

Dr.H. A. Rusdiana, MM  
Dr.H. Tatang Ibrahim, M.Pd.

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL

## MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL



*Human capital* (modal manusia), merupakan salah satu faktor yang dapat meraih sebuah kesuksesan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, hal ini dapat dilihat dari bagaimana cara organisasi tersebut memanusiakan sumber daya manusia dalam kata lain yaitu memberdayakan dan mengembangkan potensi dari manusia yang ada. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu hendaknya organisasi/perusahaan memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Di dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan seorang karyawan/pegawai diperlukan adanya keterampilan yang mendukung terlaksananya pekerjaan atau tugas dengan baik, sesuai dengan prosedur kerja dan dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas sesuai dengan harapan dan dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Akan lebih baik apabila seseorang mempunyai pengalaman kerja yang cukup, dikarenakan dengan adanya pengalaman kerja seseorang akan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara lebih efektif dan efisien, serta lebih menguasai pekerjaannya. Begitu juga dengan organisasi dalam pendidikan, meskipun sedikit tenaga kependidikan yang paham betul terkait dengan *capital* yang ada di dalam dirinya, akan tetapi semua tenaga kependidikan harus bekerja dengan orang lain dan harus dapat memahami peran dari *capital* masing-masing. Bekerja sama merupakan realitas dari proses dan kehidupan di dalam organisasi, di bidang manapun tenaga kependidikan berada baik di bidang kearsipan, keuangan, humas, perlengkapan, operasional, atau bidang yang lain. Karena setiap tenaga kependidikan memiliki kapital yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan sendiri maupun orang lain di dalam organisasi.

## MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL PENDIDIKAN



BANDUNG 2019

Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM  
Dr. H. Tatang Ibrahim, M.Pd.

## MAMAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL

ISBN 978 - 979 - 27-0982 - 7

Cetakan Pertama, Januari 2020

16 cm x 24 cm 316 hlm +(i - xii)

Penulis:

DR. H. A. Rusdiana, MM

DR. H. Tatang Ibrahim, M.Pd.

Editor:

Mr. Muhardi, Ss., M.Pd.

Tresna Nurhayati, M.Pd.

Desain Cover

W. Abdul Aziz

Tata letak:

Junaedi

Diterbitkan oleh: Penerbit Yrama Widya

Jl. Permai 28, No. 100

Margahayu Permai-Bandung (40218)

Telp: (022) 5493533 (Hunting: 5403518, 5426845)

Fax: (022) 5403512

## ANGGOTA IKAPI

e-mail: [yrama.redaksi@gmail.com](mailto:yrama.redaksi@gmail.com) (Redaksi)

[yrama.redaksi@indonet.id](mailto:yrama.redaksi@indonet.id) (Penjualan)

Website: <http://www.yrama-widya.co.id>

Hak Cipta dilindungi UU RI No 19/Th. 2002

Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa seizin penerbit.

## Kata Pengantar

Modal manusia, merupakan salah satu faktor yang dapat meraih sebuah kesuksesan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, hal ini dapat dilihat dari bagaimana cara organisasi tersebut memanusiakan sumber daya manusia dalam kata lain yaitu memberdayakan dan mengembangkan potensi dari manusia yang ada. Kualitas organisasi sangat jelas terlihat dari antusias para tenaga kependidikan dalam bekerja, loyalitas, pengalaman bekerja, kesejahteraan dimana mereka bekerja, dengan perlakuan yang adil semuanya memengaruhi produktivitas organisasi.

Begitu juga dengan organisasi dalam pendidikan, meskipun sedikit tenaga kependidikan yang paham betul terkait dengan *capital* yang ada di dalam dirinya, akan tetapi semua tenaga kependidikan harus bekerja dengan orang lain dan harus dapat memahami peran dari *capital* masing-masing. Bekerja sama merupakan realitas dari proses dan kehidupan di dalam organisasi, di bidang manapun tenaga kependidikan berada baik di bidang kearsipan, keuangan, humas, perlengkapan, operasional, atau bidang yang lain. Karena setiap tenaga kependidikan memiliki kapital yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan sendiri maupun orang lain di dalam organisasi.

Belakangan ini sudah banyak buku-buku yang membahas tentang manajemen pendidikan, tetapi yang membahas khusus tentang manajemen pengembangan *human capital* dalam pendidikan, belum banyak ditemukan. Hampir kebanyakan buku yang beredar hanya membahas manajemen pada dunia bisnis tetapi belum menyentuh pada bidang pendidikan,

sehingga untuk menguasainya, pembaca harus membeli banyak buku, belum lagi dihadapkan dengan masalah kualitas isi buku, tentunya hal ini merupakan investasi yang sangat mahal.

Buku ini hadir sebagai *Buku Monograf* untuk memberi pemahaman tentang Manajemen Pengembangan *Human Capital* dalam pendidikan. Pembahasan disertai berbagai ilustrasi gambar, serta model-model standar mutu berdasarkan hasil riset. Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen pengembangan *Human Capital* pendidikan. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen SDM Pendidikan. Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Pengembangan *Human Capital*, seperti konsep *Human Capital*, strateginya, dan lain-lain.

Akhimya, penulis menyadari bahwa pendekatan yang ditulis dalam buku ini bukanlah yang lebih baik. Namun, paling tidak buku ini dapat dapat memberikan masukan bagi organisasi lembaga pendidikan dalam rangka mempersiapkan SDM yang lebih berkualitas dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga kinerja perusahaan meningkat. Sudah saatnya para pemimpin organisasi lembaga pendidikan menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh lembaga pendidikan sebenarnya berasal dari *human capital*, dan tidak melihat segala aktivitas lembaga dari perspektif bisnis semata. Melainkan, lebih memandang lembaga pendidikan sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan keterampilan yang unik atau seperangkat keunik.

Bandung, 3 Januari 2020

Penulis,

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I	
KERANGKA DASAR PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> .....	1
A. Filosofi Pengembangan Human Capital.....	2
B. Konsep Kerangka Pengembangan Human Capital.....	9
C. Esensi Konsep Manajemen Pengembangan Human Capital.....	22
D. Permasalahan yang dihadapi dalam Manajemen Pengembangan Human Capital.....	30
BAB II	
TEORI PEMBANGUNAN MANUSIA:	
PENGUATAN PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> .....	33
A. Konsep Pembangunan Manusia.....	34
B. Komponen pembangunan manusia.....	42
C. Tantangan, Kendala, dan Dampak Pembangunan Manusia.....	43
D. Teori –teori Pembangunan Manusia.....	46
BAB III	
PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR HUMAN CAPITAL .....	63
A. Konsep Pembentukan dan Pengembangan Karir Human Capital.....	64
B. Pembentukan Karir Human Capital.....	66
C. Pengembangan Karir Human Capital.....	74
D. Membangun Sistem dan Model Pembentukan Pengembangan Karir.....	79

## BAB IV

APLIKASI STRATEGI MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL:.....	121
A. Konsep Aplikasi Strategi pengembangan <i>Human Capital</i> .....	122
B. Akuisisi Bakat.....	132
C. Retensi Bakat .....	162
D. Pembentukan Bakat Human Capital Pendidikan.....	178

## BAB V

PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR HUMAN CAPITAL .....	63
A. Konsep Pembentukan dan Pengembangan Karir Human Capital.....	64
B. Pembentukan Karir Human Capital.....	66
C. Pengembangan Karir Human Capital.....	74
D. Membangun Sistem dan Model Pembentukan Pengembangan Karir.....	79

## BAB VI

PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> ORGANISASI.....	89
A. Konsep Dasar Human capital Organisasi.....	90
B. Komponen Modal manusia pada Organisasi .....	97
C. Pengelolaan Pengembangan Human Capital Organisasi.....	101
D. Pengelolaan dan Pengembangan HC Organisasi.....	104

## BAB VII

PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> : TENAGA KEPENDIDIKAN .....	181
---	-----

A. Konsep Dasar Pengembangan Human Capital Tenaga Pendidikan.....	182
B. Strategi dan Langkah-langkah Penyelenggaraan Program Pengembangan Tenaga kependidikan.....	191
C. Pengelolaan Kinerja Tenaga Kependidikan.....	195
D. Pentingnya Pendidikan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan .....	207

## BAB VIII

PENGUKURAN MANAJEMEN PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> .....	211
--	-----

A. Kosep Pengukuran Manajemen Human Capital.....	212
B. Kegiatan pengukuran modal manusia .....	215
C. Pengukuran penilaian kinerja (performance appraisal).....	224
D. Mengukur Kesuksesan Organisasi .....	229

## BAB IX

PENGUKURAN NILAI BALIKAN INVESTASI HUMAN C APITAL PENDIDIKAN.....	241
---	-----

A. Konsep Pengukuran investasi Balikn HC.....	242
B. Lama Pengembalian Biaya Yang Digunakan Dalam Investasi Pendidikan (Payback Period).....	250
C. Manfaat Dan Biaya Investasi Pendidikan (B/C Ratio- Benefit Cost Ratio).....	258
D. Nilai Balikn Pendidikan (The Return On Education).....	270

## BAB X

MODEL PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> : MELALUI RESTRUTURISASI DAN REKAYASA ULANG ORGANISASI ..	281
---	-----

A. Konsep Restrukturisasi Organisasi .....	282
B. Konsep Rekayasa Ulang Organisasi.....	285
C. Konsep Pemberdayaan <i>Human Resource</i> .....	290
D. Model Implementasi Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> Melalui <i>Restructuring</i> dan <i>Reengineering</i> .....	301

## BAB XII

MODEL EFISIENSI MANAJEMEN_PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL .....	345
--	-----

A. Konsep Efisiensi Manajemen Human Capital (MHC).....	346
B. Format Baru Solusi untuk Manajemen Human Capital (MHC)	347
C. Pengelolaan dan Efisiensi modal manusia .....	356
D. Model Pengukuran Human Capital.....	358

## BAB XIII

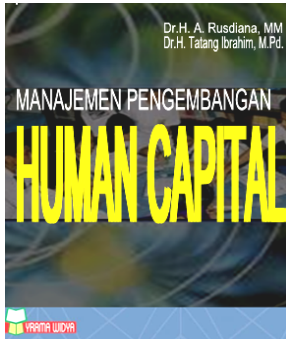
MODEL PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL: MELALUI RESTRUTURISASI DAN REKAYASA ULANG ORGANISASI ..	369
---	-----

A. Konsep Restrukturisasi Organisasi .....	370
B. Konsep Rekayasa Ulang Organisasi.....	373
C. Konsep Pemberdayaan Human Resource .....	378
D. Model Implementasi Strategi Manajemen Human Capital Melalui Restructuring Dan Reengineering .....	389

BAB XIV

MODEL PENGEMBANGAN <i>HUMAN CAPITAL</i> PENDIDIKAN KOSMOPOLITAN.....	407
A. Konsep Manusia, Human Capital, dan Ekonomi.....	408
2. Manusia Human capital.....	416
3. Human capital dalam pemikiran ekonomi.....	421
B. Human Capital Tantangan Global Umat Manusia.....	429
C. Konsep Human capital yang kosmopolitan.....	436
D. Model Pendidikan dan Pengembangan Human Capital Kosmopolitan.....	446
DAFTAR PUSTAKA .....	
PROFIL PENULIS .....	

*Human capital* (modal manusia), merupakan salah satu unsur yang terpenting di dalam suatu organisasi/perusahaan.



*Human capital* (modal manusia), merupakan salah satu faktor yang dapat meraih sebuah kesuksesan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, hal ini dapat dilihat dari bagaimana cara organisasi tersebut memanusiakan sumber daya manusia dalam kata lain yaitu memberdayakan dan mengembangkan potensi dari manusia yang ada. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan. Oleh karena itu hendaknya organisasi/perusahaan memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Di dalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan seorang karyawan/pegawai diperlukan adanya keterampilan yang mendukung terlaksananya pekerjaan atau tugas dengan baik, sesuai dengan prosedur kerja dan dapat melaksanakan pekerjaan atau

tugas sesuai dengan harapan dan dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Adapun di dalam melaksanakan tugas akan lebih baik apabila seseorang mempunyai pengalaman kerja yang cukup, dikarenakan dengan adanya pengalaman kerja seseorang akan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara lebih efektif dan efisien, serta lebih menguasai pekerjaannya. Kualitas organisasi sangat jelas terlihat dari antusias para tenaga kependidikan dalam bekerja, loyalitas, pengalaman bekerja, kesejahteraan dimana mereka bekerja, dengan perlakuan yang adil semuanya memengaruhi produktivitas organisasi. Begitu juga dengan organisasi dalam pendidikan, meskipun sedikit tenaga kependidikan yang paham betul terkait dengan *capital* yang ada di dalam dirinya, akan tetapi semua tenaga kependidikan harus bekerja dengan orang lain dan harus dapat memahami peran dari *capital* masing-masing. Bekerja sama merupakan realitas dari proses dan kehidupan di dalam organisasi, di bidang manapun tenaga kependidikan berada baik di bidang kearsipan, keuangan, humas, perlengkapan, operasional, atau bidang yang lain. Karena setiap tenaga kependidikan memiliki kapital yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan sendiri maupun orang lain di dalam organisasi.

# BAB I

## KERANGKA DASAR MANAJEMEN PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL*

**P**ergeseran paradigma tentang modal dasar sebuah organisasi pada dekade saat ini mengalami lompatan. Modal manusia memiliki peran sentral dalam kesuksesan sebuah organisasi. Perubahan itu disebabkan oleh globalisasi industri, kemajuan informasi, perkembangan teknologi dan persaingan yang ketat, menyebabkan berbagai perusahaan mengubah strategi dalam menjalankan bisnisnya. Manajemen pengembangan merupakan rencana-rencana yang disusun sedemikian rupa dan selanjutnya dikelola dengan baik sehingga dapat memperhitungkan setiap sisi dari setiap aktivitas dalam rencana tersusun yang bertujuan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi dalam berkelanjutan.

Ruang lingkup manajemen pengembangan *human capital*, melingkupi proses dalam menangani berbagai masalah pada *human capital*, mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian yang dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Human capital* adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional pada bidangnya. *Human capital* mencerminkan kemampuan suatu organisasi secara kolektif untuk menghasilkan suatu solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut

### A. Filosofi Pengembangan *Human Capital*

#### 1. Konsep Manusia sebagai Ciptaan Tuhan

Pada hakikatnya manusia adalah makhluk ciptaan Tuhan. Manusia itu berasal dan datang dari Tuhan. Untuk membuktikan bahwa manusia ciptaan Tuhan: *pertama* Islam, memandang manusia adalah makhluk ciptaan Allah SWT, ia tidak muncul dengan sendiinya atau berada oleh diinya sendiri. Amin dalam (Abdul Basyit 2017), menyatakan bahwa manusia adalah makhluk ciptaan Allah SWT; ia tidaklah muncul dengan sendiinya atau berada oleh diinya sendiri, Qs. al-'Alaq [96]: 2), menjelaskan, "ahwa manusia itu dicipta Tuhan dari segumpal darah";<sup>1</sup> (Qs. al-Thariq [86]: 5) menjelaskan bahwa "manusia dijadikan oleh Allah SWT"; Selanjutnya dalam (Qs. al-Rahman [55]:3), menjelaskan bahwa Al-Rahman (Allah SWT).

*Kedua*, manusia itu mempunyai unsur jasmani (material). Sebagaimana pada penciptaan awalnya, fitrah jismiah adalah citra penciptaan fisik manusia yang terdiri atas struktur organisme fisik. Organisme manusia lebih sempurna dibanding dengan organisme fisik makhluk-makhluk lain.<sup>2</sup>

Adapun, proses penciptaan manusia, dianggap memiliki kesamaan dengan hewan, ataupun tumbuhan, sebab semuanya termasuk bagian dari alam. Hal ini sebagaimana yang telah dilakukan oleh ilmuwan non Muslim, seperti; penciptaan manusia yang berasal dari kera kemudian berevolusi menjadi manusia (teori Darwin), sedangkan Al-quran menentang hal itu tepatnya pada

<sup>1</sup> Abdul Basyit 2017. Memahami Fitrah Manusia dan Implikasinya dalam Pendidikan Islam *Fausyan Fkr*. Vol. 13 No. 1 Maret 2017, hlm. 1345

<sup>2</sup> Abu Tamrin, 2018. Manusia Berbasis Al-Quran Dalam Dimensi Filsafat Ilmu. *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syari*: 5 (3), 2018, hlm. 211



diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Untuk itu menangani manusia yang handal harus dilakukan pengembangan *human capital*. Konsep *human capital*/sumber daya manusia mengacu pada kompetensi dan kemampuan karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018), tentang "*Human Capital Creation in Educational Organizations: The Role Of Knowledge Management*" penelitian ini mengidentifikasi beberapa pendapat para ahli yang menyatakan tentang *Human Capital* diantaranya:

- a. Khasawneh (2011) menganggap modal manusia untuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, komitmen, pengetahuan implisit gagasan dan kesejahteraan karyawan mereka.
- b. Winters (2011) menunjukkan modal manusia sebagai dasar modal intelektual di Indonesia hal atribut karyawan, yaitu, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap, yang akan menghasilkan peningkatan kinerja dan profitabilitas peningkatan. Selain itu, diyakini bahwa pengetahuan dan keterampilan ada di benak karyawan.
- c. Lutz dan Samir (2011) menyebutkan bahwa pengetahuan dalam pikiran karyawan tidak akan diaktifkan untuk menjadi nilai pasar, jika karyawan ini tidak dipekerjakan oleh organisasi. Akibatnya, manfaat dari peningkatan kompetensi karyawan investasi dalam modal manusia.<sup>10</sup>

Selanjutnya Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018), menyatakan bahwa:<sup>11</sup> menurut teori *human capital*, investasi lebih tinggi dalam modal manusia sejalan dengan manfaat karyawan yang lebih besar

<sup>10</sup>Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018), "*Human Capital*.....", hlm. 14.  
<sup>11</sup>Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018), "*Human Capital*.....", hlm. 15.

dari pengembangan modal manusia (Davies, Qiu, & Davies, 2014). Contoh manfaat modal manusia lebih tinggi dari pengembalian investasi karyawan, meningkat dalam kompensasi, penciptaan pemimpin masa depan, peluang untuk berpartisipasi dalam proyek profil tinggi serta aneskalasi dalam status dan otoritas (Fleisher, Li, & Zhao, 2010).

