual penelitian, metode pengumpulan data dan metode pengolahan data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Dalam bab ini berisikan tentang pengumpulan data dan langkah – langkah pengolahan data. Hasil penelitian nantinya akan dibandingkan dengan yang dilintasan faktual.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisa – analisa terhadap hasil pengolahan data dan dilakukan pembahasan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan mengevaluasi perbedaan – perbedaan yang terlihat.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini terdiri dari kesimpulan yang merupakan pernyataan singkat, jelas, dan tepat yang telah dipaparkan dari hasil penelitian dan berisi tentang saran untuk universitas dan pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II
TINJUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Modal Manusia

Tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi kearah *knowledge* ekonomi. Pergeseran ini meliputi seluruh aspek dalam manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kuantitatif kontribusi *human capital* terhadap keuntungan perusahaan diukur dari biaya kapasitas dan waktu. Secara kualitatif pengukuran *human capital* dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

Modal manusia adalah persediaan kompetensi, pengetahuan, atribut sosial dan kepribadian, termasuk kreativitas, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi. Istilah *"Human Capital"* sebenarnya sudah diperkenalkan sejak 1955 oleh Gary Becker dalam bukunya yang berjudul *Human Capital*. Melalui buku inilah, Becker kemudian meraih nobel ekonomi tahun 1992.

Teori manusia sebagai modal ataupun teori *human capital* lebih dikenal setelah Teodore Schultz, memperoleh nobel ekonomi di tahun 1979. Awalnya teori *human capital* dikembangkan oleh Adam Smith. Usaha mengangkat masyarakat miskin menjadi sejahtera menurut teori *human capital* tidak tergantung pada uang, lahan, teknologi ataupun kelengkapan industri, melainkan bergantung pada pengetahuan yang dimilikinya sebagai modal utama. Manusia menjadi aset utama dalam kegiatan ekonomi, kecerdasan dan juga keterampilan merupakan hasil pendidikan yang akan disumbangkan menjadi sebuah karya nyata yang memajukan perekonomian. Teori ini berkonsentrasi pada manusia sebagai faktor produksi yang dominan dalam mengaktifkan peralatan, barang, sumber daya maupun teknologi. Hal ini disebabkan oleh manusia sebagai penggerak utama faktor produksi (Jourahotun, 2018). Modal manusia adalah istiah ekonom untuk pengetahuan dan keahlian yang diperoleh pekerja melalui pendidikan, pelatihan serta pengalaman.

Modal manusia meningkatkan kemampuan sebuah negara untuk memproduksi barang dan jasa. Asumsi dasar teori modal manusia yaitu seseorang

Modal manusia meningkatkan kemampuan sebuah negara untuk memproduksi barang dan jasa. Asumsi dasar teori modal manusia yaitu seseorang dapat meningkatkan penghasilannya melalui peningkatan pendidikan (Mankiw, 2003). Setiap tambahan satu tahun sekolah berarti di satu sisi meningkatkan kemampuan bekerja, akan tetapi di sisi lain menunda penerimaan penghasilan selama satu tahun dalam mengikuti sekolah tersebut. Sehingga peningkatan pendidikan tersebut dapat dikatakan sebagai investasi bagi sumber daya manusia (Borjas G, 2016).

Menurut Todaro dan Smith (2011), modal manusia merupakan investasi produktif terhadap manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, gagasan, kesehatan dan lokasi sering kali dihasilkan dari pengeluaran di bidang pendidikan, program pelatihan dalam pekerjaan, dan perawatan kesehatan. Pembentukan modal manusia yaitu proses untuk memperoleh dan juga meningkatkan jumlah manusia yang memiliki keahlian, pendidikan dan pengalaman yang menentukan bagi pembangunan ekonomi dan politik suatu negara. Pembentukan modal manusia dan pengembangannya sebagai suatu sumber yang kreatif dan juga produktif (Heni, 2016).

