

PERAN *HUMAN CAPITAL* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: SUATU TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS

Endri

Abstract

The present paper provides a review of the literature focusing relationship between human capital and performance essentially at firm level. The implement of review existing literature permitted to uncover three major neglected issues: 1). Defining and measuring the intelligence and human capital, 2). the analysis of human capital – firm performance relationship; and 3). Human resources management. A growing number of studies have attempted to show the link between human resources and firm performance.

Keywords: Human Capital, Human Resources Management, Firm Performance.

A. Pendahuluan

Penilaian kinerja perusahaan berbasis *human capital* merupakan hal menarik yang perlu dikembangkan oleh perusahaan. *Human capital* adalah salah satu komponen utama dari *intellectual capital* (*intangible asset*) yang dimiliki perusahaan. Selama ini, penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*). Menurut Mayo (2000:115), mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat, tetapi sebenarnya, dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) dengan segala pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, *human capital* juga merupakan inti dari suatu perusahaan.

Penyebutan *human capital* untuk sumber daya manusia (SDM) sepertinya belum banyak dianut oleh pelaku bisnis, sementara peran SDM terhadap masa depan perusahaan sangat menentukan. SDM adalah *capital* yang dapat terus berkembang seiring dengan waktu dan dinamika lingkungan bisnis serta

kemajuan dalam ilmu pengetahuan. Keunggulan SDM dibandingkan faktor produksi lainnya dalam strategi persaingan suatu perusahaan antara lain: kemampuan inovasi dan *entrepreneurship*, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan. (Mathis, 2003: 76).

Perhatian terhadap sumber daya manusia atau *human capital* sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomorduakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa sebenarnya keuntungan yang diperoleh perusahaan berasal dari *human capital*. Hal ini disebabkan karena aktivitas perusahaan hanya dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan tidak melihat perusahaan sebagai sebuah unit pengetahuan dan keterampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya.

Menurut Mayo (2000:120), sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Setiap komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang akan menentukan nilai sebuah perusahaan. Oleh karena itu, mengingat peran SDM yang begitu besar dalam perusahaan, maka, manajemen perusahaan harus lebih proaktif menjadikan SDM-nya sebagai *human capital* yang perlu diberi perhatian dan pengembangan secara terus menerus sesuai dengan kedinamisan lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan ringkas, baik secara teoritis maupun empiris terhadap peran SDM atau *human capital* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Human Capital

OECD(1999:12) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai nilai ekonomi dari dua kategori *intangible assets* perusahaan, yaitu *organizational and human capital*. Wright *et al* (2001:8) menyatakan bahwa *intellectual capital* adalah faktor yang terdiri dari *human capital*, *social capital and organizational capital*. Sementara Nahapiet dan Ghoshal (1998:20), *intellectual capital* berkaitan dengan “*knowledge and knowing capability of a social collectivity*”, sebagai suatu organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional (1998:245).

Menurut Schermerhon (2005:33), *human capital* diartikan sebagai

nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa mendatang bagi suatu organisasi (Malhotra dan Bontis dalam Rachmawati dan Wulani 2004:17).

Menurut Stewart (1998:45) dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003:19) mengatakan bahwa *human capital* merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, sumber dari *innovation* dan *improvement*, tetapi komponen ini 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 dan akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Fitz-Enz (2000:9) mendeskripsikan *human capital* sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu: 1) karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen, 2) kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreativitas dan bakat, dan 3) motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan.

Davenport (1999:18) mendeskripsikan *human capital* terdiri atas empat hal: kemampuan, perilaku, usaha, dan waktu, yang dimiliki dan dikendalikan sendiri oleh karyawan. Chen dan Lin (2003:45) menyatakan bahwa pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia harus dipandang sebagai investasi dalam *human capital*. Oleh karena itu, program *training* yang bertujuan untuk menambah *value* karyawan di masa depan harus dianggap sebagai investasi.