Morling dan Yakhlef (dalam Kasmawati 2017), menyatakan bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola aset pengetahuan.<sup>12</sup> Mengacu pada perkembangan yang terjadi saat ini, menuntut perusahaan-perusahaan dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimilikinya.

*Human capital* (modal manusia), adalah unsur yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya jika dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Lengnick Hall & Cynthia A. (dalam Cecep Hidayat, 2013), menyatakan bahwa "...modal manusia merupakan bagaimana mengetahui keterampilan dan kemampuan individu dalam organisasi".<sup>13</sup>

*Human capital* dikemukakan Schemehon (dalam Endri, 2014), sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ideide, inovasi, energi dan komitmennya.<sup>14</sup> *Human*

<sup>12</sup> Kasmawati Y. 2017. *Human Capital* ...., 276.

<sup>13</sup>Cecep Hidayat, 2013. Analisis Model Pengukuran Human Capital Dalam Organisasi. *Journal Sinus Business Review*. 4(2), 881.

<sup>14</sup>Endri, 2014. Peran Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Ilmu Dan*



Gambar 1.1 Framework *Human Capital*  
Sumber Gaol, (dalam Prayed, 2018), dimodifikasi

Maksudnya yang tersirat dalam gambar 1.1, adalah apabila di dalam suatu perusahaan/organisasi seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

#### 1. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan dalam bahasa Inggris disebut dengan *knowledge* yang artinya; (1) kenyataan atau kondisi menyadari sesuatu. (2) kenyataan atau kondisi mengetahui sesuatu yang diperoleh secara umum melalui pengalaman atau asosiasi. (3) sejumlah pengetahuan, susunan kebenaran informasi, dan prinsip-prinsip yang diperoleh

manusia, (4) kenyataan atau kondisi memiliki informasi yang sedang dipelajari.<sup>25</sup>

Ilmu pengetahuan merupakan cabang dari pengetahuan, pengetahuan merupakan cabang dari filsafat ilmu, dan filsafat ilmu merupakan cabang dari filsafat. Sehingga pengetahuan itu bagian dari filsafat ilmu, sedangkan filsafat ilmu cabang dari filsafat. Pengetahuan (*knowledge*) lebih luas dari pengetahuan ilmiah (*science*). Pengetahuan ilmiah atau ilmu pengetahuan hanya salah satu jenis pengetahuan yang memiliki diri-diri khusus. Thomas Huxley (dalam Yusuf, 2016), mengemukakan bahwa inti sains tidak lebih dari akal sehat yang terlatih dan tertata.<sup>26</sup>

Untuk menciptakan keunggulan bersaing suatu organisasi harus memiliki sumber daya yang berbeda dari pesaingnya. Sumber daya yang dapat ditonjolkan salah satunya adalah sumber daya pengetahuan (*knowledge*). *Knowledge management* merupakan pengelolaan dari pengetahuan perusahaan dan aset intelektual yang dapat meningkatkan karakteristik kinerja organisasi dan nilai tambah dengan memungkinkan suatu perusahaan untuk bertindak lebih cerdas (Khan, 2012 dalam Samsiah).<sup>27</sup>

#### 2. Keahlian (*expertise*)

Keahlian adalah salah satu faktor yang harus dimiliki oleh seorang auditor untuk mendukung kualitas auditnya. Keahlian seorang memiliki keahlian diperoleh dari pengalaman sehingga

<sup>25</sup> Izzatur Rusuli dan Zakiul Fuady M. Daud. 2015. Ilmu pengetahuan dari Jhon Locke ke al-Atas. *Jurnal Pencerahan*, 9, (1), 2015, hlm. 12-13.

<sup>26</sup> Lubis, Akhyar Yusuf. 2016. *Filsafat Ilmu Klasik Hingga Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 64

<sup>27</sup> Samsiah, Marlina dan Andi: Pengaruh Knowledge Management dan Teknologi Informasi Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Universitas *Jurnal Manajemen*. 22 (02) 2018: hlm 155

dan akibatnya, dapat mengarah pada kinerja organisasi yang menguntungkan.<sup>39</sup>

Untuk hal itu, Tokarčíková, & Blašková, (2015), merekomendasikan yang harus diikuti masing-masing organisasi/lembaga saat mengukur efisiensi *human capital*-nya sendiri yang digunakan yaitu:<sup>40</sup>

- a. Identifikasi indikator dasar pengukuran *human capital*, yang memiliki hubungan yang jelas dengan kinerja organisasi;
- b. Menggunakan pengukuran dan indikator sederhana dan fokus pada informasi kuantitatif yang mudah diakses dan dapat diandalkan;
- c. Bandingkan indikator yang ditetapkan ke tingkat yang dipersyaratkan, yang mungkin dibuat sesuai standar organisasi, bandingkan berdasarkan *benchmarking* dengan organisasi dari lembaga yang sama, tingkat pencapaian tujuan, dll;
- d. Mengidentifikasi spesifikasi tertentu dari *human capital* yang diperlukan untuk kinerja dan mengevaluasi secara objektif apakah tenaga kependidikan benar-benar memilikinya, atau apakah mereka telah dilatih;
- e. Ingatlah bahwa pengukuran *human capital* dilakukan untuk meningkatkan keefektifannya dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, oleh karena itu, tidak hanya dilakukan pengukuran, tetapi juga mengidentifikasi kekurangan dan area masalah dan melakukan tindakan untuk memperbaiki;
- f. Semua langkah untuk meningkatkan efisiensi *human capital* dianggap investasi di *human capital* dan perlu dievaluasi.

<sup>39</sup>Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018), "*Human Capital*...", hlm. 15.

<sup>40</sup>Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human Capital Management-Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177 (July 2015), hlm. 48-60. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332>

### 3. Penerapan Manajemen *Human Capital* pada Organisasi

Tujuan utama manajemen untuk meningkatkan efisiensi dengan intervensi dalam suatu sistem selalu melibatkan biaya/ongkos. Melalui perencanaan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan. Membuat suatu keberadaan sistem terhadap orang yang berbeda dengan meningkatkan pengetahuan, mengubah batasan dan lingkungan, tidak hanya membutuhkan perluasan sumber tambahan tetapi juga mengancam keuntungan dari status quo. Keputusan dalam mengubah sistem harus berdasarkan perbandingan keuntungan dan biaya/ongkos intervensi. Penggunaan dua cara analisis biaya/ongkos keuntungan dan analisis biaya/ongkos efektivitas menghasilkan keputusan yang produktif.<sup>41</sup>

*Human capital management* dimaknai sebagai proses memperoleh, melatih, mengelola, mempertahankan agar dapat berkontribusi secara efektif dalam proses organisasi. Hal ini memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan sumber daya manusia.

*Human capital management* dialokasikan untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia. *Human capital management* merupakan pendekatan ketika para tenaga dalam sebuah organisasi dianggap sebagai kekayaan dan investasi di masa depan, membawa pendapatan. Konsep *Human capital management* ini lebih maju dibandingkan dengan *human resources management*, yang menganggap tenaga sebagai "biaya". Fungsi manajerial para tenaga, dapat mengarahkan perhatian pada modal

<sup>41</sup>Hasan Baharun, 2016. Manajemen Kinerja ..., hlm. 240.

## BAB II HUMAN CAPITAL DAN PENDIKAN

Investasi dapat dilakukan bukan saja pada fisik, tetapi juga pada bidang non fisik. Investasi fisik meliputi bangunan pabrik dan perumahan karyawan, mesin-mesin dan peralatan, serta persediaan (bahan mentah, barang setengah jadi, dan barang jadi). Investasi non fisik meliputi pendidikan, pelatihan, migrasi, pemeliharaan kesehatan dan lapangan kerja. Investasi non fisik lebih atau lebih dikenal dengan investasi sumber daya manusia<sup>1</sup> adalah sejumlah dana yang dikeluarkan dan kesempatan memperoleh penghasilan selama proses investasi. Penghasilan selama proses investasi ini sebagai imbalannya dan diharapkan memperoleh tingkat penghasilan yang lebih tinggi untuk mampu mencapai tingkat konsumsi yang lebih tinggi pula. Investasi yang demikian disebut dengan human capital.

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi selain sumber daya alam, modal, entrepreneur untuk menghasilkan output. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, maka semakin meningkat pula efisiensi dan produktivitas suatu negara. Sejarah mencatat bahwa negara yang menerapkan paradigma pembangunan berdimensi manusia telah mampu berkembang meskipun tidak memiliki kekayaan sumber daya alam yang berlimpah. Penekanan pada investasi manusia diyakini merupakan basis dalam meningkatkan produktivitas faktor produksi secara total. Tanah, tenaga kerja, modal fisik bisa saja mengalami *diminishing return*, namun ilmu pengetahuan tidak. Peranan ilmu pengetahuan dan investasi modal sumber daya manusia dalam memacu pertumbuhan ekonomi.

### A. Sejarah Human Capital Relevansinya dengan Pendidikan

#### 1. Awal Kehadiran Teori human capital (HC),

Teori *human capital* (HC), dikemukakan pertama kali di tahun 1961 oleh Theodore Schultz, ekonom pemenang nobel bidang ekonomi 1979, yang berkeyakinan bahwa peningkatan kesejahteraan kaum miskin tidak tergantung pada tanah, peralatan atau energi namun tergantung pada pengetahuan.<sup>1</sup> HC muncul disebabkan dari pemikiran bahwa manusia merupakan *intangible asset* yang memiliki banyak kelebihan, yaitu kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi, manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna, manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain.<sup>2</sup>

#### 2. Perkembangan Teori human capital (HC),

Dalam perkembangannya sejarahnya Human Capital (HC), memiliki asal usul tersendiri. Pembicaraan tentang investasi sumber daya manusia yang ternyata mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi ternyata telah ada sejak zaman Adam Smith (1776), Heinrich Von Thunen (1875) dan para ilmuwan ekonomi klasik lainnya sebelum abad ke-19 yang menekankan

<sup>1</sup> Milda Giziene, et.al, 2017, Evaluation of Investment in Human Capital Economical Effectiveness *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23 (2), 2017, hlm.109.

<sup>2</sup> Iwan Sukoco dan Dea Prameswari, 2017. Pendekatan Human Capital Untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Lebih Produktif *Jurnal AdBispreneur* 2, (1), 2017, hlm. 95.

kemerdekaan Indonesia. Menurut Ki Hadjar Dewantara konsep pendidikan di Indonesia itu adalah.<sup>21</sup>

- a. Manusia Indonesia yang berbudi pekerti adalah yang memiliki kekuatan batin dan berkarakter. Artinya, pendidikan diarahkan untuk meningkatkan citra manusia di Indonesia menjadi berpandangan teguh untuk berpihak pada nilai-nilai kebenaran.
- b. Manusia di Indonesia yang maju pikirannya adalah yang cerdas kognisi (tahubanyak dan banyak tahu) dan kecerdasannya itu membebaskan dirinya darikebodohan dan pembodohan dalam berbagai jenis dan bentuknya misalnya: karenarekayasa penjajah berupa indoktrinasi.
- c. Manusia di Indonesia yang mengalami kemajuan pada tataran fisikatau tubuh adalah yang tidak semata sehat secara jasmani, tapi lebih-lebih memiliki pengetahuan yang benar tentang fungsi-fungsi tubuhnya dan memahami fungsifungsi itu untuk memerdekakan dirinya dari segala dorongan ke arah tindakan kejahatan.

#### 5. Konsep Pendidikan John Dewey

John Dewey adalah seorang tokoh pendidikan, lahir di Burlington Amerika1 pada tanggal 20 Oktober tahun 1859 M. Setelah menyelesaikan studinya di Baltimore, ia menjadi guru besar dalam bidang filsafat dan kemudian dalam bidang pendidikan pada beberapa universitas. Sepanjang kariernya, Dewey menghasilkan 40 buku dan lebih dai 700-an artikel. John Dewey memiliki konsep bahwa pendidikan merupakan *allone with*

<sup>21</sup>Niken Retno Punwandari, 2016. Implementasi Sistem Among Dalam Penanaman Karakter Di Kelas IV SD Taman Muda Ibu Pawiyatan. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar* 5 (33) 2016, hlm.165..

*growing; it has no end beyond it self*, sehingga tidak akan pernah permanen tapi selalu evolutif. Selain selalu *on going process*, Model pendidikan partisipatif bertumpu pada nilai-nilai demokratis, partisipasi, pluralisme dan liberalisme.<sup>22</sup>

- a. Nilai demokratis. Kata ini berasal dari kata demokrasi (*demos cratein* atau *demos cratos*) adalah suatu negara dengan sistem pemerintahan yang kedaulatannya berada di tangan rakyat. Artinya, kekuasaan tertinggi berada di hasil keputusan rakyat melalui wakil-wakilnya. Maka nilai demokratisnya adalah pada keputusan yang ada
- b. Nilai partisipatif adalah nilai keterlibatan manusia dalam menjalankannya.
- c. Pluralisme adalah nilai keberagaman.
- d. Liberalisme adalah nilai kebebasan dalam menjalankannya.

Dari kedua konsep di atas memang memiliki konsep yang berbeda. Hal ini terlihat dari kedua tokoh memberikan konsep terhadap pendidikan. Konsep yang berbeda ini sebenarnya memiliki latar belakang pemahaman terhadap kebudayaan, setiap negara. Jika Ki Hadjar Dewantara fokus kepada konteks pendidikan di Indonesia memang tidak salah. Demikian juga dengan John Dewey memberikan penjelasan terhadap konsep pendidikan sesuai dengan konteks kultural negara barat. Tetapi, perlu diperhatikan bahwa adanya kesejajaran dan kesearahan pemikiran ialah sama-sama mengarahkan manusia ke arah yang berbudi pekerti dan melalui proses pertumbuhan secara tahap demi tahap. Maka hal

<sup>22</sup> Postttawati, 2014: Konsep Pendidikan John Dewey Tadbir: *Jurnal Majalengka Pendidikan Islam* Vol 2, No 2 (2014): hlm . 133.

demikian, dapat diuraikan bahwa HC memiliki aturan-aturan dan ajaran. HC dalam doktrin ekonomi adalah:

- 1) Pengelola perekonomian
- 2) Kreator dalam mengembangkan perekonomian
- 3) Pemberi kontribusi dalam pengembangan ekonomi
- 4) Sumber ekonomi yang mendasar
- 5) Penentu pengembangan kualitas, mutu di dalam perekonomian pendidikan

Jadi, dengan sistem ini tidak menempatkan HC sebagai modal, melainkan melalui HC perekonomian pendidikan meningkat melalui sistem pendidikan.

#### D. Hubungan Antara Pendidikan dengan Human Capital

Dari penjelasan di atas telah dibahas bahwa HC merupakan bagian yang sangat penting dalam keberlangsungan pendidikan. Di setiap sekolah tentu memiliki upaya dan usaha agar pendidikan dapat berjalan dengan baik. Demikian juga telah dibahas di dalam konsep pendidikan maupun konsep HC bahwa harus ada individu (sekolah, lembaga pendidikan) yang mengelola untuk menjalankan modal sesuai dengan objek. Dengan demikian, ada beberapa hubungan antara pendidikan dengan HC, yakni:

1. Dalam menjalankan pendidikan membutuhkan modal (dana)  
Model inilah yang menjadi basic needs dalam menjalankan pendidikan. Modal dapat diperoleh melalui usaha yang dikerjakan setiap sekolah, misalkan melalui dana dari pemerintah (dana BOS) berguna untuk menunjang operasional sekolah-sekolah. Atau juga dapat diperoleh melalui hubungan kerja sama dengan lembaga-lembaga atau donatur. Pemanfaatan harus sesuai dengan objek

(sasaran) yang sesuai dengan program di sekolah-sekolah.

#### 2. Melalui HC pendidikan mengalami perkembangan

Berjalannya pendidikan ke arah yang baik, hal itu dipengaruhi oleh human capital (sumber daya manusia). Sumber daya manusia yang baik dapat menunjang keberlangsungan pendidikan. Perkembangan dan perubahan pendidikan kelihatan apabila pendidikan dapat terealisasi secara baik dan sesuai tujuan (visi dan misi).

#### 3. Kontribusi HC dapat memberikan pertumbuhan pada Pendidikan.

Pemikiran ilmiah ini baru mengambil tonggak penting pada tahun 1960-an ketika Theodore Schultz, yang merupakan peletak dasar teori *human capital* modern, berpidato dengan judul "*Investment in Human Capital*" di hadapan *The American Economic Association*. Pesan utama dari pidato tersebut sederhananya adalah bahwa proses perolehan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan bukan merupakan suatu bentuk konsumsi semata-mata, akan tetapi juga merupakan suatu investasi.

<sup>10</sup>

Dalam pandangannya menjelaskan bahwa pendidikan juga merupakan investasi yang dapat diberdayakan untuk memajukan bangsa dan negara. Hal ini bertujuan untuk memperlihatkan keberadaan sumber daya yang ada sebagai sumber yang dapat memberikan kontribusi lebih demi pendidikan.

#### 4. Sumber Daya Manusia meningkatkan kualitas pendidikan

Di negara Indonesia khususnya di pedalaman Jambi, Suku Anak Dalam tidak mampu mengelola sumber daya dengan baik. Hal

<sup>10</sup> Vilda Giziene, et.al, 2017, *Evaluation of Investment ...*, hlm.109.