Investasi bukan hanya pada suatu bidang usaha tertentu tetapi juga investasi pada sumber daya manusia. Investasi pada dasarnya memiliki prinsip yang sama yaitu mengorbankan utilitas tertentu untuk mendapatkan yang lebih besar pada beberapa waktu kemudian, dalam konteks ini dengan asumsi akan mendapatkan tingkat upah yang lebih besar. Investasi di bidang modal manusia dapat dianalogikan seperti investasi konvensional dalam modal fisik. Setelah dilakukan investasi awal, aliran pendapatan yang lebih tinggi di masa yang akan datang dapat diperoleh dari perluasan pendidikan dan peningkatan kesehatan. Sehingga, tingkat pengembalian atas investasi dari kedua hal tersebut dapat diketahui dan dibandingkan dengan pengembalian atas investasi lainnya. Hal ini idlakukan untuk memperkirakan nilai saat ini yang didiskontokan dari meningkatnya aliran pendapatan yang terjadi karena investasi tersebut, kemudian

membandingkannya dengan biaya langsung dan tidak langsung. Investasi inilah yang disebut *human capital* (Borjas G, 2016).

Konsep *human capital* menurut Becker menerapkan logika ekonomi dalam menelaah keputusan investasi individual dalam pengetahuan dan keterampilan kerja (pendidikan di sekolah, pelatihan, investasi pengetahuan spesifik perusahaan), pilihan karir dan karakteristik lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Asumsinya adalah bahwa setiap individu akan memilih pekerjaan yang memaksimalkan nilai saat ini (present value) dari manfaat ekonomik dan psikis sepanjang hidupnya. *Human capital* yaitu sebuah investasi yang dilakukan sumber daya manusia atau tenaga kerja dimana ia terus meningkatkan kualitas serta kuantitas nya.

Menurut Alvin C Burn menyatakan bahwa tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokuskan pada masalah industri ekonomi kearah *knowlodge* ekonomi. Pergeseran ini meliputi seluruh aspek dalam manajemen organisasi yaitu operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kualitatif kontribusi *human capital* terhadap kuntungan 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 Mark L. Lengnick Hall 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 Heckman James (Enterprise Magazines, 15 Novermber 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.

Menurut Harmein Nasution mengatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi perusahaan merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya sumber daya manusia yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara dari sistem integral dari perusahaan.

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

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

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. Terdapat dua prinsip kunci dalam *Human Capital* yaitu:

1. Manusia merupakan asset yang memiliki nilai yang dapat ditingkatkan melalui investasi, tujuan dan investasi ini adalah memaksimalkan nilai melalui manajemen resiko. Ketika nilainya meningkat, kapasitas organisasi dan nilai – nilainya akan meningkat dan menguntungkan *stokeholder*.
2. Kebijakan *human capital* dalam organisasi harus disesuaikan dengan dukungan misi organisasi yaitu misi, visi, tujuan dan strategi telah didefinisalan sebagain arahan yang telah dirancang untuk dapat diimplememtasikan 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.

Jadi, dapat disimpulkan *human capital* adalah nilai atau kualitas dari seseorang atau tenaga kerja yang menjadi pertimbangan seberapa besar potensi seorang tenaga kerja tersebut untuk bisa produktif dalam perekonomian dan menghasilkan suatu barang serta jasa (Heni Novita, 2016).

2.2 *Human Capital* Sebagai Aset yang Telihat *(Visible Asset)*

Gaol (2014:697-698) mengemukakan bahwa sumber daya manusa (SDM) sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Pada lingkungan dunia dewasa ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik *(tangible asset)* ke arah aset tak berwujud *(intangible asset).*

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang dimiliki organisasi atau pengetahuan melalui tenaga manusia yang ada didalamnya maka manusia dijadikan modal yang terlihat *(human capital).*

Pada perkembangan dunia bisnis sekarang ini, manusia tidak hanya dijadikan sebagai salah satu sumber daya (mesin, uang, material atau bahanbahan, informasi (termasuk data dan personel), tetapi juga sebagai penggerak sumber daya lainnya.

