Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris

Endri
ABFI Institute Perbanas, endri67@yahoo.com

Abstract

The present paper provides a review of the literature focusing the relationship between human capital and performance essentially at firm level. The exercise of reviewing existing literature permitted to uncover three major neglected issues: 1) defining and measurement intellectual 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

1. Pendahuluan

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

Penyebutan human capital untuk sumber daya manusia (SDM) sepertinya belum banyak dianut oleh kalangan pelaku bisnis, padahal 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 dibanding faktor produksi lainnya dalam strategi bersaing suatu perusahaan antara lain meliputi: kemampuan inovasi dan entrepreneurship, kualitas yang unik, keahliaan yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan (Mathis, 2003).

Jurnal Administrasi Bisnis (2010), Vol.6, No.2: hal. 179–190, (ISSN:0216–1249)
© 2010 *Center for Business Studies. FISIP - Unpar .*

Perhatian terhadap sumber daya manusia atau human capital sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor-duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari human capital, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. 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.

Menurut Mayo (2000), sumber daya manusia atau human capital memiliki lima komponen yaitu individual capability, individual motivation, leadership, the organizational climate, dan workgroup effectiveness. Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan human capital perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan. Oleh karena itu, mengingat peran SDM yang begitu besar dalam perusahaan, maka manajemen perusahaan sudah seharusnya lebih proaktif menjadikan SDM sebagai human capital yang harus diberi perhatian serta pengembangan secara terus menerus sesuai dengan perubahan dinamis lingkungan bisnis. Paper ini bertujuan untuk melakukan tinjauan ringkas baik secara teoritis maupun empiris terhadap peran SDM atau human capital dalam meningkatkan kinerja perusahaan

2. Human Capital

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

Menurut Schermerhon (2005), human capital dapat 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 akan datang bagi suatu organisasi (Malhotra 2003 dan Bontis 2002 dalam Rachmawati dan Wulani 2004).

Menurut Stewart et al (1998) dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) 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.

Fitz-Enz (2000) 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, kreatifitas dan bakat dan 3) motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan.

Davemport (1999) mendeskripsikan human capital terdiri atas empat hal: kemampuan, perilaku, usaha, dan waktu, yang semua ini dimiliki dan dikendalikan sendiri oleh karyawan. Chen dan Lin (2003) menyatakan bahwa pengeluaran perusahaan yang berhububungan dengan sumber daya manusia harus dipandang sebagai investasi dalam human capital. Misalnya program training yang bertujuan untuk menambah value karyawan di masa depan harus dianggap sebagai investasi. Menurut Wealtherly (2003), Nilai perusahaan didasarkan atas tiga kelompok utama aset, yaitu:

1. Financial asset, misalnya 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, misalnya 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 (Burr dan Girardi, 2002) mengkategorikan Intellectual Capital terdiri dari dua elemen, yaitu human capital dan structural capital. Dari semuanya, yang terpenting adalah human capital, karena aset inilah yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan.

3. Pengukuran Human capital

Pengukuran human capital bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrisik 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. Disamping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan sebagai alat untuk melakukan perbaikan. Menurut Fitz-Enz (2000), perusahaan yang 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, dimana perusahaan semakin banyak tergantung pada intangible asset daripada tangible asset. Adanya pergeseran ini tercermin dalam studi Brooking Instutution di Amerika Serikat yang meneliti 500 perusahaan dalam kurun waktu 20 tahun terakhir (Wealtherly, 2003). Pada tahun 1982, tangible asset merepresentasikan 62% nilai pasar perusahaan, kemudian turun menjadi 38% pada tahun 1992. Studi terakhir yang dilakukan pada tahun 2002 menunjukkan angka penurunan yang semakin besar menjadi hanya 15%, sementara 85% merupakan intangible asset yang menentukan nilai pasar perusahaan.

Wealtherly (2003) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran human capital menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis. Pertama adalah kompetisi dalam lingkungan bisnis sebagai akibat 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 semakin penting bagi perusahaan khususnya.

4. Hubungan Human Capital dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Totanan (2004) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, artinya SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda. Sehingga 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 tahun 1980-an memberikan hasil yang mixed terhadap hubungan antara human capital dengan kinerja perusahaan. Nkomo (1986, 1987) menguji hubungan antara perencanaan SDM dengan kinerja bisnis, dan menemukan tidak ada korelasi diantaranya. Hasil ini juga didukung oleh studi yang didasarkan atas survei (Delaney, Lewin and Ichniowski 1988, 1989) yang menyimpulkan tidak ada hubungan antara praktek SDM dengan kinerja keuangan perusahaan. Sementara studi-studi empiris tahun 1990-an sekarang lebih banyak membuktikan hubungan yang positif dan signifikan antara human capital dengan kinerja perusahaan