## BAB III

### TEORI PEMBANGUNAN MANUSIA: PENGUATAN PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL* I

Pembangunan merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan bangsa dan pertumbuhan ekonomi yang merupakan salah satu indikator untuk menilai keberhasilan pembangunan dari suatu negara. Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 tercantum tujuan bangsa Indonesia bahwa diantaranya yaitu untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam pelaksanaan pembangunan, pertumbuhan ekonomi yang tinggi adalah sasaran utama bagi negara-negara sedang berkembang. Hal ini disebabkan pertumbuhan ekonomi berkaitan erat dengan peningkatan barang dan jasa yang diproduksi dalam masyarakat, sehingga dengan semakin banyak barang dan jasa yang diproduksi, kesejahteraan masyarakat akan meningkat.

Pembangunan ekonomi dimaknai sebagai upaya untuk mengurangi kemiskinan, menanggulangi ketimpangan pendapatan dan penyediaan lapangan kerja. Salah satu indikator terpenting yang menggambarkan keberhasilan perkembangan ekonomi yaitu gunakan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Hal ini karena manusia memiliki peran sebagai faktor produksi yang sangat penting dalam perekonomian. Paradigma pembangunan saat ini juga diukur dari kualitas hidup masyarakat yang tercermin dalam indeks pembangunan manusia.

#### A. Konsep Pembangunan Manusia

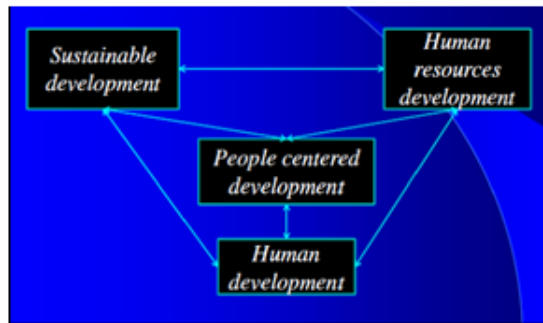
1. Pembangunan Manusia: Target dan Permasalahannya  
Tujuan akhir pembangunan adalah kesejahteraan rakyat. Manusia bukan hanya merupakan obyek pembangunan tetapi diharapkan dapat menjadi subyek, sehingga dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi kemajuan suatu wilayah yang secara makro menjadi kemajuan suatu Negara. Prasetyo (dalam Saragih, 2014), menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan diukur dengan beberapa parameter yang paling populer saat ini adalah Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau *Human Development Indeks* (HDI) yang diukur melalui kualitas tingkat pendidikan, kesehatan dan ekonomi (daya beli).<sup>1</sup>

IPM merupakan indikator komposit yang mengukur tiga dimensi pokok pembangunan manusia yang dinilai sebagai ceminan kemampuan dasar manusia, yaitu umur panjang dan sehat, pengetahuan, dan kehidupan yang layak.

Proses identifikasi indikator pembangunan manusia tidak dapat dilepaskan dari filosofi dan definisi pembangunan manusia. Terdapat beragam pendekatan dan terminologi yang digunakan dalam pembangunan manusia (Human Development). Dikaitkan dengan hal ini Gilley dan Egglan (dalam Azahari 2016) menyatakan bahwa *human development* merujuk kepada kemajuan (*advancement*) dari pengetahuan, kompetensi dan perbaikan perilaku-perilaku sumberdaya manusia itu sendiri, baik untuk kepentingan individual maupun untuk kepentingan organisasi. Oleh

<sup>1</sup> Tutik Yuliani & Novita Saragih, 2014. Determinan Pembangunan Manusia di Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah. *JELAJAH Journal of Economics and Policy* 7 (1), 2014, hlm. 61.

Pembangunan berwawasan kependudukan terdiri dari empat konsep pembangunan yang saling terkait, yaitu: Pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development*), Pembangunan Sumberdaya manusia (PSDM), Pembangunan Manusia (*Human Development*), Pembangunan berwawasan kependudukan (*People Centered Development*). Hubungan antar konsep tersebut dapat dilihat di Gambar 2.



Gambar 2: Hubungan antar konsep pembangunan

Sumber: Jalal, 2014 (dalam Idah, 2017)

Pengukuran pembangunan berwawasan kependudukan menggunakan IPBK (Indeks Pembangunan Berwawasan Kependudukan). Indeks tersebut menggunakan lima dimensi dalam pengukurannya, yaitu: partisipasi masyarakat, keberlanjutan, integrasi, pemihakan terhadap rakyat miskin, dan kesetaraan.

##### 5. Sustainable Development Theory

*Sustainable Development Goals* (SDGs) merupakan tujuan atau dokumen baru yang direvisikan di tahun 2015 sebagai

tindak lanjut berakhirnya program MDGs. Isi dokumen ini terdiri dari 17 poin tujuan yang lebih rinci dibandingkan ICPD dan MDGs. Pemaksimalan lingkungan merupakan poin yang banyak ditambahkan di dokumen ini. Dokumen ini mencoba memadukan konsep *Economic Development Goals*, *Population Development Goals*, dan *Environmental Development Goals* yang pada akhirnya akan tercipta keberlanjutan. Maksud dari pembangunan keberlanjutan adalah dapat memenuhi kebutuhan saat ini dengan memikirkan kebutuhan hari esok.<sup>41</sup>

Sutamihardja (2004), menyatakan sasaran pembangunan berkelanjutan mencakup pada upaya untuk mewujudkan terjadinya beberapa hal, yaitu:<sup>42</sup>

- a. Pemerataan manfaat hasil-hasil pembangunan antar generasi yang berarti bahwa pemanfaatan sumberdaya alam untuk kepentingan pertumbuhan perlu memperhatikan batas-batas yang wajar dalam kendali ekosistem serta diarahkan pada sumberdaya alam yang lestari dan menekankan serendah mungkin eksploitasi sumber daya alam yang tidak *renewable*.
- b. pengamanan terhadap kelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup yang ada dan pencegahan terjadinya gangguan ekosistem dalam rangka menjamin kualitas kehidupan yang tetap baik bagi generasi yang akan datang.
- c. Pemanfaatan dan pengelolaan sumberdaya alam untuk kepentingan mengejar pertumbuhan ekonomi demi kepentingan pemerataan pemanfaatan sumberdaya alam

<sup>41</sup>Shavina et.al. 2016. Sustainable fisherman settlement development. 8<sup>th</sup> International Conference on Architecture Research and Design (AR+DC), November, 1-2, 2016, p.74

<sup>42</sup>Sumber Daya Alam dalam Pembangunan Berkelanjutan Perspektif Islam B. Jizya (Jurnal Ekonomi Islam) . 6. (1) 2017, hlm. 13.



yang berkelanjutan antar generasi.

- d. Mempertahankan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan baik masa kini maupun masa yang mendatang.
- e. Mempertahankan manfaat pembangunan ataupun pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan yang mempunyai dampak manfaat jangka panjang.
- f. Menjaga mutu ataupun kualitas kehidupan manusia antar generasi sesuai dengan habitatnya.

Ketujuh belas point SDGs tersebut diantaranya adalah:

- a. Menuntaskan kemiskinan di manapun dan dan dalam bentuk apapun .
- b. Menuntaskan kelaparan, menciptakan ketahanan pangan, dan memperbaiki nutrisi masyarakat dengan mengedepankan *sustainable agriculture*.
- c. Menjamin kesehatan masyarakat dan menciptakan kesejahteraan bagi penduduk seluruh usia.
- d. Menjamin kualitas pendidikan dan pemerataan pendidikan di seluruh dunia.
- e. Mencapai kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan.
- f. Mencapai ketersediaan dan keberlanjutan air.
- g. Mencapai ketersediaan dan keberlanjutan energi.
- h. Mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan menciptakan lapangan pekerjaan layak untuk semua.
- i. Membangun infrastruktur yang baik dan menciptakan industri yang inovatif dan berkelanjutan.
- j. Mengurangi kesenjangan antar negara.
- k. Menciptakan kota dan tempat tinggal yang aman, sejahtera, dan berkelanjutan.
- l. Menjamin pola produksi dan konsumsi yang berkelanjutan.

- m. Memerangi perubahan iklim dan memberikan aksi.
- n. Melakukan konservasi terhadap sumberdaya laut dan lautan.
- o. Menjaga dan melakukan konsevasi terhadap sumberdaya lahan dan hutan.
- p. Menciptakan perdamaian dunia dan hukum yang adil bagi dunia.
- q. Menguatkan kerja sama antar negara untuk mencapai pembangunan berkelanjutan.

## BAB IV

# MANAJEMEN STRATEGI

## PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL*

Setiap organisasi pasti memiliki cara tersendiri untuk dapat mengelola dan mengorganisir semua *resources*, terutama dalam hal ini adalah mengelola modal manusia (*human capital*). Pengelolaan yang dikemas sedemikian menarik sehingga menjadikan para tenaga kependidikan loyal, hal tersebut menjadi strategi jitu yang perlu dipertahankan bahkan dikembangkan supaya menarik sehingga dapat berinovasi dan para tenaga kependidikan semakin bekerja dengan penuh dedikasi dan semangat *Human capital* di dalam sebuah organisasi saat ini memang dirujuk sebagai *key of success factor* yang dapat dijadikan sebagai fondasi yang harus diperhatikan dalam kajian strategi organisasi dan pengembangannya.

Strategi manajemen *human capital* dalam organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat berjalan dengan dinamis yang berhubungan dengan human, produk yang dihasilkan (dalam hal ini adalah pelayanan yang maksimal dan excellent), dan lingkungan yang mendukung sesuai dengan harapan.

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang strategi manajemen human capital, yang meliputi: Konsep Dasar Manajemen Strategi *Human Capital*, meliputi: Konsep, desain dan penerapan

### A. Konsep Dasar Manajemen Strategi *Human Capital*

#### 1. Manajemen Strategi *Human Capital*

Manajemen *strategic* sangat erat hubungannya dengan keunggulan kompetitif yang dalam prakteknya terdiri dari analisis, keputusan dan aksi dari organisasi. Menurut sampurno (2011), dalam Amir Tengku Ramly, (2018), definisi tersebut mencakup dua elemen penting yang menjadi inti dari manajemen startegik, yaitu: Pertama, mencakup; (1) analisis, keputusan, aksi) dan (2) studi mengetahui mengapa organisasi dapat mempunyai kinerja yang lebih baik dibanding dengan yang lain. Kedua; manajemen *strategic focus* pada pertanyaan fundamental: 'bagaimana organisasi dapat bersaing dengan menciptakan keunggulan bersaing di pasar, tidak hanya sekedar karena unik dan bernilai tetapi juga sulit bagi pesaing untuk menirunya?'

Keberhasilan dalam menyusun strategi organisasi tersebut akan menjadi sebuah perhatian tersendiri oleh seluruh pengelola organisasi. *Human capital* merupakan pengelolaan yang strategis dari setiap organisasi yang ada, karena dengan adanya *human capital* dapat dipandang sebagai bentuk *capital* yang aktif, bergerak, dapat berinovasi, kreatif sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang efektif, efisien, dan produktif. Dengan adanya *human capital* maka dibutuhkan perilaku dan kemampuan untuk mengelolanya dengan baik, sehingga penyusunan *human capital* harus relevan dengan penyusunan strategi organisasi.

---

Amir Tengku Ramly and Dudung Abdul Syukur, 2018. Strategic Management of Organization Development and Civil Service Based Pumping HR Model at Ibn Khaldun University Bogor. *JBE: Integrated Journal of Business and Economics*. 2, (1), 65.

untuk memperoleh, melatih, mengelola, mempertahankan, dan memberikan penghargaan kepada para anggota organisasi agar mereka dapat berkontribusi secara sadar dan efektif dalam seluruh rangkaian kegiatan organisasi. Hal tersebut memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing lembaga/ organisasi dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan sumber daya manusia atau human capital.

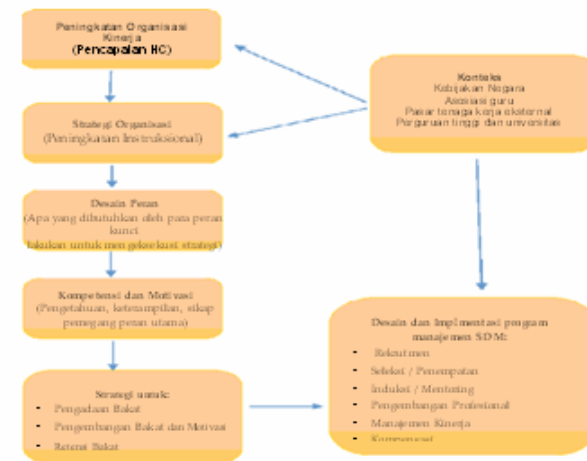
Strategi *human capital* dapat dikembangkan dari pengukuran dan pelaporan *human capital*. Strategi ini dapat digunakan sebagai pelengkap bagi strategi-strategi *human resource*. Strategi *human capital* dikonsepsikan Armstrong, 2006 dalam Nuzulul Kusuma Putri (2013), yaitu:<sup>2</sup>

- a. *People*, siapa yang ada dalam organisasi, keterampilan dan kemampuan yang dibayar, keterampilan apa yang hendak dikembangkan, tingkat kualifikasinya, dan area apa yang mereka kuasai.
- b. *Work processes*, bagaimana pekerjaan tersebut terselesaikan, tingkat kejasama dan ketergantungan antar unit dalam organisasi, dan peran teknologi;
- c. *Managerial structure*, tingkat kematangan karyawan, kontrol dan pengarahan dari manajer, rentang kendali, manajemen kinerja dan prosedur kerja;
- d. *Information and knowledge*, bagaimana pertukaran informasi antar karyawan dan dengan konsumen;
- e. *Decision-making*, seberapa penting sebuah keputusan itu dibuat dan apa dasarnya.

Strategi pengelolaan *human capital*, konsepsi Lantip,dkk

<sup>2</sup> Nuzulul Kusuma Putri, 2013: Peran Human Capital...., 94.

(2017), tampak pada gambar 3.1, berikut:<sup>3</sup>



Gambar 4. 1 Strategi Manajemen *Human Capital* Organisasi  
Sumber: Lantip , dkk. (2017).

Dalam pemenuhan strategi yang harus dilakukan secara nyata, maka sebuah organisasi harus memiliki keberanian dalam pengambilan resiko atas keputusan yang sudah diambil dengan melibatkan para tenaga kependidikan dan seluruh jajaran pimpinan. Strategi yang baik pasti akan menjadikan seluruh rangkaian dari kegiatan yang dijalani/dilakukan untuk mewujudkan tujuan secara

<sup>3</sup> Lantip Dik Prasajo, dkk. 2017. *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 86

#### a. Analisis Strategi Pelaksanaan

Perlunya analisis terlebih dahulu sebelum melakukan *training and development* bagi para pegawai supaya yang akan dilakukan tersebut tepat pada sasaran, tidak boros baik dari segi waktu, tenaga, maupun kondisi keuangan organisasi. Ada beberapa analisis yang dapat dipertimbangkan dalam mengambil langkah untuk para pegawai dalam meningkatkan kompetensinya melalui *training and development*, salah satunya dengan menggunakan *Training Needs Analysis* (TNA) oleh Raymond A. Noe (2002), yang memiliki tiga elemen sebagai berikut<sup>3</sup>



Gambar 4.2. Element of Training Needs Analysis – Raymond A.

Sumber: Raymond A. (Yuyuk Liana dan Rina Irawati, 2014)

Gambar elemen TNA di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

<sup>3</sup> Yuyuk Liana dan Rina Irawati, 2014. Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya. *Jurnal Akademi*, 3 (1), 26.

#### 1) Analisis Organisasi

Menurut Raymond, tujuan dan strategi organisasi merupakan salah satu faktor dalam menentukan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan diadakan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai, karena dengan pelatihan tersebut benar-benar diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi organisasi dalam pencapaian strategi yang sudah disusun. Pokok-pokok yang perlu diidentifikasi dari *organization analysis* ini adalah terkait dengan *budget, time*, dan kemampuan untuk melaksanakan *training resources*.

Perlu diketahui juga menurut penulis bahwa analisis organisasional berfokus pada struktur dan desain organisasi dan bagaimana sistem, kapasitas, dan fungsi organisasi memengaruhi keluaran. Faktor internal dan eksternal tambahan juga diperhitungkan dalam menilai cara meningkatkan efisiensi. Melakukan analisis organisasi sangat membantu dalam menilai kesejahteraan dan kapasitas organisasi saat ini, dan memutuskan tindakan untuk meningkatkan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

#### 2) Analisis Tugas

Analisis individu menurut Raymond ini membantu untuk menentukan apakah penurunan kinerja disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, kemampuan, atau keterampilan, kemudian untuk menentukan individu yang membutuhkan *training*, dan menentukan kesiapan para pegawai dalam mengikuti pelatihan. Analisis individu dapat dilakukan melalui identifikasi karakteristik dari individu tersebut seperti:

(a) Input Perlunya memahami apa, bagaimana, dan kapan

kerja dengan *human capital* dan mereka secara standar disebut sebagai:<sup>16</sup>

- a. Sistem rekrutmen dan seleksi staf;
- b. Sistem adaptasi staf;
- c. Sistem pendidikan staf;
- d. Sistem evaluasi staf;
- e. Sistem pengembangan karir;
- f. Sistem remunerasi dan motivasi staf;

Sistem organisasi kerja dan manajemen personalia memastikan penggunaan yang efisien dan penghematan modal manusia dan partisipasi eksekutif dalam pengelolaan sumber daya manusia (organisasi-optimasi prosedural).

Karakteristik yang mendefinisikan manajemen strategis *human capital* dalam sistem operasional adalah kenyataan bahwa hal tersebut merupakan manajemen terpadu, terkait dengan strategi keseluruhan. Titik utama dalam pengelolaan strategis *human capital* atau sumber daya manusia adalah korelasi (pengaruh) pengelolaan sumber daya manusia dengan keseluruhan strategi serta persepsi masyarakat sebagai sumber strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan.