Menurut Weatherly (2003:57), nilai perusahaan didasarkan atas tiga kelompok utama aset, yaitu:

1. *Financial asset*, seperti kas surat-surat berharga yang sering disebut juga dengan *financial capital*
2. *Physical asset*, terdiri atas peralatan, gedung, tanah, disebut juga dengan *tangible asset*.
3. *Intangible asset*, yaitu *organizational capital*, seperti aliansi bisnis, *customer capital*, merek, reputasi kualitas dan pelayanan; dan

intellectual capital (paten, desain produk, dan teknologi), *goodwill*, dan *human capital*.

Edvinson, Stewart, dan Sueby (dalam Burr dan Girardi, 2002:167) mengkategorikan *Intellectual Capital* terdiri dari dua elemen, yaitu *human capital* dan *structural capital*. Namun, yang terpenting adalah *human capital* karena aset inilah yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan.

C. Pengukuran *Human Capital*

Pengukuran *human capital* bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrinsik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja. Di samping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan alat untuk melakukan perbaikan. Menurut Fitz-Enz (2000:267), bila tidak melakukan pengukuran SDM, maka, perusahaan tersebut tidak akan dapat:

1. Mengkomunikasikan harapan kinerja yang spesifik,
2. Mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi,
3. Mengidentifikasi *gap* kinerja yang harus dianalisis dan dieliminasi,
4. Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja terhadap standar,
5. Mengetahui kinerja yang harus diberi *reward*,
6. Mendukung keputusan berkaitan dengan alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin maju, maka, perusahaan semakin banyak tergantung pada *intangible asset*. Adanya pergeseran ini tercermin dalam studi Brooking Institution di Amerika Serikat yang meneliti 500 perusahaan dalam kurun waktu 20 tahun terakhir (Wealthly, 2003:71). Pada 1982, *tangible asset* merepresentasikan 62% nilai pasar perusahaan, turun menjadi 38% pada 1992. Studi terakhir yang dilakukan pada 2002 menunjukkan angka penurunan yang semakin besar menjadi 15%, sementara 85% merupakan *intangible asset* yang menentukan nilai pasar perusahaan.

Wealthly (2003:92) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran *human capital* menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis.

Pertama, kompetisi dalam lingkungan bisnis adalah akibat dari globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Kedua perkembangan ini secara dramatis telah merubah struktur bisnis dan mendorong *intangibles asset* memegang peran yang kian penting bagi perusahaan.

D. Hubungan *Human Capital* dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Totanan (2004:245) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, oleh karena itu, SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa *tangible* aset yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu perusahaan. Beberapa penelitian terakhir telah membuktikan keterkaitan antara kinerja perusahaan dengan proses pengelolaan SDM di perusahaan.

Studi-studi empiris 1980-an memberikan hasil yang *mixed* terhadap hubungan antara *human capital* dengan kinerja perusahaan. Nkomo (1986, 1987:180) menguji hubungan antara perencanaan SDM dengan kinerja bisnis, dan menemukan tidak ada korelasi di antaranya. Hasil ini juga didukung oleh studi yang didasarkan atas survei (Delaney, Lewin and Ichniowski 1988, 1989:50) yang menyimpulkan tidak ada hubungan antara praktek SDM dengan kinerja keuangan perusahaan. Sementara studi-studi empiris 1990-an lebih banyak membuktikan hubungan yang positif dan signifikan antara *human capital* dengan kinerja perusahaan

Studi Guest (2003:28), melakukan penelitian terhadap hubungan antara *human capital* dan kinerja perusahaan pada 366 perusahaan di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan SDM lebih banyak dikaitkan dengan tingkat *turnover*, maka, tenaga kerja yang rendah mampu menghasilkan profit per tenaga kerja yang lebih tinggi, tapi produktivitasnya rendah. Estimasi terhadap kinerja, memperlihatkan hubungan yang sangat kuat antara SDM, kinerja produktivitas dan keuangan. Li dan Wu (2004:95) juga membuktikan hubungan positif dan signifikan antara *intellectual capital* dengan kinerja perusahaan

Martina (2008:269) melakukan penelitian pada kantor akuntan publik untuk menguji apakah *individual capability* dan *the organizational climate* -

-- komponen dari *human capital* --- baik secara individual (parsial) maupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan kantor akuntan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *individual capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Kedua, *the organizational climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Ketiga, *individual capability* dan *the organizational climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Pengujian juga membuktikan bahwa *individual capability* adalah variabel yang mempengaruhi kinerja kantor akuntan publik.