Studi Guest et al (2003), melakukan penelitian terhadapa hubungan antara human capital dan kinerja perusahaan di 366 perusahaan di Inggris. Hasil penelitian

menunjukkan penggunaan SDM yang lebih banyak dikaitkan dengan tingkat turnover tenaga kerja yang rendah mampu menghasilkan profit per tenaga kerja yang lebih tinggi tapi produktivitasnya rendah. Dengan melakukan estimasi terhadap kinerja, terdapat hubungan yang sangat kuat antara SDM dan kinerja produktivitas dan keuangan. Li dan Wu. (2004) juga membuktikan hubungan positif dan signifikan antara intellectual capital dengan kinerja perusahaan

Martina et al (2008) melakukan penelitian pada kantor akuntan publik untuk menguji apakah individual capability dan the organizational climate yang merupakan komponen dari human capital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan kantor akuntan publik baik secara individual (parsial) maupun secara simultan. 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 secara bersamasama terhadap kinerja kantor akuntan publik. Pengujian juga membuktikan bahwa individual capability adalah variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja kantor akuntan publik.

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

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), dan Zahra dan George (2002). Nonaka dan Takeuchi (1995) 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) mengutarakan model rekonseptualisasi yang menghubungkan antara sumber pengetahuan, absorptive capacity dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan bersaing.

Keunggulan kompetitif hanya akan bisa dicapai apabila sumber pengetahuan individu yang menjadi dasar kekuatan dikelola dan dipelihara. Sebagaimana dikemukakan juga oleh Morling dan Yakhlef (1999) bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola aset pengetahuan. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah pentingnya perilaku para karyawan melakukan knowledge sharing. Bollinger dan Smith (2001) 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). Pengetahuan akan memberi peran terhadap absorptive capacity apabila terjadi aktivitas saling bertukar 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 melalui aktivitas pelatihan telah menjadi penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Preffer (1994) dan Upton (1995) menyatakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar ditentukan terutama oleh human capital, bukan physical capital dan makanya perusahaan dianjurkan untuk investasi dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan, keahliaan dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu, pengeluaran perusahaan untuk aktivitas pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan keahliaan dan pengetahuan pekerja agar mampu menciptakan keuunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991) dan memperbaiki kinerja perusahaan (Kozlowski et al., 2000; Salas dan Cannon-Bowers, 2001).

5. Human Resource Management

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

1. Rekrutmen dan Penempatan Rekrutmen dan penempatan karyawan menjadi proses fundamental yang sangat penting bagi perusahaan. Untuk mendapatkan orang-orang yang dapat membawa perusahaan mencapai tujuannya secara optimal maka langkah awal adalah bagaimana perusahaan melakukan rekrutmen SDM dan penempatan yang tepat pada bidangnya. Rekrutmen SDM adalah proses identifikasi dan penarikan karyawan yang potensial yang dilakukan perusahaan dari waktu ke waktu dalam kegiatan operasionalnya. Program rekrutmen dilakukan untuk mencari orang-orang yang tepat yang memiliki talenta dan dianggap mampu mengisi posisi lowong dalam berbagai level organisasi.

   Keberhasilan perusahaan di masa depan sangat tergantung atas seleksi yang dilakukan terhadap rekrutmen SDM yang akan diterima. Tidak mudah untuk memilih SDM yang tepat pada tempat yang tepat. Oleh karena itu perlu dilakukan proses pengujian dan penyaringan secara bertahap baik secara langsung maupun tidak langsung. 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 dalam rangka untuk mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat berubah. Menurut Wexley dan Yukl (1976 : 282) mengemukakan : ”training and development are terms reffering to planned efforts designed facilitate the acquisiton of relevan skills, knowledge, and attitudes by organizational members”. Selanjutnya Wexley dan Yukl 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 lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen 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, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation.

Mariot Tua Efendi H (2002) latihan 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. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk malakukan 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 untuk mengubah perilaku kerja.

Sjafri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering 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 Kinerja

   Perusahaan yang mampu menghasilkan kinerja yang tinggi biasanya memiliki SDM yang dapat diandalkan dengan motivasi kerja yang kuat serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal jika dilakukan manajemen kinerja SDM di semua lini dalam struktur organisasi perusahaan. Tujuan yang diharapkan perusahaan antara lain: untuk mendapatkan informasi yang tepat yang terkait dengan keputusan promosi maupun kompensasi, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan baik ditingkat bawahan maupun manajerial. Oleh karena itu, diperlukan keefektifan para manajer dalam menilai, mengatur, mengembangkan dan menghargai kinerja karyawan serta pemberian umpan balik dan coaching yang berkesinambungan, menilai kinerja dan mengelola konsekuensi dari kinerja buruk.

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

   Secara umum, implementasi manajemen kinerja yang efektif mampu:

   a) Mengkoordianasikan 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 bawahannya
   f) Menjadi wahana penyampaian umpan balil 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) Career Management

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

b) Career Planning Perencanaan seseorang untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya sendiri, hal ini merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan sadar akan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki terhadap berbagai peluang dan hambatan yang dihadapi.