#### D. Penerapan dan Dampak Strategi Manajemen Human Capital

##### 1. Penerapan Strategi Manajemen Human Capital

Pengelolaan *human capital* dapat dilakukan dengan mengadopsi dari pengelolaan *human capital* dalam konsep *Strategic Map*.

<sup>16</sup> Okeke, Remi Chukwudi, et.al, 2017, The Audit Component of Human Capital Management in Nigerian Organizations: A Public Sector Analysis. *International Journal of Business Management*, 2 (4), 107

Kaplan dan Norton, (2002) dalam Sri Wahyuni, dkk. (2015) yaitu dengan mengidentifikasi kesiapan *human capital* yang bertujuan untuk mengetahui kesiapan kompetensi individu untuk dilakukan pengembangan. Proses identifikasi meliputi:<sup>17</sup>

- a. *Strategic job families*, yaitu menentukan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki dampak yang tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas,
- b. Pengembangan *profil competence* yaitu merinci kebutuhan pekerjaan yang detail dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu, dan
- c. Penilaian kesiapan *human capital*, yaitu menilai kapabilitas yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*.

#### 2. Dampak Penerapan Manajemen Strategi Human Capital Pada Organisasi

Dengan adanya penerapan manajemen strategi yang begitu baik bagi tenaga kependidikan atau dalam hal ini adalah *human capital* maka akan berdampak pada: (a) diri tenaga kependidikan itu sendiri; (b) rekan kerja; (b) organisasi; (b) masyarakat

Pernyataan ini didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh Peter Rex Masingham, Leona Tam, (2015) dalam Kasmawati, (2017), untuk mengetahui hubungan antara *human capital* dengan penghargaan karyawan (pay) menunjukkan bahwa

<sup>17</sup> Sri Wahyuni, dkk. 2015. Analisis Mekanisme Seleksi Berbasis Pendekatan Teori Human Capital (Studi pada Biro Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., Gresik Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 21 (1), hlm. 2.

## BAB V

# APLIKSI STRATEGI MANAJEMEN PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL*:

Melelui Strategi Retensi, Akuisisi dan Pembentukan Bakat

Pengembangan *human capital* di dalam organisasi memang sangat *urgent*. Karena tidak adanya maka organisasi tidak dapat berjalan dan tumbuh berkembang. Posisi *human capital* memang sangat strategis dalam menciptakan keunggulan dalam menjalankan seluruh rencana untuk menggunakan dan mengembangkan teknologi organisasi, yang cenderung terus berkembang semakin canggih di masa depan. *Human capital* yang ada di dalam organisasi dapat menjadi aset tersendiri untuk menghasilkan "kekayaan" yang lebih besar, sehingga dapat berperan dalam meningkatkan nilai tambah yang sangat besar bagi organisasi maupun bagi *stakeholders*.

Untuk meningkatkan nilai tambah yang diharapkan, diperlukan aplikasi strategi pengembangan yang dapat memfasilitasi terhadap kemampuan karyawan, kepuasan karyawan, komitmen karyawan. Pengembangan *human capital*, melalui strategi akuisisi, retensi dan pembentukan bakat, menjadi sebuah alternatif

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang strategi manajemen *human capital*, yang meliputi: penerapan strategi akuisisi bakat, retensi bakat, dan pembentukan bakat *Human Capital* Pendidikan.

## A. Konsep Aplikasi Strategi pengembangan *Human Capital*

### 1. Definisi Hakikat Penerapan Strategi

Penerapan strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan. Implementasi strategi adalah keseluruhan dari aktivitas-aktivitas dan pilihan-pilihan yang disyaratkan untuk mengeksekusi sebuah rencana strategi, proses di mana tujuan, strategi, dan kebijakan diterjemahkan melalui tindakan pengembangan program, anggaran dan prosedur (Wheeler & Hunger, dalam Puspita Sari 2017).<sup>1</sup>

Salah satu tujuan yang hendak dicapai dengan implementasi strategi adalah terciptanya sinergi diantara fungsi-fungsi dan unit-unit bisnis (Mahmudi, dalam Nurcholis, dkk. 2017).<sup>2</sup>

Implementasi strategi diperlukan untuk meinci secara lebih tepat dan jelas, bagaimana realisasi sesungguhnya pilihan strategis yang telah diambil. Mekanisme struktur dan administrasi yang sesuai dan dapat dijalankan perlu ditetapkan untuk mengukuhkan arah strategis yang telah dipilih dan memperbaiki manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta *system informasi computer* untuk mencapai keberhasilan organisasional pedoman dalam mengambil tindakan.

<sup>1</sup>Diana Puspita Sari dan Abdrizal Oktafianto, 2017. Penentuan Strategi Bisnis Menggunakan Analisis Swot Dan Matrics Ifas –Efas Pada Cv. Dynasty. Seminar Nasional IENACO , 2017, hlm. 238.

<sup>2</sup>Muhammad Nurcholis, dkk. 2017. Implementasi Strategi Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 8, (2), 2017, hlm. 72.

Jauch & Glueck, (dalam Nurcholis, dkk. 2017) menyatakan bahwa strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif tidak mungkin akan berhasil.<sup>3</sup>

## 2. Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Strategi

Kesuksesan implementasi strategi dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi dan faktor-faktor pendukung implementasi strategi, yang selanjutnya kesuksesan implementasi strategi akan menentukan kesuksesan kinerja organisasi (tabel 1), berikut:<sup>4</sup>

Tabel 5.1.

Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Strategi

Faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi	Faktor-faktor Pendukung implementasi strategi
1. Kejelasan misi dan visi organisasi 2. Kejelasan indikator kinerja organisasi 3. Kejelasan indikator kinerja berbasis positif 4. Implementasi penetapan target 5. Kejelasan rencana kerja 6. Kejelasan pelaksanaan kerja 7. Implementasi sistem kontrol dan monitor	1. Ditinjau ke tanggan 2. Kepemimpinan 3. Dukungan struktur organisasi 4. Kompetensi SDM 5. Budaya organisasi 6. Perbaikan proses 7. Teknologi Informasi 8. Program manajemen perubahan 9. Unit manajemen strategi

Sumber: diadaptasi dari Damin (Nurcholis, dkk. 2017)

## 3. Tahap tahap Penerapan Strategi

Penerapan strategi disebut dengan tahap aksi dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi

<sup>3</sup> Syaifuddin Fahmi, 2015. Analisis Perencanaan Strategi Pemasaran Pada Pt. Hapeel Phamindo *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 2, (3), 2015, hlm. 346.

<sup>4</sup> Nurcholis, dkk. 2017. Implementasi Strategi ..... hlm. 72.

membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal.

Penerapan strategis mencakup pengembangan budaya yang *supportif* pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengurangan ulang upaya-upaya, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan system informasi, dan pengaliran kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi.

Keberhasilannya tergantung pada kemampuan manajer, memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Keterampilan interpersonal sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil. Hal ini sangat mempengaruhi arah gerak sebuah organisasi. Wheelen dan Hunger (dalam Leismana, dkk., 2018), menegaskan ada tiga tahapan dalam menggerakkan kegiatan penerapan strategi antara lain:<sup>5</sup>

### a. Penetapan Program

Penetapan program diawali dengan melakukan analisis, maka langkah selanjutnya adalah memutuskan program-program yang tepat untuk dilaksanakan dalam satu periodisasi. Penetapan program harus memperhatikan tiga tahap sebelumnya, sehingga tidak ada keberpihakan namun menjawab tujuan organisasi. Program kerja organisasi merupakan suatu rencana kegiatan secara berkelanjutan untuk menjawab tujuan dari organisasi.

Penetapan program kerja organisasi haruslah rinci dan jelas, sehingga dalam mengeksekusi program tersebut tidak terjadi kesalahan dalam menafsirkan capaian yang diinginkan.

<sup>5</sup> Indra Leismana, dkk., 2018. Implementasi Manajemen Strategik Dan Pengaruhnya Terhadap Kepemimpinan Strategik Dan Kinerja Organisasi Studi Pada Dinas Kebudayaan Provinsi Riau. *Jurnal Tetap Manajemen Bisnis*, 10, (4), 2018, hlm. 826.

atau kualitatif untuk mendapatkan data dan informasi yang relevan sesuai problem yang diidentifikasi di langkah awal.

- (e) Kunjungi "best practice" organisasi untuk mengidentifikasi area kunci praktek usaha. Beberapa organisasi biasanya rela bertukar informasi dalam suatu konsorsium dan membagi hasilnya di dalam konsorsium tersebut;
- (f) Implementasikan praktek organisasi yang baru dan sudah diperbaiki prosesnya. Setelah mendapatkan *best practice* organisasi, dan mendapatkan metode/teknik cara pengelolannya, lakukan proyek peningkatan kinerja dan laksanakan program aksi untuk implementasinya.

Untuk lebih mudah dalam memahami *proses benchmarking* difahami di ilustrasikan pada gambar 3.2, berikut:



Gambar 4.3 Langkah-langkah Job Benchmarking  
Sumber: Robert Camp, 1989 (dalam Lanip, 2017:111),

#### 4) Manfaat Job Benchmarking

Ross (1997), dalam Bestiria Reska (2012), menyatakan secara umum manfaat yang diperoleh dari benchmarking dapat dikelompokkan menjadi:<sup>17</sup>

- (a) Perubahan budaya, memungkinkan organisasi untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis berperan menyakinkan setiap orang dalam organisasi dan kredibilitas target
- (b) Perbaikan kinerja membantu organisasi mengetahui adanya gaps tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki.
- (c) Peingkatan kemampuan sumber daya manusia memberikan dasar bagi pelatihan tenaga kependidikan lain di organisasi lain. Keterlibatan tenaga kependidikan dalam memecahkan permasalahan sehingga tenaga kependidikan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Secara sadar tujuan benchmarking adalah untuk menemukan kunci sukses dari sebuah lembaga pendidikan, selanjutnya diadaptasi – diseleksi – diperbaiki dan diterapkan pada lembaga pendidikan yang melaksanakan benchmarking tersebut.

Pandangan baru yang seharusnya dipahami adalah bahwa kompetisi/persilangan bukan merupakan alasan untuk tidak melakukan kerjasama. Dengan jiwa kompetisi, lembaga pendidikan akan senantiasa berupaya untuk mengembangkan diri ke arah yang jauh lebih bai. Begitu pula melalui kerjasama, sebuah lembag

<sup>17</sup> Bestiria Reska, 2012. Benchmarking Application Pada Android. *Konferensi Nasional Sistem Informatika. STIKOM*, hlm. 508.



### c. Penghargaan dan Retensi Tenaga Kependidikan

Penghargaan nyata yang diterima tenaga kependidikan karena bekerja, datang dari pembentukan gaji, insentif, dan tunjangan. Menurut banyak survei dan pengalaman, satu hal yang penting terhadap retensi tenaga kependidikan adalah mempunyai praktik kompensasi yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap tenaga kependidikan serta tunjangan dan bonus spesial.

### d. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi tenaga kependidikan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran tenaga kependidikan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja tenaga kependidikan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan lingkungan seperti: ruang, pencahayaan, suhu, keaduan dan sejenisnya), dan keseimbangan kerja/hidupan tenaga kependidikan.

### e. Hubungan Tenaga Kependidikan

Hubungan yang dimiliki para tenaga kependidikan dalam organisasi menjadi faktor yang diketahui dapat mempengaruhi retensi tenaga kependidikan. Apabila tenaga kependidikan memperoleh perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif, mendapat dukungan dari manajemen, dan memiliki hubungan dengan rekan kerja yang baik, maka hal-hal akan mempengaruhi retensi tenaga

kependidikan. Untuk memperjelas mengenai *factors affecting* retensi tenaga kependidikan, tampak pada gambar berikut:<sup>31</sup>



Gambar 4.6 *Factors affecting Retensi* Tenaga Kependidikan

Sumber: Lizz Pellet, VP of Educational Sales at The Sourcing Institute Mathis & Jackson (2006), dalam Alpen Ripaldi, 2017.

### 4. Mengelola retensi tenaga kependidikan

Dalam upaya *creating value*, pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan katalisator yang mengaktifkan *intangible capital, inert of tangible capital-material equipment* dalam rangka memperbaiki efektivitas operasional. (Jac Fitz-enZ (2009). Menurut Burud dan Tumolo, 2004, dalam Kasmawati (2017), bahwa faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, maka perlu ditingkatkan mengenai *intellectual capital* (talent, knowledge, dan skill) dan *relationship capital* (hubungan dengan pelanggan, rekan, vendors dan *stakeholders* lainnya). Untuk mencegah terjadinya retensi tenaga kependidikan atau setidaknya walaupun harus ada retensi tenaga kependidikan maka retensi

<sup>31</sup> Alpen Ripaldi, 2017. Pengaruh Kepuasan .... hlm. 523

memenuhi kebutuhan mereka akan human capital; dan (3) melihat manajemen talent sebagai instrument untuk mencapai outcome ekonomi.

Atas dasar itu, Menurut Meida Rachmawati (2014: 58), menjelaskan bahwa, pembentukan *human capital* berasal dari tiga cara, yaitu:<sup>43</sup>

#### 1. Pada diri individu itu sendiri

Saat individu menginginkan suatu perubahan pada diri sendiri dan memiliki kemauan ingin berkembang, saat itu pula secara nyata ia memberikan kontribusi atas kemauan berkembangnya untuk perkembangan organisasi pula.

#### 2. Dorongan atasan

Dorongan atasan dalam setiap tenaga kependidikan berkembang menjadi hal yang penting dan utama. Karena dengan adanya dorongan atasan maka setiap tenaga kependidikan akan melakukan perkembangan dirinya atas dasar suka dan nyaman, tidak dilakukan dengan terpaksa juga *underpressure*.

#### 3. Dukungan lingkungan kerja

Kebahagiaan tersendiri pada setiap tenaga kerja yang akan melakukan pengembangan diri jika ada dukungan dengan lingkungan kerja. Sama halnya dengan dorongan atasan, dukungan rekan kerja dan seluruh yang ada di lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dalam pembentukan pribadi tenaga kependidikan dengan baik.

Atas dukungan itu semua, pembentukan human capital akan

<sup>43</sup> Rachmawati 2014. Strategi Untuk ..., hlm.58.

dapat dicapai secara nyata. Semua potensi yang ada disetiap individu dapat dikerahkan. Potensi-potensi yang kemungkinan masih besarang pada dalam diri, dapat di *exploire*. Menurut Ratna Juwita dkk. (2013), teori Harod-domar (1946) dikenal sebagai teori pertumbuhan.<sup>44</sup> Menurut teori ini investasi tidak hanya menciptakan permintaan, tapi juga memperbesar kapasitas produksi. Kapasitas produksi yang membesar membutuhkan permintaan yang lebih besar pula agar produksi tidak menurun. Jika kapasitas yang membesar tidak diikuti dengan permintaan yang besar, surplus akan muncul dan disusul penurunan jumlah produksi. Jika kemampuan tenaga kependidikan misalnya kecerdasan, kreativitas, energi, kematangan pribadi cukup sesuai dengan pekerjaan, maka hal itu akan bekerja sebagai pembentukan diri *human capital*. Jika kemampuan tenaga kependidikan lebih rendah dengan tuntutan pekerjaan, maka dalam hal itu perlu adanya pembentukan *bakat human capital*.

Atas dasar itu, ada lima dari sekian kualitas pribadi tenaga kependidikan yang dapat diperhatikan: (1) Kemampuan, (2) Kebutuhan, (3) Toleransi terhadap stress, (4) Harga diri, dan (5) Dukungan dari luar.<sup>45</sup>

Setelah organisasi telah ditentukan tujuannya, dimulai dengan situasi saat ini untuk menyusun rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Perubahan lingkungan eksternal sering hadir peluang baru dan cara-cara baru untuk mencapai tujuan. Sebuah analisa situasi dapat menghasilkan sejumlah besar informasi, banyak yang tidak relevan dengan penumusan strategi.

<sup>44</sup> Ratna Juwita dkk. 2013. Kontribusi Tingkat..., hlm. 162.

<sup>45</sup> Ratna Juwita dkk. 2013. Kontribusi Tingkat..., hlm. 163.

## BAB VI PEMBENTUKAN DAN PENGEMBANGAN KARIR *HUMAN CAPITAL*

**H**uman Capital (modal manusia), merupakan elemen terpenting bagi organisasi, berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi. *Human capital* merupakan aset tidak berwujud yang tidak mudah untuk diukur mengingat manusia memiliki sifat yang dinamis dan relatif berubah seiring dengan perubahan situasi dan kondisi. Penentuan dimensi dan indikator yang tepat merupakan kunci efektivitas dari pengukuran variabel human capital itu sendiri.

Mengingat begitu pentingnya modal manusia sesuai dengan kompetensi masing-masing, maka manajemen pembentukan dan pengembangan modal manusia diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pada saat sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Karena keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Pembentukan dan pengembangan karir pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan mempertahankan kemampuan karyawan untuk memenuhi kualifikasi sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Salah satu bentuk pengembangan karyawan adalah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dapat melalui pekerjaan dan pelatihan kerja melalui *off the job training* dan *on the job training*

### A. Konsep Pembentukan dan Pengembangan Karir *Human Capital*

#### 1. Pembentukan dan Pengembangan Karir

Karir dikemukakan Rivai, (dalam Sugiharjo & Rustinah 2017), adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya.<sup>1</sup> Sesuatu disebut karir jika mengimplikasi adanya (1) pendidikan yang diwujudkan dengan keahlian tertentu, (2) keberhasilan, (3) dedikasi atau komitmen, (4) kebermaknaan personal dan financial. Karir terentang sejak sebelum bekerja, ketika bekerja, dan masa-masa mengakhiri pekerjaan. Karir dapat dipersiapkan sepanjang kehidupan seseorang (Budiman, dalam Lestari, 2017).<sup>2</sup>

Pembentukan berasal dari kata "bentuk" yang artinya wujud yang ditampilkan. Makna dari pengertian pembentukan yaitu proses, cara dan perbuatan membentuk.<sup>3</sup> Kata "Pengembangan" diartikan sebagai: "Proses, cara dan perbuatan mengembangkan". Pengembangan berarti sebagai suatu usaha atau kegiatan perubahan yang dilaksanakan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, penyusunan program, koordinasi pelaksanaan dan pengawasan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan

<sup>1</sup> Sugiharjo dan Rustinah, 2017. Pengaruh Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Karyawan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jambuluuk Puncak Resort. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3 (3) November 2017: hlm. 446

<sup>2</sup> Indah Lestari, 2017. Meningkatkan Kematangan Karir Remaja Melalui Bimbingan Karir Berbasis Life Skills. *Jurnal Konseling GUSJIGANG*. 3 (1), 2017, hlm. 20.