Manusia sebagai salah satu aset perusahaan yang berwujud, selain gedung, mesin dan uang, menjadi penggerak sumber daya lainnya, baik yang berwujud (mesin, uang, material atau bahan) dan yang tak berwujud (informasi atau data).

2.3 Faktor Penting *Human Capital*

Faktor yang menentukan keberhasilan bisnis dalam memandang manusia sebagai modal adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman, keterampilan, inovasi dan wawasan
2. Kemampuannya untuk memahami bagaimana mengelola modal manusia untuk kinerja dan kekayaannya
3. Strategi dan metode untuk mengajak dalam mempekerjakan, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan bakat dengan performa terbaik.
4. Pelatihan tentang bagaimana menerapkan prinsip manajemen modal, sebagai suatu metode untuk strategi bisnis dan kinerja.

Faktor-faktor tersebut melahirkan suatu prinsip di dalam *Human Capital Management*, bahwa strategi modal manusia yang kuat membutuhkan fakta-fakta yang solid, langkah-langkah, dan proses untuk membedakan dimana perusahaan akan mendapatkan pengaruh besar dari pekerjanya.

Dimana hal tersebut dipengaruhi atas kemajuan teknologi yang telah menjadi katalis bagi munculnya pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga menciptakan model bisnis dan strategi bahwa modal manusia harus sesuai untuk merencanakan dalam mengambil keuntungan dari peristiwa aktual yang dipertahankan dalam sistem informasi perusahaan dimana sumber daya manusia dapat membantu untuk melihat bagaimana model bisnis dan strategi kinerja harus dijalankan.

2.4 Keuntungan dari *Human Capital*

Menurut Setiono Winardi (2014), manfaat yang dapat ditarik dari penerapan modal manusia, dapat dibagi menjadi beberapa hal:

1. Mengurangi biaya produksi, tetapi tidak membatasi ke penciptaan nilai
2. Mendapatkan poin – poin penting dari peningkatan keuntungan yang meningkat
3. Menentukan modal manusia sebagai asset yang mempunyai nilai produksi dan bukan melakukan tindak meminimalkan biaya atau memperketat
4. Membantu menganalisa hasil utama seperti mempengaruhi produktivitas dari waktu ke waktu, serta memperdiksi laba atau investasi pada manusia

5. Mengidentifikasi dan berfokus pada apa yang penting untuk mendorong suatu nilai

2.5 Fokus Pada *Human Capital*

Fokus pada *human capital* menguji bagaimana sistem kerja dalam perusahaan, pembelajaran, dan motivasi membuat karyawan mampu mengembangkan dan memanfaatkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan sasaran, strategi, dan rencana kerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, juga diuji apa upaya perusahaan untuk membangun dan memelihara lingkungan dan iklim kerja, dan apakah upaya itu kondusif bagi karyawan untuk mencapai keunggulan kinerja serta pertumbuhan pribadi perusahaan.

Secara lebih rinci, fokus pada *human capital* menurut Gaol (2014:735-750) mencakup hal-hal sebagai berikut :

- Sistem Kerja

  Untuk mengorganisasikan dan mengelola karyawan dan tugas, perusahaan mendorong kerjasama melalui internalisasi nilai-nilai perusahaan, mendorong inisiatif melalui evaluasi kompetensi, mendorong pemberdayaan melalui pendelegasian wewenang, dan mendorong inovasi melalui kegiatan lomba karya inovasi. Menerapkan model *human capital* dan mengkapitalisasi gagasan, kultur, dan pemikiran yang berbeda dari karyawan. Perusahaan dapat membentuk kelompok kecil sebagai wadah untuk bertukar informasi dan gagasan serta untuk menumbuhkan kerjasama. Dalam mencapai komunikasi atau berbagai keterampilan komunikasi yang efektif, berbagi keterampilan lintas unit kerja, kekaryawanan, dan lokasi, perusahaan dapat memanfaatkan *in-house magazine*, kunjungan tim manajemen ke lokasi unit kerja terkecil, rapat koordinasi, serta tinjauan manajemen perbulan atau per triwulan. Tindak lanjut dari aktivitas tersebut di evaluasi dan hasilnya didistribusikan kepada unit-unit kerja terkait. Karyawan juga dapat melakukan *sharing seassion* atas hasil seminar dan latihan yang diikutinya kepada sesama kolega di perusahaan.