5. Kompensasi dan Penghargaan Untuk terus dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, perusahaan dituntut untuk memberikan kompensasi dan penghargaan yang layak kepada karyawannya. Sasaran yang diharapkan perusahaan adalah mendorong daya saing perusahaan, menyelaraskan sasaran kerja individu/kelompok dengan sasaran perusahaan, dan untuk memperkuat perilaku positif terhadap para pelanggan. Disamping itu, 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 positif bagi perusahaan meningkatkan partisipasi karyawannya.

   Perencanaan kompensasi oleh perusahaan merupakan strategi yang terkait dengan bagaimana suatu perusahaan 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 yang baik.

6. Budaya dan Lingkungan Kerja

   Manajemen perusahaan dituntut untuk memperbaiki budaya maupun lingkungan kerja di dalam perusahaan, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan. Kotter dan Heskett (1997) menempatkan budaya organisasi sebagai faktor utama yang mengkondisikan faktor-faktor lainnya, sehingga secara realiti dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat terhadap keberhasilan suatu organisasi. Harvey dan Bowin (1996) dalam bukunya mengungkapkan bahwa semakin jelas terbukti bahwa hanya perusahaan-perusahaan

dengan budaya perusahaan efektif 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 pembedaan 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.

6. Kesimpulan

Studi empiris yang berkaitan dengan hubungan antara human capital dalam berbagai aspek dan kinerja perusahaan telah mengalami perkembangan pesat akhir-akhir ini. Paper ini mencoba melakukan tinjauan ringkas baik secara teoritikal maupun empiris terhadap keterkaitan antara human capital dan kinerja perusahaan, serta penting dilakukan bagaimana perusahaan melakukan pengelolaan terhadap SDM untuk mendukung kinerja yang terbaik. Kinerja terbaik penting bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan yang dapat memuaskan semua pihak terutama stockholders.

Dengan segala keterbatasan terutama tinjauan teori yang belum tuntas, paper ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mempersiapkan SDM yang lebih berkualitas dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang terbaik. Sudah saatnya para pemimpin perusahaan menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari human capital, jangan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan seharusnya memandang perusahaannya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan ketrampilan yang unik, atau seperangkat keunikan

Daftar Rujukan

Barney, B. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17: 99-129.

Bartel, A.P. 1994. *Productivity gains from the implementation of employee training programs*. Industrial Relations, 33: 411-425.

Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1992. *Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis*. Journal of Applied Psychology, 77: 227-233.

Black, S. E., & Lynch, L. M. 1996. *Human-capital investments and productivity*. The American Economic Review, 86: 263?267.

Chen, H.M and Lin, K.J. 2003. *The Measurement of Human Capital and Its Effect On The Analysis of Financial Statements*. International Journal of Management, Vol. 20, No. 4

Davemport, T.O. 1999. *Human Capital: What It Is and Why People Invest In It*. Jossey Bass, San Francisco

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, American Management Association, New York

Gerhart, B. & Milkowich, G.T. 1990. *Organisational differences in managerial compensation and firm performance*. Academy of Management Journal, 33:663-691.

Guest, D.E., Michie, J, Conway, N & Sheehan, M. 2003. *Human resource management and corporate performance in the UK*. British Journal of Industrial Relations, 41:291-314.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo Widiasarana Indonesia, Jakarta

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*. International Journal of Human Resource Management, 11: 336?365.

Kotter, J.P,. Heskett, J.L. 1997. *Corporate Culture and Performance*. Terjemahan Budaya Perusahaan dan Kinerja, Jakarta: Prehallindo.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3?90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

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)*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 10, No. 1, p.11-21

Mayo, A. 2000. *The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital*. 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 Intelectual Capital: Managing by Measure*. City University of New York, New York.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. *Social capital, intellectual capital and the organisational advantage*. Academy of Management Review, 23:242-266.

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*. Strategic Management Journal, 8: 387-392.

Rachmawati, D., F. Wulani, dan C. E. Susilowati. 2004. *"Intellectual Capital dan Kinerja Bisnis: Studi Empiris pada Industri di Indonesia"*, Seminar Internasional Management and Research Conference, Sanur Beach Bali Hotel, FE-Universitas Indonesia, Agustus: 1-21.

Rachmawati, D., dan F. Wulani. 2004. *"Human Capital dan Kinerja Dareah: Studi Kasus di Jawa Timur"*, Penelitian APTIK, April: 1-73.

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*. Annual Review of Psychology, 52: 417-499.

Schermerhon. 2005. *Management, 8th edition*. John Wiley & Sons, Inc, USA

Schmidt, F.L., Hunter, J.E., McKenzie, R.C. & Muldrow, T.W. 1979. *Impact of valid selection procedures on work-force productivity*. Journal of Applied Psychology, 64: 609-626.

Sawarjuwono, T., dan A. P. Kadir. 2003. *"Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan"*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.5, No.1, Mei: 35-57.

Upton, D. M. 1995. *What really makes factories flexible?*. Harvard Business Review, 73: 74-84.

Weitzman, M.L. & Kruse, D.L. 1990. *Profit sharing and productivity. In A.S. 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*. Journal of Management, 27: 701-721.

Zahra, S.A., and George, G., 2002. *"Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension.* Academy of Management Review, Vol. 27, p. 185-203.