Secara individual, riset tentang SDM dan dikaitkan dengan kinerja perusahaan telah dirintis sejak awal 1990-an. Bartel (1994:173) menguji hubungan antara program pelatihan yang diadopsi dan pertumbuhan produktivitas, sementara hubungan antara program pelatihan dan kinerja keuangan didukung oleh Gerhart dan Milkovich (1992:384). Weitzman dan Kruse (1990:419) mengidentifikasi hubungan antara skema kompensasi insentif dan produktivitas, dan Terpstra dan Rozell (1993:62) menguji proses rekrutmen, seleksi uji validasi dan penggunaan prosedur seleksi formal, juga menemukan hubungan dengan profit perusahaan. Pada umumnya, penyeleksian dalam penyusunan staf mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Becker dan Huselid 1992:20; Schmidt, Hunter, McKenzie dan Muldrow, 1979:40). Evaluasi kinerja dan keterkaitan dengan skema kompensasi telah diidentifikasi sebagai penyumbang kenaikan dalam profitabilitas perusahaan (Borman, 1991:294).

Studi empiris yang terkait dengan hubungan *intellectual capital* dalam bentuk sumber daya pengetahuan (*knowledge*) dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh: Nonaka dan Takeuchi (1995:230), dan Zahra dan George (2002:23). Nonaka dan Takeuchi (1995:230) menyatakan bahwa hanya perusahaan yang dapat memproduksi pengetahuan baru secara berkelanjutan saja yang mampu mencapai posisi lebih baik untuk memiliki *competitive advantage*. Zahra dan George (2002:23) mengutarakan model reconseptualisasi yang menghubungkan antara sumber pengetahuan, *absorptive capacity* dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan bersaing.

Keunggulan kompetitif akan dicapai apabila sumber pengetahuan individu yang menjadi dasar kekuatan dikelola dan dipelihara. Sebagaimana dikemukakan juga oleh Morling dan Yakhlef (1999:89) bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam

mengelola aset pengetahuan. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah pentingnya perilaku para karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*. Bollinger dan Smith (2001:146) berpendapat bahwa perilaku manusia merupakan kunci kesuksesan atau kegagalan sebuah strategi manajemen pengetahuan. Bagaimanapun, pengetahuan terletak pada individu dan diciptakan oleh individu (Nonaka dan Takeuchi, 1995:240). Pengetahuan akan memberi peran terhadap *absorptive capacity* apabila terjadi aktivitas pertukaran pengetahuan di antara para karyawannya.

Hubungan antara pelatihan dan pengembangan SDM dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh: Black dan Lynch, 1996; Garcia, 2005; dan Khatri, 2000. Pengetahuan dan *skill* karyawan dengan melalui aktivitas pelatihan sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Preffer (1994:349) dan Upton (1995:78) menyatakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar ditentukan oleh *human capital*, bukan *physical capital*, sehingga perusahaan dianjurkan untuk investasi dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibanding dengan pesaing mereka. Oleh karena itu, pengeluaran perusahaan dalam bidang pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan keahlian dan pengetahuan pekerja, agar mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991:24) dan memperbaiki kinerja perusahaan (Kozlowski et al., 2000:91; Salas dan Cannon-Bowers, 2001:239).

E. Human Resource Management

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka, diperlukan pengelolaan SDM yang lebih efisien dan profesional. Di dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis baik secara internal maupun eksternal, manajer SDM perusahaan dituntut untuk dapat mengembangkan *human capital*. Terdapat enam elemen penting dalam pengelolaan SDM yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja bisnis dan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan secara menyeluruh.