- Sistem Manajemen Kerja

  Penerapan sistem manajemen kerja karyawan dilakukan dengan menilai kinerja karyawan yang telah dituangkan dalam suatu kesepakatan sasaran yang disusun

antara atasan dan bawahan serta mengacu pada sasaran unit kerja dan sasaran perusahaan. Kesepakatan sasaran dilakukan pada awal tahun dan dilakukan penilaian kinerja pada setiap akhir tahun dengan diselingi evaluasi pencapaian di pertengahan tahun.

- Penerimaan Karyawan dan Pengembangan Karir

  Fokus dari sistem rekrutmen adalah menarik kandidat yang *qualified* ke tempat yang di perlukan, menarik kandidat yang mempunyai kualifikasi yang tepat memang perlu, tetapi ini tidak cukup. Kualitas kandidat yang diperlukan harus dibicarakan dalam tim penerimaan. Rekrutmen dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu secara *internal* atau *eksternal*. Masing-masing cara mempunyai kelebihan dan kekurangan.

- Efektivitas Rekrutmen

  Sangatlah penting mengevaluasi efektivitas rekrutmen untuk memperoleh gambaran tentang hasilnya. Yang menjadi perhatian dalam jangka pendek, antara lain :

  1. Rata – rata waktu yang diperlukan untuk merektut karyawan
  2. Besarnya gaji yang diterima
  3. Jumlah dan kualitas
  4. Performa rekrutmen
  5. *Turnover* karyawan
  6. Biaya pelatihan

  Selain itu, yang perlu dianalisa adalah biaya perekrutan, baik langsung maupun tak langsung. Biaya langsung terdiri dari biaya iklan, honor perekrut, alat rekrutmen, biaya pelatihan, dan lain-lain. Sedangkan biaya tak langsung mencakup biaya keterlibatan para manajer, dampak dari tak bisa libur dan lain-lain.

- Pengembangan Karir

  Perusahaan harus memiliki rencana suksesi di setiap level (ditinjau satu tahun sekali), desain jalur karier (mencakup manajerial/struktural dan profesional/keahlian), rotasi, dan pengembangan kepemimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Desain jalur karier mencakup manajerial/struktural dan profesional/keahlian. Untuk menduduki jabatan

tertentu, karyawan harus memenuhi pangkat, kompetensi, dan tahapan jabatan yang dipersyaratkan. Program pengembangan kepemimpinan diberikan mulai dari tingkat staf, manajemen menengah, dan manajemen puncak

- Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

  Pendidikan, dan pelatihan karyawan dapat dibagi dalam dua kategori yaitu pendidikan *hard competence* dan pendidikan *soft competence*. *Hard competence* dimaksudkan untuk meningkatkan skill dan pengetahuan, sedangkan *soft competence* dimaksudkan untuk meningkatkan perilaku karyawan. Untuk karyawan baru, ketiga bentuk pembelajaran ini dapat dilakukan dengan menggunakan outbound. Materi utamanya adalah pengenalan budaya perusahaan, kepemimpinan, perilaku bisnis, dan kerjasama tim. Selain itu juga dapat diadakan *in class training*. Materi yang disampaikan bisa berupa pengenalan organisasi, arah, dan sasaran perusahaan dalam jangka pendek dan panjang, sistem manajemen dan kebijakan perusahaan serta peraturan kekaryawanan. Selain itu, bisa juga dilaksanakan program *management trainee*. Melalui program ini calon karyawan diterjunkan langsung ke unit kerja, sesuai dengan rencana penempatannya.