<sup>3</sup> Nunu Nurirdaus & Risnawati, 2019 Studi Tentang Pembentukan Kebiasaan Dan Perilaku Sosial Siswa (Studi Kasus Di SSDN 1 WIndujarten) *Jurnal Lensa Pendas*: 4(1) 2019, hlm. 39.

## 2. Model pembentukan dan Pengembangan Karir

Setiap organisasi memiliki model masing-masing dalam pengembangan karir, dan setiap pegawai pasti memiliki pengalaman yang berbeda pula untuk mencapai pengembangan yang diharapkan. Model yang akan dibahas mengenai bagaimana upaya organisasi untuk dapat mengembangkan dan memperkaya *human capital* dengan menyelaraskan kebutuhan para pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam model yang akan dibahas, para pegawai diarahkan dan dibimbing untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka saat bergabung ada organisasi.

Ada empat model pendekatan pembentukan dan pengembangan karir diilustrasikan pada gambar 1.2, berikut:<sup>18</sup>



Gambar 2.2  
Model Pendekatan Pengembangan Karir  
Sumber: Lantip, dkk. (2017)

<sup>18</sup>Lantip Diat Prasoj, dkk, 2017, *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Pers, 15.

Penilaian diri, pengecekan kenyataan, implementasi, dan manajemen karir, merupakan pendekatan aktif untuk memilih dan mengembangkan karir sangat penting saat para pegawai dan seluruh elemen yang ada di organisasi mulai mempertimbangkan di mana persiapan pengalaman dan akademis dapat menuntun dan menjadikan mereka untuk lebih profesional. Setiap individu yang ada di dalam organisasi pasti menginginkan sesuatu perubahan baik dalam pekerjaan maupun dalam hal yang lain. Penilaian diri melalui pengalaman dan pendidikan itulah yang akan menjadikan mereka berubah teratur.

### a. *Self-Assessment* (penilaian diri)

Penilaian diri merupakan teknik penilaian dimana peserta didik mengungkapkan kelebihan dan kekurangannya dalam pencapaian kompetensi sikap, baik sikap spiritual maupun sikap sosial. Kunandar dalam Shintia dan Yuliana Sari (2019), menegaskan bahwa teknik penilaian diri ini siswa diharapkan mampu menilai dirinya berkaitan dengan sikap, proses, dan juga tingkat pencapaian kompetensi yang dipelajarinya.<sup>19</sup>

Penilaian diri, pengecekan kenyataan, implementasi, dan manajemen karir, merupakan pendekatan aktif untuk memilih dan mengembangkan karir sangat penting saat para pegawai dan seluruh elemen yang ada di organisasi mulai mempertimbangkan di mana persiapan pengalaman dan akademis dapat menuntun dan menjadikan mereka untuk lebih

<sup>19</sup> Shintia Kandita dan Yuliana Sari. 2019. Analisis Teknik Penilaian Sikap Sosial Siswa Dalam Penerapan Kurikulum 2013 Di SDN Watulimo *Jurnal Pendidikan Dasar*. 5. (11) 2019, hlm. 24-25

manajemen karir antar organisasi bisa berlainan, ada manajemen yang kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup tidak demokratis. Ada juga manajemen karir yang cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis.

Jika manajemen karir suatu organisasi bersifat kaku dan tertutup maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal, sebaliknya apabila manajemen karir dalam organisasi bersifat terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya cenderung besar. Selain itu karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada dirinya sendiri (faktor internal), akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal manajemen. Karena banyak pegawai yang pekerja keras, loyal, dan cerdas, akan tetapi karirnya buruk hanya karena "terjebak" dalam sistem manajemen karir yang buruk.

Bamer, Robert (dalam Mswanto, 2015,) mengemukakan karakteristik-karakteristik model manajemen karir baru yaitu:<sup>24</sup>

- a. Menggambarkan jalur karir (career path) yang terputus dan berubah, dengan perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi, perusahaan tidak dapat menjamin stabilitas corporate career path atau security of job karyawan,
- b. Mengidentikkan keberhasilan karir dengan customer value,
- c. berfokus pada tujuan ganda berjangka pendek dan panjang,
- d. mengembangkan rencana multidimensional, beberapa tujuan dikelompokkan untuk memenuhi kebutuhan karir dalam hidup seseorang,
- e. meyakini bahwa tujuan tidak tergantung pada usia, sehingga mereka bebas menjalankan cara-cara baru.

<sup>24</sup> Mswanto, 2015. Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2 (1), 2015, hlm. 311.

### 3. Tahapan Pembentukan dan Pengembangan Karir *Human Capital*

Konseptual tahapan proses manajemen karir oleh Nicolas dalam Aslan. (2012), antara lain:<sup>25</sup>

TAHAP 1: *Career Exploration*: Didasarkan pada tingkat *exploration behavior* dikembangkan oleh *vocational psychologist*. *Exploration behavior* mental atau fisik aktifitas seseorang. Dalam hal ini diperlukan diperlukan informasi mengenai individu tersebut dalam lingkungan. Informasi digunakan untuk mengembangkan individu dan *occupational concept*.

TAHAP 2: *Development of Career Goal*: Menurut *goal setting theory*, tujuan akan mempengaruhi perilaku melalui *direct attentions*, *stimulating effort*, serta *facilitating the development strategies* (Loke dan Lartham) kemampuan dan keahlian lewat pengalaman kerja. Jadi kemajuan karir diperoleh dalam pengabdian

TAHAP 3: *Political System*: Terutama pada perusahaan yang *quasimatrix*, seperti perusahaan telekomunikasi, akuntansi dan proyek-proyek kompleks yang ada dalam organisasi. Oleh James Rosenbaum disebut sebagai metode *allocation* *rumen*. yakni bersaing untuk memperebutkan kesempatan.

Tahapan operasional pengembangan karir berdasarkan tingkatan karir, dikonsepsikan Samsudin (dalam Rustinah, 2017) adalah sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. Karir Awal. Merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik

<sup>25</sup> Aslan, Chibanu. 2012. Paradigma Baru Manajemen Karier. *Jurnal Forum Akademika*, Vol 16 (1), hlm. 17..

<sup>26</sup> Sugiharjodan Rustinah, 2017. Pengaruh Perencanaan karir, Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3, (3) 2017: hlm. 447

## BAB VII PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL* ORGANISASI

**M**anusia dalam suatu organisasi selalu menjadi elemen yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia itu sendiri yang menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Maju tidaknya suatu organisasi tergantung dari manusia-manusia yang mengelolanya, maka dari itu untuk mengelola organisasi yang baik diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Pentingnya modal manusia di dalam organisasi karena dapat mengukur indikator dan variabel yang *real* dalam pencapaian segala potensi yang ada di dalam diri tenaga kependidikan dan dapat dikembangkan sehingga berdampak pada pengembangan organisasi. Semua konsep yang sudah tertulis di dalam organisasi tersebut dibutuhkan operasionalisasi konsep untuk mewujudkannya menjadi nyata.

*Human capital* (modal manusia) di dalam organisasi dapat terlihat pada tingkah laku yang baik, sopan, cerdas dalam berpendapat dan dapat memberikan solusi yang terbaik bagi setiap keputusan yang ditentukan untuk organisasi. Dan tergambar berupa keterampilan, inovasi, kinerja, produktivitas, motivasi, dan pengetahuan, dan pengetahuan yang luas. Modal yang ada di dalam diri tenaga kependidikan sangat berbeda dengan modal lain yang ada di organisasi seperti uang, peralatan, prasarana, gedung, tanah, dan lain sebagainya. Jika benda mati hanya menjadi peralatan yang mendukung jalannya perkembangan organisasi,

sedangkan *human* adalah orang yang dapat menginvestasikan diri melalui berbagai pendidikan dan pelatihan dengan mengupayakan semangat dan pikiran yang ada, sehingga dapat berkembang dan mengembangkan organisasi yang ada.

### A. Konsep Dasar *Human capital* Organisasi

#### 1. Makna Modal manusia dalam Organisasi

*Human capital* (modal manusia) manusia adalah kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Dapat dinyatakan dari yang terlihat maupun yang masih terpendam. Kemampuan seseorang yang terlihat dapat tercermin dari penyelesaian pekerjaan sehari-hari dengan penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang di dalam organisasi, dengan kata lain yaitu kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan organisasi. Sedangkan yang terpendam, mungkin bisa jadi dengan cara memberikan pelatihan dan sarana yang memadai bagi seluruh tim organisasi baik dari pimpinan maupun para bawahan supaya dapat diketahui sejauh mana mereka dapat memahami dan menyelesaikan pekerjaan.

"...*human capital* modal manusia didapat dari seseorang yang melek huruf melalui pendaftaran sekolah dan rata-rata tahun saat melakukan sekolah. Meskipun indikator tersebut intuitif dan mudah didapat, namun hanya menangkap informasi yang berkaitan dengan pencapaian pendidikan formal dan mengabaikan pelatihan, pengalaman kerja, dan pengalaman di tempat kerja. Biasanya organisasi tersebut tidak memperhitungkan kesetaraan pendidikan, tetapi fokus pada pendidikan akademik, dan melihat pada kejuruan"

pemberhentian. Aspek-aspek tersebut merupakan hal yang mendasar bagi setiap pegawai yang bergabung dalam sebuah organisasi yang pada hakikatnya melakukan tugas, pokok, dan fungsi demi tercapai tujuan organisasi bersama.

#### B. Komponen Modal manusia pada Organisasi

Manusia merupakan komponen yang sangat penting di dalam proses inovasi pada suatu organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Komponen alami yang ada di dalam diri manusia itu sendiri yang nantinya akan menentukan siapa, bagaimana, dan seperti apa seseorang tersebut. Jika dihubungkan dengan organisasi, maka seseorang yang sudah mengabdikan pada suatu lembaga perlu dikembangkan agar dapat menentukan nilai suatu organisasi. Manusia adalah faktor utama yang perlu dikelola dengan baik.

Ada enam komponen human capital (Aneok, 2000) antara lain yaitu modal intelektual (Intellectual Capital), modal emosional (Emotional Capital), modal sosial (Social Capital), modal ketabahan (Adversity Capital), modal moral (Moral Capital), modal kesehatan (Healthy Capital).<sup>3</sup>

Mayo (2000), dalam Iwan Sukoco, dkk., (2017), memandang modal manusia dalam organisasi, memiliki lima komponen, tampak pada gambar. 1.1, berikut:<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Sri Wahyuni, dkk. 2015. Analisis Mekanisme Seleksi Berbasis Pendekatan Teori Human Capital (Studi pada Biro Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., Gresik Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 21 (1), hlm. 2.

<sup>4</sup>Iwan Sukoco, dkk. 2017. Pendekatan Human Capital Untuk Pengelolaan



Gambar: 3.1, Komponen-komponen *Human Capital*  
Sumber: Mayo (2000), dalam Iwan Sukoco, dkk., (2017)

#### 1. Kemampuan Individu

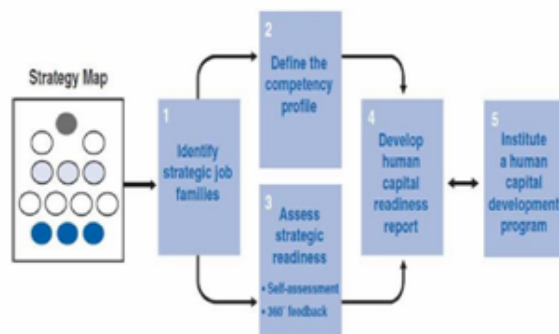
Kecakapan individu dapat dibagi ke dalam dua bagian yaitu kecakapan nyata (*actual ability*) dan kecakapan potensial (*potential ability*). Kecakapan nyata yaitu kecakapan yang diperoleh melalui belajar (*achievement* atau prestasi), yang dapat segera didemonstrasikan dan diuji sekarang. Kecakapan potensial merupakan aspek kecakapan yang masih terkandung dalam diri individu dan diperoleh dari faktor keturunan. Kecakapan potensial dapat dibagi ke dalam dua bagian yaitu kecakapan dasar umum (*intelligence* atau kecerdasan) dan kecakapan dasar khusus (bakat dan *aptitudes*).

#### 2. Motivasi Individu

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap

Sumber Daya Manusia Yang Lebih Produktif. *Jurnal Ad-Bispreneur*, 2, (1), 97.

*Strategic job families* merupakan kategori pekerjaan dimana kompetensi setiap anggota keluarga memiliki dampak terbesar dalam meningkatkan proses internal organisasi yang kritis. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dalam Iwan (Sukoco, dkk. 2017), yang harus dilakukan dalam *strategic job families* adalah organisasi menyusun profil kompetensi, deskripsi secara rinci mengenai persyaratan pekerjaan strategis yang ada di dalam organisasi. Selanjutnya, melakukan penilaian untuk mengukur kemampuan organisasi dari masing-masing pekerjaan berdasarkan profil kompetensi. Perbedaan antara persyaratan dan kemampuan saat ini merupakan "kesenjangan kompetensi", yang dinyatakan dalam konteks keadaan kesiapan *human capital*. Untuk memahami pemahaman *strategic job families*, pada gambar, 2.2, berikut:<sup>10</sup>



Gambar 3.2. Membaca Kesiapan Human Capital  
Sumber: Burud & Tumolo (dalam Iwan Sukoco, dkk. 2017)

*Strategic job families* menentukan pekerjaan-pekerjaan

yang memiliki dampak yang tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas setiap individu. Dalam hal ini, penilai harus mengetahui pekerjaan yang strategis dan orang-orang yang memiliki potensi untuk menempati pekerjaan tersebut.

Untuk memahami pentingnya mengidentifikasi *strategic job families*.

#### 1) Pengembangan Kompetensi

Pada tahap pengembangan kompetensi ini menggambarkan suatu keterampilan, *value added*, *knowledge*, dan kebutuhan kemampuan yang dibutuhkan seorang anggota organisasi dalam pekerjaannya. Pengembangan kompetensi merupakan suatu dasar yang melengkapi pengetahuan juga menjadikan suatu nilai yang menghasilkan kinerja seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

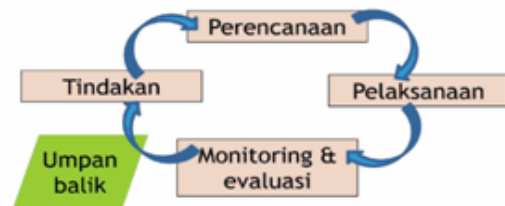
#### 2) Penilaian Kesiapan *Human Capital*

Setiap organisasi harus memiliki suatu pengukuran atas semua *resources* yang ada di dalam organisasi. Baik berupa kapital bergerak maupun tidak. Setiap kapital yang ada dalam menunjang penyelesaian pekerjaan sehati-hati dalam organisasi merupakan suatu rangsangan yang harus diberikan suatu penilaian. Apakah pantas atau tidak. Apakah masih memiliki daya tawar atau tidak. Masih bisa dimanfaatkan/difungsikan atau tidak. Begitu juga dengan *human capital*. Seorang evaluator harus dapat menaiki suatu pendekatan untuk mengevaluasi kinerja dan potensi masing-masing individu yang ada di dalam organisasi. Ada, beberapa langkah yang harus dilakukan penilaian terkait dengan kesiapan *human capital*:

<sup>10</sup>Iwan Sukoco, dkk. 2017. Pendekatan Human Capital ...., 103.



jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi.<sup>23</sup>



Gambar 3.3 Siklus Manajemen Monev  
Sumber: Iwan Sukoco, dkk. 2017.

Secara prinsip, monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Jadi, hasil monitoring menjadi input bagi kepentingan proses selanjutnya. Sementara Evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program. Hasil Evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama diwaktu dan tempat lainnya.

Seperti terlihat pada gambar Siklus Manajemen Monev, fungsi Monitoring (dan evaluasi) merupakan satu diantara tiga komponen

penting lainnya dalam sistem manajemen program, yaitu Perencanaan, Pelaksanaan dan Tindakan korektif (melalui umpan balik). Sebagai siklus, dia berlangsung secara intens ke arah pencapaian target-target antara dan akhirnya tujuan program.

Menurut Dunn (dalam Jaya, dkk, 2018), monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:<sup>24</sup>

- 1) Ketaatan (*compliance*). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- 2) Pemeriksaan (*auditing*). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
- 3) Laporan (*accounting*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu "menghitung" hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
- 4) Penjelasan (*explanation*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Secara umum tujuan pelaksanaan M&E adalah;

- 1) Mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana
- 2) Mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi
- 3) Melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang

<sup>23</sup>Iwan Sukoco, dkk. 2017. Pendekatan Human Capital ..., 104.

<sup>24</sup>Kriyan Andika Jaya, dkk, 2018. Aplikasi Monitoring dan Evaluasi Kinerja Aparatur di Kejaksaan Negeri Mempawah. *Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi (JUSTIN)*, 6, (1), 22.