1. Rekrutmen dan Penempatan

Rekrutmen dan penempatan karyawan adalah proses fundamental yang sangat penting bagi perusahaan. Langkah awal adalah bagaimana perusahaan

melakukan rekrutmen SDM dan penempatan yang tepat pada bidangnya untuk mendapatkan orang-orang yang dapat membawa perusahaan mencapai tujuan secara optimal. Rekrutmen SDM adalah proses identifikasi dan penarikan karyawan yang potensial dilakukan perusahaan dari waktu ke waktu dalam kegiatan operasional. Program rekrutmen dilakukan untuk mencari orang-orang yang tepat dan memiliki talenta yang dianggap mampu mengisi posisi lowong dalam berbagai level organisasi.

Keberhasilan perusahaan di masa depan sangat tergantung pada rekrutmen SDM. Tidak mudah untuk memilih SDM yang tepat pada tempat yang tepat. Oleh karena itu, baik secara langsung maupun tidak perlu dilakukan proses pengujian dan penyaringan secara bertahap. Proses penyeleksian SDM membutuhkan alat dan metode yang tepat agar dapat mengestimasi kualitas calon karyawan. Oleh karena itu, pengujian yang akan dilakukan sudah diuji validitas dan realibilitasnya.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan SDM penting dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat. Menurut Wexley dan Yukl (1976:282) *“training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members”*. Selanjutnya Wexley dan Yukl (1976:375) menjelaskan pula *“development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”*.

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan adalah istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha terencana untuk mencapai penguasaan atau *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan tingkat menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Pengertian pelatihan dan pengembangan pegawai, dikemukakan oleh Adrew E. Sikula (1981:227) *“training is short-terms educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial*

personnel learn technical knowlegde and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoritical knowledge for general purpose”.

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedang pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

Mariot Tua Efendi H (2002:149) pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya, Mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Dilihat dari tujuannya, kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Untuk mengubah perilaku kerja, maka, pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain.

Sjafri Mangkuprawira (2004:83) pelatihan bagi karyawan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik dan sesuai dengan standar. Sementara, pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Salah satunya adalah upaya meningkatkan pengetahuan untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

3. Manajemen Kerja

Biasanya, perusahaan yang mampu menghasilkan kinerja yang tinggi memiliki SDM yang dapat diandalkan dengan motivasi kerja yang kuat serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan, di semua lini, Manajemen kerja SDM

dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal. Tujuan yang diharapkan perusahaan antara lain untuk mendapatkan informasi yang tepat terkait dengan keputusan promosi ataupun kompensasi, dan evaluasi terhadap kinerja karyawan, baik di tingkat bawah maupun manajerial. Oleh karena itu, diperlukan keefektifan para manajer dalam menilai, mengatur, mengembangkan dan menghargai kinerja karyawan, serta memberi umpan balik dan *coaching* yang berkesinambungan dalam menilai kinerja dan mengelola konsekuensi dari kinerja buruk.

Bagi perusahaan, keberadaan manajemen kerja memungkinkan terciptanya keterkaitan antara tujuan perusahaan dan tujuan pekerjaan karyawan. Selain itu, manajemen kerja memberikan argumentasi hukum yang relatif kuat untuk setiap keputusan yang menyangkut SDM .

Secara umum, implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu:

- a. Mengkoordinasikan unit-unit kerja yang ada dalam organisasi,
- b. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan berbagai hambatan dan permasalahan kinerja,
- c. Menjadi landasan pengambilan keputusan di bidang SDM,
- d. Menjadi alat untuk mengefektifkan manajemen SDM,
- e. Menumbuhkembangkan kerjasama antara atasan dengan bawahan,
- f. Menjadi wahana penyampaian umpan balik secara reguler kepada bawahan,
- g. Meminimalkan kesalahan dan meniadakan kesalahan berulang.

4. Pengembangan Karir

Karir adalah serangkaian posisi jabatan yang dimiliki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan kemampuan manajerial seorang pekerja. Terdapat dua mekanisme untuk memahami pengembangan karir dalam suatu perusahaan:

a. Carrer Management

Merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan suatu kebutuhan SDM masa kini dan masa datang. Prosesnya mengarah kepada bagaimana perusahaan mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir. Proses ini merupakan usaha formal yang terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja perusahaan