- *Coaching, Mentoring*, dan *Conseling*

  Dalam pengembangan selanjutnya peran atasan diperlukan dalam *coaching, mentoring,* dan *counseling. Coaching* dilakukan terhadap karyawan yang mempunyai performa kurang dalam hal keterampilan dan pengetahuan mengenai tugas yang diadakan. *Mentoring* dilakukan terhadap karyawan "bintang", dalam arti sudah mempunyai performa yang baik. *Mentoring* dilakukan dengan memonitor dan mengarahkan pelaksanaan tugas yang bersangkutan.

- ADDIE

  Dalam mengembangkan program pelatihan dan pengembangan, terdapat lima langkah yang disebut ADDIE, yaitu *Assesment, Design, Development, Implementation Programs, and Evaluation.*

- Organisasi Pembelajaran

  Untuk memperkuat ilmu pengetahuan dan skill yang didapat oleh karyawan, perusahaan dapat menerapkan *knowledge management* (KM). Beberapa hal

yang dilakukan melalui KM adalah karya inovasi, hasil pelaksanaan suatu proyek, ilmu pengetahuan baru, dan lain-lain. Selanjutnya, melalui *knowledge management* ini, perusahaan dapat disebut sebagai organisasi pembelajaran.

- Motivasi dan Pengembangan Karir

  Untuk melihat motivasi seseorang, perlu dipahami tiga prinsip dasar perilaku manusia: pertama, harus dipahami bahwa dalam mengerjakan sesuatu, setiap orang mempunyai alasan tertentu, mengapa dan apa kepentingan untuk dirinya. Kedua, setiap orang berusaha mencapai sesuatu yang telah menjadi tujuannya. Ketiga, setiap orang unik, berbeda, karena mempunyai turunan dan lingkungan yang berbeda. Pengembangan karier merupakan tanggung jawab HRD dalam menyiapkan, mengimplementasikan, dan memonitir career paths para karyawan. Inilah yang disebut *career management*. Apabila seseorang individu mengarahkan perjalanan karier kekaryawanannya, hal ini disebut sebagai career palnning. Dan ketika kebutuhan individu dan perusahaan dalam proses pengembangannya sejalan, proses ini disebut *career development.*

- *Talent Management*

  Dalam pengembangan karier individu ataupun dalam perencanaan suksesi, dapat diterapkan talent management. Pada prinsipnya, hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan para individu berdasarkan bakat yang mereka miliki. Bakat-bakat individu ini kemudian dikelompokkan dalam kelompok bakat yang disebut *talent pool*. Dengan demikian, perusahaan diharapkan menugaskan setiap orang sesuai dengan bakatnya.

- Lingkungan Kerja

  Untuk memastikan dan meningkatkan keamanan, keselamtan, kesehatan di tempat kerja, perusahaan yang mengacu pada *human capital* harus memiliki dan menerapkan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja secara proaktif, hal ini dapat tercapai apabila para karyawan ikut berpartisipasi dalam menjalankan program (SMK3).

- Dukungan dan Kepuasan Karyawan

  Perusahaan dengan kinerja unggul dan bertaraf kelas dunia menggunakan metode dan ukuran penilaian formal, dan informal untuk mengetahui tingkat kesejahteraan, kepuasan, dan motivasi karyawan. Perusahaan dapat melakukan

beberapa survei dan sensus tentang kepuasan karyawan. Survei biasanya dilakukan setiap satu tahun untuk mengetahui harapan dan tingkat kepuasan karyawan di seluruh unit kerja dan seluruh kategori karyawan.

2.6 Pengelolaan *Human Capital*

Pengelolaan sumber daya manusia dewasa ini telah diarahkan menjadi pengelolaan modal manusia. Ini berarti bahwa manusia sebagai aset organisasi perlu diperlakukan dengan cara yang berbeda, sesuai dengan keunikannya. Karenanya pengelolaan modal manusia perlu mempertimbangkan keunikan ini. Padahal, setiap manusia dalam hal ini karyawan dalam organisasi memiliki kompetensi masing-masing.