Gambar 3.5 Mekanisme Monitoring Modal manusia  
Sumber Nanang Fattah (dalam Asep Munajat, dkk., 2018)

Dari pembahasan di atas jelas bahwa M & E memiliki peran dan fungsi yang sangat penting. Terutama adalah untuk memastikan proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan benar-benar "on the track" sesuai tujuan program organisasi. Monitoring dapat disebut sebagai "on going evaluation," yang dilakukan sementara kegiatan berlangsung untuk melakukan perbaikan "di tengah jalan" bila diperlukan. Sementara Evaluasi dimaksud adalah "terminate evaluation," yang dilakukan pada akhir proyek untuk memastikan apakah pelaksanaan dan manfaat proyek sesuai tujuannya atau tidak. Lalu, hasilnya dapat dijadikan sebagai masukan untuk perencanaan proyek/program berikutnya.

## 2. Pengembangan Komponen *Human Capital* Organisasi

Komponen *Modal manusia* secara keseluruhan merupakan bagian yang terpenting seseorang dalam menjalani rangkaian aktivitas yang ada di dalam organisasi. Terlepas dari komponen yang dimiliki oleh setiap individu, komponen *Modal manusia* secara kolektif merupakan satu kesatuan yang harus ada. Beberapa komponen yang

perlu dikembangkan adalah sebagai berikut:

### a. Praktik Kepemimpinan

Setiap individu pasti memahami apa yang menjadi tanggung jawab atas dirinya. Begitu juga dengan individu yang berada di lingkup organisasi. Perlunya *developing leadership practices* karena dapat membantu setiap anggota organisasi mengembangkan cara untuk merevitalisasi anggota tim dan menggerakkan keterlibatan anggota organisasi dengan menampilkan kemampuan pribadi untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang profesional.

Hughes, et al. dalam Hidayat, R. (2013), menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan.<sup>27</sup>

Berdasarkan pandangan ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Beberapa studi empiris pada organisasi bisnis dan non-bisnis menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktik kepemimpinan buruk (poor) menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stres kerja tinggi. Hasil studi ini mendukung hipotesis bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan

<sup>27</sup>Hidayat, R. 2013. Pengaruh kepemimpinan terhadap komuni kasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Jurnal Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 20.

Strategi pengoptimalan tenaga kerja ini melibatkan proses otomatisasi yang terkait dengan teknologi.<sup>30</sup> Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan manajemen tenaga kerja dan kinerja.

#### e. Pengembangan Kapasitas Pembelajaran

Kapasitas Pembelajaran mengacu pada cara seorang individu (dan organisasi sebagai kelompok individu/ individu secara kolektif) dapat mengenali, menyerap ilmu pengetahuan, dan menggunakan praktik sesuai dengan teori yang ada. Kapasitas Pembelajaran sangat penting karena merupakan dasar untuk meningkatkan efisiensi operasional, merangsang inovasi, dan meningkatkan kelincuhan pergerakan organisasi. Pengetahuan adalah input dan output pembelajaran sehingga pengetahuan yang mengalir di sekitar organisasi dapat merangsang, menyediakan bahan ajar/pembelajaran, juga mentransfer manfaat dari pembelajaran yang sudah dipelajari. Oleh karena itu, peningkatan Kapasitas Pembelajaran berarti sejalan dengan meningkatnya arus pengetahuan dan semakin baik dalam proses pembelajaran yang terkait dengan organisasi.<sup>31</sup>

Sebagai bagian dari peningkatan proses pembelajaran dalam sebuah organisasi, maka penting untuk join up (menggabungkan) berbagai strategi dan prioritas fungsional yang terkait dengan aspek pembelajaran yang berbeda. Inisiatif untuk memperbaiki pembelajaran seorang individu dalam organisasi

<sup>30</sup>Muhammad Fad, 2014. Optimalisasi kebijakan ketenagakerjaan dalam menghadapi masyarakat ekonomi asean 2015 (The Optimization of Employment Policies in Facing The ASEAN Economic Community 2015). *Jurnal RechtsVinding*, 3 (2), 284

<sup>31</sup>Dudung Priatna, 2014. Meningkatkan Kapasitas Belajar Anak Usia Dini melalui Pembelajaran Interaktif Kreatif dan Edukatif. *Jurnal Cakrawala Dini* 5 (2), 95/

dapat digabungkan dengan memikirkan tentang sifat pengetahuan yang terlibat

Komponen di atas perlu dikembangkan sejalan dengan pentingnya suatu bagian yang dapat dijadikan sebagai bekal perencanaan strategis organisasi, seperti:

- 1) Berbasis sistematis dan berbasis data. Sebelum mengambil keputusan, maka perlunya suatu informasi yang tepat sehingga tidak terjadi dampak yang membahayakan.
- 2) Menetapkan prioritas. Membuat keputusan tentang arah dan tujuan.
- 3) Membangun komitmen. Melibatkan pemangku kepentingan yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan yang baik.
- 4) Mempertimbangkan/memprediksikan masa depan.

## BAB VIII

### PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL*: TENAGA KEPENDIDIKAN

Pengembangan *human capital* merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan baik dari internal maupun eksternal organisasi, termasuk keusangan dan keteringgalan pengetahuan dan bakat tenaga kependidikan, verifikasi tenaga kependidikan domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turn over* tenaga kependidikan, pengembangan *human capital* dapat menjaga dan atau mempertahankan tenaga kependidikan yang efektif.

Pengembangan *human capital* merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan ini mencakup keusangan/keteringgalan tenaga kependidikan, oleh perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kependidikan. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang Konsep dasar Pengembangan *Human Capital*, Tenaga Kependidikan yang meliputi: *Managing Performance*; Pendidikan dan Pelatihan; dan Tujuan Program Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Kependidikan.

#### A. Konsep Dasar Pengembangan *Human Capital* Tenaga Pendidik an

##### 1. Pengertian Pengembangan *Human Capital* Tenaga kependidikan

*Development for human capital*/Pengembangan modal manusia, adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

Menurut Simamora, 2006, (dalam Iriani Ismail, 2016), pengembangan *human capital* ini berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu/tenaga kependidikan yang berkaitan dengan *knowledge, skills, intellectual* atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.<sup>1</sup>

Pengembangan ini dilakukan karena setiap tenaga kependidikan membutuhkan suatu ilmu dalam peningkatan yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan yang dapat dikembangkan dengan harapan para tenaga kependidikan dapat meningkatkan karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari tenaga kependidikan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan tenaga kependidikan.

##### 2. Komponen Pengembangan *Human Capital* Tenaga kependidikan

Pengembangan tenaga kependidikan memang sangat bermanfaat karena tuntutan dari pekerjaan ataupun jabatan. Setiap tenaga kependidikan dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan

<sup>1</sup>Iriani Ismail, 2016. Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Neo-Bis*. 10, (2), hlm. 216.

mengajarkan tenaga kependidikan baru atau yang ada sekarang mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka". Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau dalam dunia kerja. Tenaga kependidikan perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja dan strategi kerja.

Sutia, dkk. (2013), menyatakan dua hal yang tergolong dari pelatihan sebagai *human capital investment*, yaitu:<sup>23</sup>

- 1) *On job training*: Pelatihan umum, pelatihan khusus/spesifik, sekolah, dan pengetahuan lain.
- 2) *Rate of return* dari pendidikan.

Investasi dalam bidang pendidikan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas individu dan penghasilannya. Hal ini dapat dilihat pada 6.2 dan 6.3, sebagai berikut:

Tabel 6.2 *Cost vs Returns* sebelum Pelatihan

<i>Wages and Productivity</i>		
		<i>MP After Training</i>
	<i>Returns</i>	
<i>Costs</i>		<i>Alternative Wage</i>
		<i>MP Before Training</i>
<i>Before Training</i>		<i>After Training Time</i>

Sumber: Sutia, dkk. (2013)

<sup>23</sup>Sutia, dkk. 2013. *Influence of human capital....*, hlm. 13.

Tabel 6.3 *Cost vs Returns* sesudah Pelatihan

<i>Wages and Productivity</i>			
			<i>MP After Trainig</i>
		<i>Employer's Share</i>	<i>Wage</i>
			<i>After</i>
<i>Wa</i>		<i>Employer's Share</i>	<i>Training</i>
	<i>Employer's Share</i>		<i>Alternative Wage</i>
<i>Wb</i>			
	<i>Employer's Share</i>		
			<i>MP Before Training</i>

Sumber: Sutia, dkk. (2013),

*Training* adalah kegiatan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan baik langsung dari organisasi maupun dari luar organisasi yang diikuti tersendiri oleh tenaga kependidikan. Menurut Lantip, dkk. (2017), pelatihan memang sangat penting diadakan di dalam sebuah organisasi bagi seluruh anggota organisasi karena:<sup>24</sup>

- 1) Dapat memberikan motivasi bagi seluruh tenaga kependidikan yang ada baik yang sudah lama bergabung maupun yang baru bergabung. Bagi tenaga kependidikan yang sudah lama bergabung menjadikan penyegaran kembali terkait dengan tenaga, waktu, kesempatan untuk berkontribusi di dalam organisasi, sedangkan bagi tenaga kependidikan yang baru bergabung dalam organisasi dapat menjadikan pelatihan sebagai modal awal yang perlu diperhatikan dan dimiliki saat akan bergabung sehingga memiliki pemikiran yang menyatu dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

<sup>24</sup> Lantip Dlat Prasjo, dkk. 2017. *Manajemen Strategi....*, hlm. 151.

yang diharapkan dapat menjadikan tenaga kependidikan lebih baik, sehingga bertujuan untuk mengembangkan atau mengubah kognisi, afeksi, dan konasi tenaga kependidikan. *Human capital* dalam suatu organisasi adalah hal yang penting dalam upaya untuk meningkatkan kemauan melalui pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan efisien.

#### D. Pentingnya Pendidikan Dan Pelatihan Bagi Tenaga Kependidikan

Pentingnya pendidikan bagi tenaga kependidikan supaya setiap tenaga kependidikan dapat berkembang dengan baik. Melalui pendidikan tenaga kependidikan yang terdidik dapat dengan mudah untuk menjadi pribadi yang siap berkontribusi dan mewujudkan visi dan misi organisasi. Secara garis besar, ada beberapa hal yang mendasari dari tujuan tenaga kependidikan melakukan pendidikan, yaitu:<sup>21</sup>

##### 1. Meningkatkan kemitakhiran perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Dengan adanya ilmu pengetahuan tersebut maka tenaga kependidikan semakin maju tidak kurang informasi dan gagap teknologi karena pengetahuan yang didapatkan sesuai dengan perkembangan zaman. Secara umum pendidikan untuk meningkatkan kemitakhiran adalah berperan untuk mengembangkan potensi tenaga kependidikan sesuai dengan fitrahnya yaitu meningkatkan dan mengembangkan potensi yang ada yang relevan dalam penyelesaian pekerjaan. Lebih spesifik, Slamet PH (2015), menyatakan tujuan pendidikan adalah sebagai

<sup>21</sup>Slamet PH 2015 *Pekuliahan Pendidikan Berkelanjutan*. Yogyakarta: UNY: PPs, hlm. 107.

berikut:<sup>22</sup>

- a. Memberdayakan aset kualitas batiniah, sikap dan perbuatan lahiriyah seseorang melalui pengenalan (logos), penghayatan (etos), dan pengalaman (patos) nilai-nilai kehidupan sehari-hari sehingga dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya
- b. Memberikan wawasan yang luas tentang pengembangan karir, yang dimulai dari pengenalan diri, eksplorasi karir, orientasi karir
- c. Memberikan bekal dasar dan latihan-latihan yang dilakukan secara benar mengenai nilai-nilai kehidupan sehari-hari yang dapat memampukan seseorang untuk berfungsi menghadapi kehidupan masa depan yang sarat kompetisi dan kolaborasi sekaligus;
- d. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi melalui pendekatan manajemen organisasi, stakeholders, dan fleksibilitas pengelolaan sumber daya organisasi;
- e. Memfasilitasi seseorang memecahkan permasalahan kehidupan yang dihadapi sehari-hari, misalnya kesehatan mental dan fisik, kemiskinan, kriminal, pengangguran, lingkungan sosial dan fisik, narkoba, kekerasan, dan kemajuan ipteks.
- f. Sebagai sarana dalam mencapai tujuan *life skills education* bagi tenaga kependidikan, kecakapan hidup ini tidak akan lepas dari peran organisasi sebagai fasilitator dan motivator bagi

<sup>22</sup>Slamet PH, 2015. Pengembangan Srik Model Untuk Masa Depan. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 32. (1), hlm. 221.

## BAB IX PENGUKURAN MANAJEMEN PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL*

Pengukuran manajemen pengembangan modal manusia merupakan hal yang tidak mudah dilakukan mengingat sifatnya yang dinamis dan senantiasa berubah seiring dengan perubahan situasi dan kondisi. Penentuan dimensi dan indikator pengukuran memerhatikan berbagai faktor situasi tersebut dan juga ruang lingkup penelitian. Modal manusia merupakan aset tidak berwujud yang tidak mudah untuk diukur mengingat manusia memiliki sifat yang dinamis dan relatif berubah seiring dengan perubahan situasi dan kondisi. Penentuan dimensi dan indikator yang tepat merupakan kunci efektivitas dari pengukuran variabel Modal manusia itu sendiri.

Dimensi pengukuran Modal manusia pada dasarnya adalah unsur atau elemen atau karakteristik dari sebuah variabel human capital. Dimensi pengukuran bisa didapatkan melalui analisis definisi atau adopsi langsung dari karya ilmiah yang mengemukakan dimensi baik secara eksplisit maupun implisit (dengan menggunakan istilah lain). Dimensi pengukuran Modal manusia dapat dikelompokkan ke aspek individual, human capital, dan yang berorientasi produksi. Penentuan dimensi dan indikator pengukuran Modal manusia juga dipengaruhi situasi, kondisi serta ruang lingkup penelitian.

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang Konsep Pengukuran dan kesuksesan Manajemen Pengembangan *Human Capital*.

### A. Konsep Dasar Pengukuran Manajemen *Human Capital*

#### 1. Pengukuran sumber daya manusia

Pengukuran sumber daya manusia terhadap Modal manusia merupakan suatu hubungan yang sejalan dengan kinerja karyawan. Apabila sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan tidak baik, maka Modal manusia pada perusahaan tersebut juga akan menurun. Sumber daya manusia merupakan kemampuan yang ada di diri setiap manusia, sedangkan Modal manusia merupakan modal kerja yang terdapat di dalam diri manusia.<sup>1</sup>

Pengukuran *Modal manusia* 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), dalam Cecep Hidayat, (2015), bila tidak melakukan pengukuran SDM, maka, perusahaan tersebut tidak akan dapat:<sup>2</sup>

- Mengkomunikasikan harapan kinerja yang spesifik,
- Mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi,
- Mengidentifikasi gap kinerja yang harus dianalisis dan dieliminasi,
- Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja

<sup>1</sup> Deflin Dalimunthe, M. dkk., 2014. Pengukuran Modal manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Return On Investment. *Jurnal Teknik Industri FT USU*. 2 (1), hlm. 6

<sup>2</sup> Cecep Hidayat, 2015. Analisis Model Pengukuran Human Capital Dalam Organisasi. *Jurnal Binus Business Review*. 4(2), hlm. 885.

Tabel 7.1 Indeks Pengukuran *Human Capital*

Kegiatan <i>human capital</i>	Kemungkinan pengukuran
Mempekerjakan kekuatan baru	Biaya, waktu, kuantitas, kualitas, kompatibilitas dengan kriteria strategis
Rotasi, pemecatan	Alasan berhenti dari pekerjaan
Hadiah, kompensasi layanan	Tingkat pembayaran, es berbeda, evaluasi keadilan, kepuasan kustom, kepuasan karyawan, variasi
Kompetensi, pelatihan	Mengukur kompetensi, keterampilan, jarak antara kompetensi dan investasi dalam pelatihan
Diagram kekuatan manusia	Umur, tingkat promosi, kerjasama dalam aktivitas manajemen pengetahuan, variasi
Kriteria pemanfaatan	Pendapatan perkapita, biaya operasi, nilai tambah nyata

Sumber: Stiles & Kulvisaechana (2003) dalam Pasban (2016), dimodifikasi

## B. Kegiatan pengukuran modal manusia

### 1. Mengetahui efektivitas *human capital*

Mengetahui efektivitas *human capital*, maka diperlukan suatu sistem pengukuran. Huselid *et al.* (2009) dalam Fauzi Farhan (2016) menyatakan suatu sistem pengukuran hasil kerja tenaga kerja dalam hal untuk memaksimalkan kontribusi strategis tenaga

kerja, organisasi harus:<sup>6</sup>

- Melihat kontribusi potensial tenaga kerja mereka dan bukan sebagai biaya yang harus diminimalkan (tantangan perspektif);
- Metik *benchmarking* dengan langkah-langkah yang membedakan tingkat dampak strategis (tantangan metrik);
- Manajer lini dan profesional *Human Resources* bersama-sama bertanggung jawab atas kualitas tenaga kerja dan pelaksanaan strategi (tantangan eksekusi);
- Manajer dan pemimpin akan membutuhkan strategi untuk bisnis, strategi untuk tenaga kerja, dan strategi untuk fungsi SDM.

Jac Fitz-enz (2009) dalam Cecep Hidayat, (2015), menyatakan "...dorongan untuk mengukur *Modal manusia* ini merefleksikan perubahan peran MSDM dari peran administratif menjadi *partner* bisnis yang strategis". Jika dipahami bahwa sumber keunggulan bersaing bukan berasal dari desain produk atau layanan yang canggih, strategi pemasaran yang terbaik, desain teknologi atau manajemen keuangan yang paling cerdas, tetapi berasal dari adanya sistem yang tepat, aktivitas memotivasi, mengelola organisasi SDM.<sup>7</sup>

Pengukuran *Modal manusia* jauh lebih mudah ketimbang modal sosial. Ukuran dari *Modal manusia* dapat dilihat dari lamanya sekolah, kualifikasi, dan kompetensinya termasuk dapat diukur kinerjanya yang merupakan fungsi dan mutu sumberdaya manusianya.