b. Career Planning

Perencanaan seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya, hal ini merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan sadar akan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya terhadap berbagai peluang dan hambatan yang dihadapi.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, maka, perusahaan dituntut untuk memberikan kompensasi dan penghargaan yang layak kepada karyawannya. Sasaran yang diharapkan adalah mendorong daya saing perusahaan, menyelaraskan sasaran kerja individu atau kelompok dengan sasaran perusahaan, dan memperkuat perilaku positif terhadap para pelanggan. Bagi perusahaan, keterlibatan karyawan dalam desain program kompensasi dan penghargaan, penjelasan terhadap cara kerja sistem kompensasi dan penghargaan yang diberikan perusahaan, penggunaan kombinasi imbalan finansial dan non-finansial serta komponen kompensasi yang membedakan antara gaji pokok, insentif dengan gaji variabel merupakan hal yang positif untuk meningkatkan partisipasi karyawannya.

Perencanaan kompensasi perusahaan merupakan strategi yang terkait dengan suatu perusahaan dalam memposisikan tingkat kompensasi yang diberikan dibandingkan dengan pesaingnya. Selain itu, kompensasi juga menggambarkan bagaimana perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan. Dengan perencanaan kompensasi yang baik, diharapkan, karyawan akan dapat dipertahankan terutama terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik.

6. Budaya dan Lingkungan Kerja

Manajemen perusahaan dituntut untuk memperbaiki budaya ataupun lingkungan kerja di dalam perusahaan serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan. Kotter dan Heskett (1997:678) menempatkan budaya organisasi sebagai faktor utama yang mengondisikan faktor-faktor lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat terhadap keberhasilan suatu organisasi. Harvey dan Bowin (1996:508) dalam bukunya mengungkapkan, semakin jelas terbukti bahwa hanya perusahaan-perusahaan dengan budaya perusahaan efektif saja yang dapat menciptakan peningkatan produktivitas, meningkatkan rasa ikut memiliki dari karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Lebih jauh Robbins (1998:801) memerinci fungsi budaya organisasi sebagai berikut: Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membayar suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

F. Simpulan

Akhir-akhir ini, studi empiris yang berkaitan dengan hubungan antara *human capital* dalam berbagai aspek dan kinerja perusahaan telah mengalami perkembangan yang demikian pesat. Baik secara teoritikal maupun empiris terhadap keterkaitan antara *human capital* dan kinerja perusahaan, maka, perusahaan sangat penting untuk melakukan pengelolaan terhadap SDM serta mendukung kinerja yang terbaik. Kinerja terbaik penting bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan yang dapat memuaskan semua pihak, terutama *stockholders*.

Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mempersiapkan SDM yang lebih berkualitas dan meningkatkan kinerja perusahaan. Sudah saatnya para pemimpin perusahaan menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *human capital*, dan tidak melihat segala aktivitas perusahaan dari perspektif bisnis semata. Melainkan, lebih memandang perusahaannya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan keterampilan yang unik atau seperangkat keunikan

Kepustakaan

- Barney, B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage" dalam *Journal of Management*, 17.
- Bartel, A.P. 1994. "Productivity gains from the implementation of employee training programs" dalam *Industrial Relations*, 33.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1992. "Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis" dalam *Journal of Applied Psychology*, 77.
- Black, S. E., & Lynch, L. M. 1996. "Human-capital investments and productivity"

- dalam *The American Economic Review*, 8.
- Bollinger, A.S., and Smith, R.D., 2001. "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset" dalam *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1.
- Burr, R. and Girardi, A. 2002. "Intellectual Capital: More than the Interaction of Competence x Commitment" dalam *Australian Journal of Management*, Vol, 27.
- Chen, H.M and Lin, K.J. 2003. "The Measurement of Human Capital and Its Effect On The Analysis of Financial Statements" dalam *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 4.
- Davemport, T.O. 1999. *Human Capital: What It Is and Why People Invest In It*. San Francisco: Jossey Bass.
- Delaney, Lewin, and Ichniowski, C. 1988. *Human resource management policies and practices in American firms*. New York: Industrial Relations Research Centre, Graduate School of Columbia University.
- Delaney, Lewin, and Ichniowski, C. 1989. *HR policies and practices in American firms. US Department of Labor Management Relations and Co-operative programs, BLMR 173*. Washington DC: US Government Printing Office.
- Fitz-enz, J, 2000. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance, AMA-COM*. New York: American Management Association,
- García, M. 2005. "Training and business performance: The Spanish case" dalam *International Journal of Human Resource Management*, 16.
- Gerhart, B. & Milkowich, G.T. 1990. "Organisational differences in managerial compensation and firm performance" dalam *Academy of Management Journal*, 33.
- Guest, D.E., Michie, J, Conway, N & Sheehan, M. 2003. "Human resource management and corporate performance in the UK" dalam *British Journal of Industrial Relations*, 41.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia,
- Harvey, D. and Bowin, R.B., 1996, *Human Resource Management An Experiential Approach*. Bakersfiled: Prentice Hall International, Inc
- Khatri, N. (2000). "Managing human resources for competitive advantage"