Modal manusia adalah sumber daya langka yang harus dikembangkan, pendidikan dan kesehatan dianggap sebagai variabel kunci dalam menjelaskan perkembangan ekonomi di abad ke-20. Sumber daya ini akhirnya dilirik karena fungsi produksi yang umum dipahami tidak dapat menjelaskan pertumbuhan yang diakibatkan oleh kemajuan teknologi yang membutuhkan modal manusia di dalamnya.

Dalam proses produksi, para ekonom klasik mengidentifikasi dan mendefinisikan tiga faktor produksi: tanah, modal fisik dan modal kerja (angkatan kerja). Tanah adalah kondisi sine qua non untuk tanaman pangan, pertanian, perkembangan pertanian, usaha industri, peternakan dan lain-lain yang didirikan di atasnya, dan, pada umumnya, situs yang diperlukan untuk melakukan keseluruhan aktivitas ekonomi masyarakat. Untuk mencapai semua ini akan dibutuhkan faktor lain, yaitu tenaga kerja.

Konsep modal mencakup keterampilan dan atribut individu lainnya yang menghasilkan keuntungan pribadi, ekonomi, dan sosial. Beberapa dari kualitas, pengetahuan, keterampilan, diperoleh melalui pendidikan dan pembelajaran dan/atau pengalaman yang didapat dalam pekerjaan. Modal manusia mencakup kemampuan bawaan individu tertentu yang dapat diperkaya dan dihargai di pasar tenaga kerja. Juga, beberapa aspek motivasi dan kesejahteraan, serta atribut seperti kesehatan fisik, emosional dan mental individu, dianggap sebagai modal manusia. Modal manusia merupakan "keterampilan, pengetahuan, kompetensi dan atribut

yang terkandung dalam individu yang memfasilitasi terciptanya kekayaan pribadi, sosial dan ekonomi" (OECD dalam Andra & Boldea, 2015).

Ada lima sumber produksi dan peningkatan sumber daya manusia, yaitu - layanan kesehatan (termasuk infrastruktur) yang berdampak langsung pada peningkatan harapan hidup dan kualitas; pelatihan khusus di tempat kerja (termasuk belajar); pendidikan formal di semua tingkatan; program studi dan pelatihan orang dewasa di luar perusahaan; migrasi tenaga kerja dan keluarga mereka untuk meningkatkan kesempatan kerja.

Investasi modal manusia tidak hanya meningkatkan pasokan tenaga kerja pekerja yang efektif, namun juga meningkatkan produktivitas pengusaha yang mengelola perusahaan. Dengan demikian, distorsi dalam investasi pendidikan mempengaruhi produktivitas pekerja dan pengusahaan.

Untuk mengelola modal manusia, manajemen perlu mengenali kapasitas setiap orang. Ini berarti perlu mengenali kelemahan dan kelebihan setiap karyawan. Untuk memenuhi tuntutan ini, bagian personalia perlu mempunyai data yang jelas dan rinci mengenai setiap karyawan, termasuk latar belakang, kepribadian, minat, dan lain-lain yang dapat mendukung atau menghambat pekerjaannya. Bagian personalia perlu mengetahui bagaimana setiap karyawan dapat dan ingin berkembang.

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.

Manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat membawa sejumlah manfaat bagi organisasi:

- Berkontribusi pada pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan.
- Mendukung dan menerapkan strategi bisnis perusahaan dengan baik.
- Menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
- Meningkatkan tanggap dan potensi inovasi perusahaan.
- Meningkatkan jumlah opsi strategis yang layak tersedia bagi perusahaan.
- Berpartisipasi dalam perencanaan strategis dan memengaruhi arah strategis perusahaan sebagai anggota manajemen puncak yang sama haknya.
- Meningkatkan kerjasama antara departemen sumber daya manusia dan manajer lini.