<sup>6</sup>Fauzi Farhan 2016. Teknikal Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Sebuah Paradigma Pengukuran Kinerja. *Jurnal Risaah*, 1, (1), hlm. 51.

<sup>7</sup>Cecep Hidayat, 2015. Analisis Model ..., hlm. 884.



h. Kepribadian. Sikap perilaku, kesopanan, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa. Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecapakan. Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam- macam elemen.

k. Tanggung jawab. Pertanggungjawaban kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerja, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

Menurut Rivai, (dalam Kasmawati, 2017), Hasil studi Lazer dan Wikstrom terhadap formulir penilaian kinerja 125 perusahaan, bahwa aspek-aspek yang dinilai tersebut dikelompokkan menjadi: kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan hubungan interpersonal.<sup>38</sup>

#### D. Mengukur Kesuksesan Organisasi

Kesuksesan organisasi merupakan sebuah integrasi menyeluruh dari aktivitas organisasi Porter & Tanner, (dalam Nuzulul Kusuma, 2013), penilaian utama dalam kesuksesan organisasi tampak pada gambar 7.1, berikut<sup>39</sup>

<sup>38</sup>Kasmawati, Y. 2017. Human Capital ....., hlm. 288.

<sup>39</sup>Nuzulul Kusuma Putri, 2013. Peran Human Capital terhadap Kesuksesan Organisasi: Karyawan Adalah Investasi. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 11, (2), hlm. 96



Gambar 7.1. Penilaian Utama Dalam Kesuksesan Organisasi

Sumber: Porter & Tanner, 2004 dalam Nuzulul Kusuma Putri (2013) dimodifikasi.

#### 1. Strategi Leadership/Kepemimpinan

*Strategic leadership* merupakan proses pembentukan visi masa depan, yang kemudian mengkomunikasikannya kepada bawahan dengan tujuan untuk memotivasi dan merangsang bawahan untuk terlibat dalam pertukaran strategi mendukung dengan rekan-rekan dan bawahan (Elenkov et al., 2005). Rowe (2001) menambahkan *strategic leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mampu mengambil keputusan dalam aktivitas sehari-hari yang akan meningkatkan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang dan disaat yang sama. Sosik et al. (2005) menjelaskan bahwa *strategic leadership* merupakan kepemimpinan

a. Dampak investasinya bermanfaat di dalam meningkatkan moral karyawan, goodwill, memperbaiki hubungan dengan perbankan, investor, dan pemerintah dan mendapatkan akses modal lebih baik, sehingga masing-masing pada akhirnya akan memperbesar kinerja perusahaan. Alasan selanjutnya, dalam pandangan masyarakat, perusahaan yang melakukan aktivitas CSR dianggap memiliki sumber daya yang superior karena hanya perusahaan yang cukup danalah yang mampu melakukannya.

b. Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan, yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Salah satu ukuran kinerja perusahaan adalah kinerja keuangan. Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dalam indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas tersebut.

c. Kinerja keuangan perusahaan dapat dilihat dalam dua pengukuran yaitu *Accounting-based measurement*, seperti ROA, ROE dan lain lain, serta *market-based measure*.

Dampak dari pengungkapan aktivitas sosial perusahaan tergantung pada karakteristik perusahaan. Menurut Ghozali (2012), secara umum karakteristik operasi perusahaan yang menghasilkan dampak sosial yang tinggi akan menuntut pemenuhan pengungkapan tanggung jawab sosial yang lebih tinggi pula.<sup>32</sup>

Karakteristik perusahaan yang digunakan dalam beberapa

penelitian biasanya adalah umur perusahaan, jenis perusahaan, dan ukuran perusahaan. Dalam penelitian ini karakteristik perusahaan diperlakukan sebagai variabel moderating karena dianggap dapat mempengaruhi pengaruh pengungkapan CSR terhadap kinerja keuangan. Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen.

<sup>32</sup>Ghozali, J. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Edisi 6. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro., hlm. 44.



## BAB X PENGUKURAN NILAI BALIKAN INVESTASI HC PENDIDIKAN

Pengukuran nilai balikan dalam pendidikan, tumbuh sebagai minat untuk mengadopsi pemikiran dalam peningkatan produktivitas dan kinerja oleh para tenaga kependidikan. Para *leader* dari organisasi tidak mencari *return* dalam bentuk uang atas apa yang sudah dikeluarkan oleh organisasi dalam pembiayaan pengembangan tenaga kependidikan, melainkan lebih pada hasil yang sudah didapatkan dan dikonversi kepada tenaga yang dilakukan untuk mewujudkan cita-cita organisasi seperti kinerja, produktivitas, mutu pelayanan, dan loyalitas yang lebih tinggi untuk organisasi.

Nilai balikan pendidikan merupakan salah satu hal untuk mengevaluasi program pengembangan dari tenaga kependidikan. Nilai balikan pendidikan juga merupakan salah satu pendekatan baru yang dapat membantu para manajemen organisasi. Pendekatan tersebut dimulai dari kebutuhan tenaga kependidikan yang mendasar dan tidak meminta "program apa yang lebih baik untuk dilakukan" melainkan "sumber daya apa yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi?". Sehingga para *leader* dapat melakukan pendekatan nilai balikan pendidikan (*return on investment*) sebagai strategi dalam menyusun perencanaan.

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang nilai

balikan pendidikan, yang meliputi; Konsep Dasar Pengukuran investasi Human capital, Lama Pengembalian Biaya Yang Digunakan Dalam Investasi Pendidikan (Payback Period), Manfaat Dan Biaya Investasi Pendidikan (B/C Ratio-Benefit Cost Ratio); dan Nilai Balikan Pendidikan (The Return On Education).

### A. Konsep Dasar Pengukuran investasi Balikan *Human capital*

#### 1. Dasar Penghitungan tenaga kependidikan yang melakukan investasi penghasilan

Pengukuran *financial human capital investment* terdiri atas: ukuran *Payback Period*, *Benefit Cost Ratio*, *Return on Investment* (ROI), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR) dalam *Human Capital Investment* menurut Fitz-End (2009), dalam Iwan Sukoco, dkk. (2017), penghitungannya sebagai berikut:<sup>1</sup>

Penghitungan tenaga kependidikan yang melakukan investasi penghasilan dengan melakukan peningkatan kualifikasi pendidikan dari jenjang S1 ke jenjang S2. Tenaga kependidikan ini menerima penghasilan dari tunjangan kinerja pada *grade* 5. Berikut penghitungannya:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Iwan Sukoco, dkk. 2017. Pendekatan Human Capital Untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Lebih Produktif. *Jurnal Ad-Bispreneur*, 2, (1), hlm. 95.

<sup>2</sup>Lantip Dlat Prasojo, dkk. 2017. *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press., hlm. 162.

Untuk interpolasi, hasil perhitungan *net present value* (NPV) pada tingkat df 12% dan 13% adalah sebagai berikut:

Tabel 8.3  
Perhitungan Net Present Value df 12%  
Tenaga Kependidikan S2

Pt.	Cost Investment	Revenue/Opp.Cost	DF (12%)	PV-Investment	PV-Revenue
1	Rp 9.900.000,00	Rp (3.000.000,00)	1,0000	Rp 9.900.000,00	Rp (3.000.000,00)
2	Rp 18.000.000,00	Rp (4.500.000,00)	0,8929	Rp 16.072.200,00	Rp (2.678.700,00)
3	Rp 12.750.000,00	Rp (3.000.000,00)	0,7912	Rp 10.164.300,00	Rp (2.135.440,00)
4		Rp 22.848.000,00	0,7118		Rp 1.520.020,00
5		Rp 25.140.000,00	0,6333		Rp 985.972,80
6		Rp 25.140.000,00	0,5674		Rp 548.983,00
Total P.V. of Investment				36.136.500,00	
Total P.V. of Revenue					Rp 3.024.086,00
Net Present Value (NPV)					Rp 33.102.434,00

Sumber: Fiti Numahmudah, 2015: dalam Lantip, dkk. (2017:128)

Tabel 8.4  
Perhitungan Net Present Value df 13%  
Tenaga Kependidikan S2

Pt.	Cost Investment	Revenue/Opp.Cost	DF (13%)	PV-Investment	PV-Revenue
1	Rp 9.900.000,00	Rp (3.000.000,00)	1,0000	Rp 9.900.000,00	Rp (3.000.000,00)
2	Rp 18.000.000,00	Rp (4.500.000,00)	0,8850	Rp 15.930.000,00	Rp (2.625.000,00)
3	Rp 12.750.000,00	Rp (3.000.000,00)	0,7831	Rp 9.984.525,00	Rp (2.079.130,50)
4		Rp 22.848.000,00	0,6991		Rp 1.441.043,35
5		Rp 25.140.000,00	0,6133		Rp 883.793,19
6		Rp 25.140.000,00	0,5428		Rp 479.722,90
Total P.V. of Investment				35.814.525,00	
Total P.V. of Revenue					Rp 2.804.563,36
Net Present Value (NPV)					Rp 33.009.964,00

Sumber: Fiti Numahmudah, 2015: dalam Lantip, dkk. (2017:128)

Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$IRR = 13\% + \frac{-33.009.964}{-33.102.434 - (-33.009.964)} \times (13\% - 12\%) = 12,50\%$$

## 2. Analisis penghitungan *Human Capital Investment*

Analisis ini adalah penghitungan *Human Capital Investment* bagi tenaga kependidikan yang menginvestasikan penghasilannya dalam bidang pendidikan formal dari jenjang S2 ke jenjang S3. Menurut (Rachadian dkk, 2013) dalam Dwinanto Purnatiyo, (2014), bahwa penghasilan yang diterima dari tunjangan kinerja tenaga kependidikan ini adalah pada *grade* 6. Berikut penghitungannya:<sup>3</sup>

### a. Payback Period

Tabel 8.5

Perhitungan Payback Period Tenaga Kependidikan S3

Period	Cost Investment	Revenue/Opp.Cost	Total
1	Rp 28.000.000,00	Rp (7.500.000,00)	Rp (7.500.000,00)
2	Rp 18.000.000,00	Rp (8.000.000,00)	Rp (15.500.000,00)
3	Rp 18.000.000,00	Rp (8.000.000,00)	Rp (23.500.000,00)
4	Rp 6.500.000,00	Rp (8.500.000,00)	Rp (32.000.000,00)
5		Rp 25.140.000,00	Rp -6.860.000,00
6		Rp 25.140.000,00	Rp 18.280.000,00
		Rp 27.648.000,00	Rp 45.928.000,00
		Rp 30.420.000,00	Rp 76.348.000,00
Total	Rp 70.500.000,00		

<sup>3</sup> Dwinanto Purnatiyo, 2014, Analisis Kelayakan Investasi Alat Dna Real Time Thermal Cyclor (Rt-Pcr) Untuk Pengujian Gelatin. *Jurnal PASTI* . 8, (2), hlm. 215.

investasi yang akan dilakukan?

- f. Bagaimana caranya para pemimpin untuk dapat membebaskan human capital untuk melakukan apa yang ingin dilakukan?

Setelah langkah-langkah di atas tersusun, artinya dapat menjadikan sebuah pertanyaan besar dan mendasar dalam pengambilan keputusan yaitu terkait dengan "bagaimana para leader dapat menggunakan semua sumber daya terbatas secara strategis untuk meningkatkan kinerja dan pemenuhan tujuan organisasi?" Untuk membuat suatu perubahan, sistem organisasi harus memastikan bahwa proses perencanaan strategis dapat mempengaruhi bagaimana keputusan sumber daya yang besar dan benar-benar dapat direncanakan seperti terkait dengan perencanaan, penganggaran, penjadwalan, rencana kepegawaian yang diajukan.

Stephen (2014), menyatakan ada lima langkah dalam pendekatan ROI, yaitu:<sup>38</sup>

- a. Identifikasi kebutuhan inti
- b. Pertimbangkan berbagai pilihan investasi
  - 1) Rentang batasan departemen;
  - 2) Termasuk biaya dan strategi struktural;
  - 3) Bahkan mungkin tidak ada di district saat ini tetapi dianggap praktik yang menjanjikan di tempat lain.
- c. Tentukan metrik ROI dan kumpulkan data Efeknya pada pembelajaran awal dari berbagai kebijakan sumber daya

<sup>38</sup>Stephen A. 2014. *Pengantar Keuangan Perusahaan*. New York: Mc Graw Hill, hlm. 35.

manusia, seperti:

- 1) Meningkatkan pertumbuhan profesional atau mempekerjakan praktik sekolah yang berkinerja buruk
- 2) Meningkatkan retensi guru berprestasi atau memperluas peran mereka
- 3) Memperbaiki atau mengelola guru yang berkinerja buruk secara kronis
- 4) Menugaskan guru secara strategis untuk bermain sesuai kekuatan mereka atau untuk mengatasi target kinerja siswa.

d. Timbang opsi investasi

e. Buat keputusan investasi

RESOURCE MISALIGNMENTS	
<b>Piecemeal</b> <i>Missing a piece of a complex strategy</i> <i>For example: Creating collaborative planning time but not providing enough time, student data, or expert support for effective planning</i>	<b>Ineffective</b> <i>Tying up resources in ineffective strategies</i> <i>For example: Spending a high percent of teacher compensation dollars on things that are not tied to student improvement, rather than on factors like responsibility and results</i>
<b>Under-investment</b> <i>Not investing enough in an effective strategy</i> <i>For example: Spending very little on recruiting and hiring excellent teachers, though that is a crucial way to increase effectiveness of teacher workforce</i>	<b>Over-investment</b> <i>Applying a promising practice to all, instead of a targeted few</i> <i>For example: Favoring across-the-board, small class size reductions rather than targeting small classes and extra time to students who are struggling in the fundamentals</i>

Gambar 8.1 *Resource Misalignments*

Sumber: Stephen (2014: 35)

on the job training karena metode tersebut dirancang dengan baik dan benar.

#### c. Pengukuran Nilai Balik Pendidikan

Pedoman pengukuran yang tepat mengenai *human capital investment* dalam pendidikan belum dapat ditetapkan. Model yang digunakan menjadi pedoman dalam evaluasi penelitian ini tidak mengukur secara langsung mengenai *human capital investment*, tetapi mengajukan suatu ukuran untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah sebagai hasil dari kemampuan intelektual instansi dengan menggunakan pendekatan nilai tambah yang dipopulerkan oleh Pulic (dalam Piyo, et.al, 2017), yaitu (*Value Added Intellectual Coefficient – VAICTM*).<sup>27</sup>

Mengetahui efektivitas *human capital*, maka diperlukan suatu sistem pengukuran. Beberapa persoalan pengukuran pembentukan *human capital* menurut pendekatan dari segi pembiayaan organisasi, maka pembentukan pengukurannya yaitu berkenaan dengan masalah kompleksnya hubungan antara pendidikan dan investasi serta berkenaan dengan bagaimana memperbaiki pegawai dalam memperkirakan *opportunity cost* untuk melakukan investasi dalam hal pendidikan.

#### d. Keefektifan *Human Capital*

Keefektifan yang perlu diperhatikan adalah pemanfaatan *human capital* yang ada secara tepat guna untuk memperoleh hasil yang semaksimal mungkin atau sampai pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keefektifan *human capital* dalam

hal ini adalah kemampuan organisasi dalam mencari sumber dan memanfaatkannya sesuai dengan tujuan. Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi pendidikan maka harus mengacu pada tujuan pendidikan, maka hal ini dapat dikatakan efektif.

*Human capital* dikatakan efektif apabila orang-orang yang sedang bekerja dalam organisasi tersebut memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan kata lain *human capital* tersebut mampu merealisasikan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan.

#### e. Efektifitas vs Keadilan

Efektifitas dan keadilan merupakan dua hal yang berbeda dan diyakini dapat menjadi salah satu faktor penunjang dalam pengembangan karir. Efektifitas lebih merujuk pada pemanfaatan sumber daya yang dikelola oleh *leader*, sedangkan keadilan mengacu pada seberapa manfaat yang diperoleh untuk organisasi hingga menjadi acuan *leader* untuk memutuskan.

<sup>27</sup> Piyo Stähle and Samuli Aho. 2017. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) a critical analysis. in *Journal of Intellectual Capital* 12 (4):249.

## BAB XI

### MODEL PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL: MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMEN

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber daya utama dan memiliki peran penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan dan pencapaian kinerja. Sebagai salah satu aset kompetitif, pengetahuan harus dimiliki setiap individu untuk dapat mengembangkan keterampilan, sehingga melalui penguasaan pengetahuan dan keterampilan individu dapat mengelola karir mereka sendiri.

Untuk melakukan inovasi, organisasi tidak terkecuali dalam pengembangan *human capital* dituntut mempunyai pengetahuan yang baik dan mendalam, sehingga dalam proses penciptaan pengetahuan berlangsung organisasi berusaha memperbaiki metode kerjanya. Proses inovasi banyak bergantung pada pengetahuan, terutama karena *knowledge* merepresentasikan suatu bidang (*realm*) jauh lebih dalam dari pada *data*, informasi dan logika konvensional; oleh karenanya, kekuatan pengetahuan terletak pada subjektivitasnya, yang mendasari *value* dan asumsi yang menjadi pondasi bagi proses pembelajaran. Oleh karenanya pengetahuan harus dikelola melalui sistem *knowledge management*. *Knowledge management* berfokus pada bagaimana menangkap *tacit knowledge* agar dapat dieksplicitkan sehingga dapat berguna dan dimanfaatkan oleh orang lain, dan ini merupakan hal yang sulit sekaligus merupakan tantangan untuk Organisasi.

Bab ini menyajikan model pengembangan manajemen *human capital* melalui *knowledge management*. Dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan produktivitas para tenaga .masa depan.