- dalam *International Journal of Human Resource Management*, 11.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L., 1997. *Corporate Culture and Performance*, (terjemahan). Jakarta: Prehallindo.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. "A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes" dalam K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leong, G. K., Snyder Li, D.Q, and Wu, X.B. 2004. "Empirical study on the linkage of intellectual capital and firm performance, Engineering Management Conference, 2004" dalam *Proceedings 2004 IEEE International Volume 2*, Issue , 18-21 Oct.
- Martina D.P. A. Ongkorahardjo, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati. 2008. "Analisis Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)" dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 10, No. 1.
- Mayo, A. 2000. "The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital" dalam *Personal Review*, Vol. 29, No. 4.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jakson. 2003. *Human Resource Management*, South-Western: Thomson Learning.
- Morling, M. S., and Yakhlef, A., 1999. *The Intellectual Capital: Managing by Measure*. New York: City University of New York, .
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. "Social capital, intellectual capital and the organisational advantage" dalam *Academy of Management Review*, 23.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nkomo, S.M. 1987. "Human resource planning and organisational performance: An exploratory analysis" dalam *Strategic Management Journal*, 8.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rachmawati, D., F. Wulani, dan C. E. Susilowati. 2004. "Intellectual Capital dan Kinerja Bisnis: Studi Empiris pada Industri di Indonesia" dalam *Seminar Internasional Management and Research Conference*, Sanur Beach Bali Hotel, FE-Universitas Indonesia, 1-21 Agustus.
- Rachmawati, D., dan F. Wulani. 2004. "Human Capital dan Kinerja Daerah: Studi Kasus di Jawa Timur" dalam *Penelitian APTIK*, April.

- Robbins, S. P., 1998. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications, 6th Edition*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall International.
- Salas, E & Cannon-Bowers, J.A. 2001. "The science of training: A decade of progress" dalam *Annual Review of Psychology*, 52.
- Schermerhorn. 2005. *Management, 8th edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc,
- Schmidt, F.L., Hunter, J.E., McKenzie, R.C. & Muldrow, T.W. 1979. "Impact of valid selection procedures on work-force productivity" dalam *Journal of Applied Psychology*, 64.
- Sawarjuwono, T., dan A. P. Kadir. 2003. "Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan" dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.5, No.1*, Mei.
- Setyanto, R. P., 2004. "Pengukuran *Human Capital*: Peluang bagi Departemen SDM untuk Berperan sebagai Strategic Business Partner" dalam *Usahawan No.10, Tahun XXXIII*, Oktober.
- Upton, D. M. 1995. "What really makes factories flexible?" dalam *Harvard Business Review*, 73.
- Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. 1993. "The relationship of staffing practices to organisational level measures of performance" dalam *Personnel Psychology*, 46.
- Weatherly, L.A. 2003. "The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting," dalam *Research Quarterly*. Society for Human Resource Management.
- Weitzman, M.L. & Kruse, D.L. 1990. "Profit sharing and productivity. In A.S" dalam Blinder (Ed.) *Paying for productivity*: 95-141. Washington: Brookings Institution.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S.A. 2001. "Human resources and the resource-based view of the firm" dalam *Journal of Management*, 27.
- Zahra, S.A., and George, G., 2002. "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension" dalam *Academy of Management Review*, Vol. 27.