2.7 Pengukuran *Human Capital*

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 rangkaian seluruh kegiatan bisnis adalah mengurangi kategori layanan, meningkatkan kualitas, produktivitas, seluruh peruabahan yang diukur dengan beberapa kombinasi dari iaya, 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 disebakan:

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 peningkatam informasi dapat berguna apabila informasi disebarkan. Maka perlu budaya berbagi informasi terutama yang berkaitan dengan *best practice* yang di susun perdepartement 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 kepeilikan perusahaan.
2. Data rational menginformasikan bahwa kondisi diluar organisasi seperti pelanggan, pesaing, pasar dan kebutuhan keinginan *stokeholder* lain dari perusahaan.
3. Data human menginformasikan bagaimana aset – aset aktif yaitu manusia menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan.

2.7.1 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 berjalan tepat waktu dan memberikan hasil yang terbaik.
3. Proses yang ditujukan perorangan, training, komunikasi, pengawasan dan itensif 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 pernghargaan atau tindakan koreksi pada kebiasaan dan waktu yang benar.

2.7.2 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 fiancial tradisional seperti *economic value added*, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan kinerja saham.
2. Faktor pendorong kinerja utama yang secara langsung berkontribusi terhadap unit bisnis/hasil diperusahaan seperti: Produktvitas, kualitas, inovasi dan kepuasaan 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.

Human Capital akan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan berupa tujuan finansial (profit, EPS, EVA), tujuan posisi perusahaan yang diukur dari *market share*, tujuan reputasi yang diukur dari reputasi dan kapabilitas merk dalam tujuan pelanggan. Human capital management yang selanjutnya akan saling mempengaruhi tujuan unit bisnis baik dari aspek tujuan layanan, kualitas dan produktivitas. Tujuan unit bisnis mempengaruhi pada bentuk-bentuk program *human capital management* yang akan dijalankan. Tujuan unit selanjutnya saling mempengaruhi pada tujuan perusahaan.

2.7.3 Pengukuran Aspek Finansial *Human Capital*

Ukuran finansial *Human capital* terdiri atas: Ukuran *Return of Investment* (ROI). ROI dalam *Human capital* menurut Fitz-End 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:

$$EVA - net\ operating\ profit\ after\ tax\ - the\ cost\ of\ capital$$

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:

$$HEVA = \frac{Net\ operating\ profit\ after\ tax\ - cost\ of\ capital}{FTEs\ (\ Full\ Time\ Employee\ )}$$

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*). Kombinasi dari biaya kompensasi tunai *(pay), benefit cost, opportunity cost (continged), absence* dan perputaran karyawan merupakan total *cost of human ca*pital dalam organisasi, maka HCCF dapat dirumuskan menjadi :

$$\boxed{HCCF\ - pay\ + benefit + contingen\ labor + absense + turn}$$

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. Ukuran ini dirumuskan dengan:

$$\frac{HCVA\ -revenue-(\ expense-pay\ and\ benefit\ )}{FTEs}$$

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 Reurn On Invesment (HCROI)***

Ukuran ini diperoleh dengan membandingkan penjualan yang telah dilakukan dikurangi total biaya, kompensasi dan *benefit cost* terhadap pembayaran kompensasi *(pay)* dan *cost benefit*. Ukuran ini dirumuskan menjadi:

$$\frac{HCROI-revenue\ (\ expense\ pay\ and\ benefit\ )}{Pay\ and\ benefit}$$

Berdasarkan rumus diatas, 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:

$$HCROI = \frac{(\ operating\ profit + employment\ cost\ )}{employment\ cost}$$

Dimana:

Operating Profit : Laba Perusahaan

Employment Cost : Biaya karyawan = Gaji, benefit, tunjangan, SDM, Dll.

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 mengopraskan mesin/layanan baik individu maupun kelompok.
2. Kemampuan karyawan menunjukan kualitas karyawan.
3. Seberapa cepat poduk harus dipasarkan.
4. Produktivitas tenaga kerja.