#### A. Konsep *Knowledge management*

##### 1. Makna *Knowledge management*

*Knowledge*/Pengetahuan merupakan salah satu sumber daya dari *intangible resources or assets*. Ia melekat pada individu, organisasi atau perusahaan. Pengetahuan merupakan faktor yang sangat penting bagi siapapun sebagai sumber inovasi, modal bersaing membangun relasi, untuk memperbaiki kinerja.<sup>1</sup>

*Knowledge* merupakan suatu aspek penting bagi keberlangsungan suatu organisasi di perusahaan. *Knowledge* adalah keahlian, kebiasaan, keterampilan, pemahaman yang didapat dari latihan, pengalaman atau proses belajar. [Rhoni, 2013]. Ilmu mengatur dan memanfaatkan SDM dan sumber lain dengan efektif-efisien untuk mencapai tujuan disebut manajemen. [Hasibuan, 2017]. Manajemen juga dapat diartikan merupakan proses pengintegrasian sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem totalitas untuk menyelesaikan tujuannya [Anwar and Sudiman, 2015].<sup>2</sup>

Pengetahuan semakin diakui sebagai aset yang penting dari organisasi. Paradigma paling terbaru adalah pengetahuan merupakan kekuatan. Dalam perekonomian modern, organisasi yang memanfaatkan pengetahuan adalah organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data yang digabungkan dengan memanfaatkan keterampilan, ide, komitmen dan motivasi

<sup>1</sup> Djoko Poemomo, 2018. Daya Serap Pengetahuan Dan Akselerasinya Pada Kinerja Usaha (Studi Pada Pengrajin Batik Gajah Oling). *Journal for Business and Entrepreneur*. 2 (1) 2018, hlm. 17

<sup>2</sup> Dodi Aprilianto, dkk. 2018. Knowledge Management System Berbasis Android Pada PT Prodigy Infinitch. *Jurnal Information System For Educators And Professionals* 2. (2), 2018, hlm. 179



informasi dan berbagi pengetahuan kapanpun dan dimanapun [Seti and Rahmayu, 2017].<sup>6</sup>

Prodigy Infnitech adalah perusahaan yang bergerak di bidang publisher game online. Dalam aktivitas perusahaan Prodigy Infnitech ingin merubah individual *knowledge* yang ada menjadi *knowledge* perusahaan yang berhubungan dan berkaitan pada semua entitas perusahaan. Dengan adanya *knowledge management*, para karyawan dimudahkan untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dengan sesama karyawan di perusahaan.

#### B. Proses penciptaan Knowledge management.

Proses penciptaan *knowledge* managemen dalam sebuah organisasi menurut Tiwana, (dalam Dodi Aprilianto, dkk. 2018) terdiri dari empat proses yaitu:<sup>7</sup>

##### 1. *Socialization*

*Socialization* adalah *sharing* yang diciptakan dari interaksi dan pengalaman langsung.

##### 2. *Externalization*

*Externalization* adalah transfer *knowledge* berdasarkan dari dialog, menyebabkan *tacit knowledge* jadi *explicit knowledge*.

##### 3. *Combination*

*Combination* adalah transfer *knowledge* dari *explicit knowledge* jadi *explicit knowledge* baru.

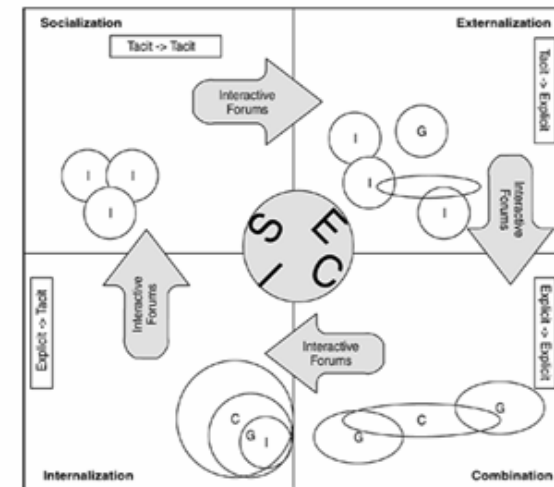
##### 4. *Internalization*

*Internalization* adalah transfer *knowledge* hasil belajar anggota

<sup>6</sup> Djoko Poemomo, 2018. Daya Serap ..., hlm. 21

<sup>7</sup> Dodi Aprilianto, dkk. 2018. Knowledge Management, hlm. 181

organisasi tentang *explicit knowledge* yang disebarkan ke organisasi.



Gambar 1. SECI Model

Sumber: Tiwana (1999) dalam Dodi Aprilianto, dkk. 2018.

#### 1. Faktor-faktor *Knowledge management*.

Wong dan Aspinwal (2005) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kesuksesan kegiatan KM. Faktor-faktor tersebut yaitu:<sup>8</sup>

- adanya dukungan,
- adanya bagian pengelola pengetahuan dan infrastruktur,
- adanya ontologi pengetahuan dan repositori, adanya sistem KM

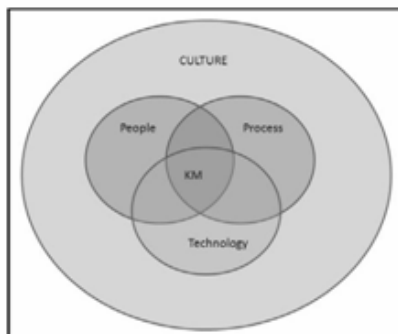
<sup>8</sup> Moh Very Setiawan, 2018. Pelaksanaan Knowledge ..., hlm. 48.

dan sarana,

- d. adanya insentif untuk mendorong berbagi pengetahuan, dan adanya budaya yang mendukung.

## 2. Elemen Knowledge management.

Knowledge management, memiliki tiga elemen penting yaitu:<sup>9</sup>



Sumber: Widyaningsih, 2014. (Aprilianto, dkk. 2018)

Berdasarkan gambar tersebut

- a. *People* merupakan komponen utama dalam *knowledge management* yang berfungsi sebagai penghasil dan penyebar *knowledge*.
- b. *Process* merupakan merupakan pengumpulan pengetahuan dari *people* untuk disimpan dalam sebuah media dan didistribusikan kembali kepada *people* untuk digunakan.
- c. *Technology*, merupakan alat yang dapat mendukung kinerja

<sup>9</sup> Dodi Aprilianto, dkk. 2018. Knowledge Management, hlm .179

proses dan manusia yang ada dalam *knowledge management* untuk mengambil, menyimpan dan mendistribusikan *knowledge management*.

## 3. Tujuan Pengelolaan Knowledge management.

Mengelola Pengetahuan untuk mencapai kinerja organisasi tidak hanya penting bagi sektor swasta, tapi memang begitu signifikan untuk sektor public (Mustapa & Mahmood, 2016). Organisasi agar dapat berhasil dan bertahan hidup dalam ekonomi berbasis pengetahuan (k-economy), *knowledge* ini harus dikelola (managed), direncanakan dan diimplementasikan. Manajemen pengetahuan atau lebih dikenal dengan istilah *knowledge management* pada dasarnya dapat diimplementasikan sebagai strategi dengan sedikit atau tanpa tergantung dengan teknologi yang canggih seperti sekarang ini. Secara umum, *knowledge management* merupakan sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman.<sup>10</sup>

## 4. Fungsi dan Kegunaan Knowledge management.

*Knowledge management* telah diakui sebagai instrumen yang penting untuk mencapai tujuan khusus dari suatu organisasi dan bahkan suatu negara sehingga dapat mempertahankan pertumbuhan ekonomi serta keunggulan kompetitif (Ragab & Arisha, 2013). *Knowledge Management* merupakan langkah untuk menangkap, mengorganisasikan, penyimpanan pengetahuan, dan pengalaman

<sup>10</sup> Al-Hayaly, M. A. M. S., & Alnajjar, F. J. S. (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards An Applied Study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 2016, Hlm. 70.

membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.

- d. Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi. Proyek ini membeikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau desain ulang proses bisnis dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.
- e. Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dari pepengetahuan. Banyak perusahaan mempunyai aset intelektual yang terstruktur, seperti hak paten, *copyright*, *software licenses* dan *database* pelanggan. Dengan mengetahui semua aset-aset ini memungkinkan perusahaan untuk membuat *revenue* dan biaya untuk perusahaan.
- f. Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada *business intelligence system*. Dalam projek ini perusahaan/organisasi berusaha mengumpulkan semua laporan dari luar yang berhubungan dengan bisnis. Dalam projek ini diperlukan editor dan *analyst* untuk meenyusun dan membeikan konteks terhadap informasi-informasi yang diperoleh tersebut.

### 3. Output Program Kegiatan

Efektifitas penerapan *Knowledge Management* dalam pengembangan *human capital*, diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Dan pengembangan *human capital*, dapat dilakukan melalui: Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir, berpengaruh terhadap kinerja karyawan, beberapa peneliti, yang telah

melakukan penelitian yang sejenis, menemukan hasil yang signifikan:<sup>16</sup>

#### a. Penelitian Sigit Hermawan, dkk. (2015)

Sigit Hermawan, dkk. (2015) meneliti tentang: Integrasi Intellectual Capital dan Knowledge Management serta Dampaknya pada Kinerja Bisnis Perusahaan Famasi. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh integrasi Intellectual Capital (IC) dan Knowledge Management (KM) terhadap kinerja bisnis perusahaan famasi di Jawa Timur. Penelitian ini termasuk explanatory research dengan menggunakan 44 manajer keuangan dan akuntansi perusahaan famasi di Jawa Timur sebagai responden. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah human capital (HC), structural capital (SC), relational capital (RC), knowledge management (KM) enablers, knowledge management (KM) process, dan business performance (BP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi IC dan KM dapat dilakukan baik secara parsial maupun simultan dan terbukti berpengaruh pada kinerja bisnis perusahaan famasi di Jawa Timur.<sup>17</sup>

#### b. Penelitian Desi Putri ,Dkk. (2017)

Desi Putri, Dkk. 2017. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Pt. Sms Kabupaten Kotawaringin Timur). Berdasarkan hasil analisis regresi linear

<sup>16</sup>Shonia Lingga Pratiwi, 2018. Hendry Cahyono : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan.. *Jurnal Ekonomi Islam*. 1 (2), 2018, hlm.

<sup>17</sup>Sigit Hermawan, dkk. (2015). Integrasi Intellectual Capital dan Knowledge Management serta Dampaknya pada Kinerja Bisnis Perusahaan Famasi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6, (3), 2015, hlm. 385

## BAB XII

### MODEL EFISIENSI MANAJEMEN PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL

**H**uman capital (HC) menjadi salah satu faktor penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan/lembaga/organisasi untuk memenangkan persaingan, dimana aspek tersebut berperan dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia agar dapat diberdayakan secara optimal. HC berkaitan dengan investasi perusahaan/lembaga/organisasi dalam pengembangan SDM. Adanya kecenderungan perusahaan/organisasi dalam mengeluarkan biaya tenaga kerja cukup tinggi, dapat mempengaruhi efisiensi perusahaan.

Pada implementasinya, perusahaan/lembaga/organisasi perlu mengalokasikan dana untuk biaya investasi pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan dengan tujuan untuk mengoptimalkan potensi SDM dalam perusahaan. Mahalnya investasi HC dan kurangnya pemahaman akan peran dan kontribusinya terhadap peningkatan produktivitas perusahaan/lembaga/organisasi menyebabkan inefisiensi dalam perusahaan/lembaga/organisasi. Inefisiensi tersebut disebabkan kurangnya pemanfaatan dan penerapan hasil pendidikan dan pelatihan SDM pada operasional perusahaan. Efisiensi manajemen *human capital* merupakan salah satu faktor yang juga perlu dipertimbangkan dalam HC untuk mengoptimalkan pemanfaatan hasil pengembangan SDM. Beberapa riset terdahulu mengkonfirmasi peran aspek

#### A. Konsep Efisiensi Manajemen Human Capital (MHC)

##### 1. Efisiensi Manajemen Human Capital

Efisiensi adalah ketepatan cara (usaha, kerja) dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang waktu, tenaga, dan biaya. Efisiensi merupakan turunan dari teori produktivitas. Efisiensi dapat dikaitkan dengan pengelolaan atau penggunaan sumber daya yang dimiliki secara optimal sehingga dapat menghasilkan hasil yang maksimal.<sup>1</sup> Efisien manajemen berarti tidak menghabiskan banyak waktu, tenaga dan pikiran pada hal-hal yang tidak diperlukan.

Modal manusia adalah jumlah pengetahuan eksplisit. Sumber Daya Manusia adalah sumber inovasi dan improvisasi, tetapi komponen ini sulit mengukur. (Bontis, dalam Wijayanti, 2019). Selain itu, komponen ini dianggap menjadi sumber pengetahuan sebagai keterampilan dan kompetensi dalam suatu organisasi.<sup>2</sup>

##### 2. Fungsi Human Capital

Human Capital menggambarkan bagaimana suatu organisasi menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan organisasi. Modal manusia meningkat ketika suatu organisasi dapat mengelola kemampuan karyawannya. Komponen sumber daya manusia Perguruan Tinggi seperti yang dinyatakan oleh Ulum (2012), diadaptasi dari Leithner (2002) dan pedoman akreditasi BAN-PT di universitas terdiri dari: Jumlah profesor penuh waktu, jumlah

<sup>1</sup>Dewi, N. P. Negoro, dan Y. Rahmawati, 2016. Conceptual Framework of Intellectual Capital Influences to Corporate Efficiency, *IPTEK Journal of Proceeding Series* 1, (1), 2016, hlm. 48.

<sup>2</sup>Ulum and Wijayanti, 2019. Intellectual Capital Disclosure of Muhammadiyah Universities: Evidence from 4ICU 2018. *Journal of Accounting and Investment*, 20 (1), 2019, hlm. 148

terkait dengan membangun hubungan antara disiplin ilmu yang dibutuhkan oleh kebutuhan praktik (Urišová, 2013).

Jika siswa melihat teori keterkaitan dengan praktik, tingkatkan motivasi mereka untuk belajar. Motivasi bahkan lebih tinggi jika tugas-tugas praktis dan aplikasi diimplementasikan dalam praktik oleh siswa sendiri, misalnya dalam bentuk yang disebut proyek pengajaran, tesis sarjana dan diploma. Ini juga merupakan aspek psikologis yang sangat penting dari pendidikan universitas. Karena area nilai modal manusia dan untuk mengukur efektivitas modal manusia belum sepenuhnya dieksplorasi dan belum mengadopsi metodologi seragam untuk mengukur, ini menimbulkan kemungkinan besar untuk berurusan dengan bidang guru dan siswa ini dalam pengajaran mata pelajaran.

Proyek 1, Proyek 2, Proyek 3, yang bertujuan untuk menghubungkan siswa telah memperoleh pengetahuan, deteksi dan pengobatan pengetahuan baru dalam tema yang belum dijelajahi dan menerapkan pengetahuan ini dalam praktik bisnis. Akhirnya dalam rangka kegiatan di tesis diploma mereka siswa mencari bidang masalah dalam pengelolaan modal manusia. Kemudian mereka merancang dan secara ekonomis mengevaluasi tindakan korektif.

Terlepas dari kenyataan bahwa tidak ada metodologi tunggal untuk mengukur efisiensi HC, ada serangkaian rekomendasi yang harus diikuti oleh setiap perusahaan ketika mengukur efisiensi HC yang digunakan sendiri:<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Alžbeta Kucharčíková et al. 2015, hlm. 54.

a. Mengidentifikasi Indikator Dasar Pengukuran

Mengidentifikasi indikator dasar mengukur modal manusia, yang memiliki hubungan yang jelas dengan perusahaan kinerja.

b. Penggunaan Pengukuran Indikator

Menggunakan pengukuran dan indikator sederhana dan fokus pada informasi kuantitatif yang mudah diakses dan andal,

c. Membandingkan Indikator yang diterapkan dengan tingkat yang diperlukan dan berdasarkan perbandingan dengan perusahaan

- 1) Membandingkan indikator yang ditetapkan dengan tingkat yang diperlukan, yang dapat dibuat oleh standar perusahaan,
- 2) Membandingkan berdasarkan perbandingan dengan perusahaan dari industri yang sama, tingkat pencapaian tujuan dll.

d. Mengidentifikasi Spesifikasi HC

Mengidentifikasi spesifikasi HC tertentu yang diperlukan untuk kinerja posisi dan mengevaluasi secara objektif apakah karyawan benar-benar memilikinya, atau apakah mereka telah dilatih, perlu diingat bahwa pengukuran HC dilakukan untuk meningkatkan efektivitasnya dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan, dan oleh karena itu, perlu tidak hanya melakukan pengukuran, tetapi juga mengidentifikasi kekurangan dan area masalah dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan, semua langkah untuk meningkatkan efisiensi HC dianggap investasi dalam HC dan perlu dievaluasi.

Rekomendasi dan landasan teori tersebut telah diterapkan untuk menyelesaikan tesis diploma siswa: untuk merancang indikator

b. Indikator efisiensi HC - indeks keberhasilan layanan pelanggan

Sebagai indikator untuk mengevaluasi efisiensi HC dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan, telah dirancang demikian disebut indeks keberhasilan layanan pelanggan, yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{Indeks keberhasilan layanan pelanggan } \Phi = \frac{\text{Jumlah blok belanja yang diberikan } \Phi}{\text{Jumlah pelanggan}} t$$

di mana: t ... periode pelaporan (hari, bulan, tahun, dll).

Meningkatnya indeks keberhasilan layanan pelanggan juga meningkatkan efisiensi sumber daya manusia. Dalam konteks perbandingan masing-masing toko, INTERSPORT OC Dube di Žilina menempati posisi ketujuh. Hasil terbaik diperoleh oleh toko-toko Bratislava di Aupark dan Avion, yang berarti bahwa ada potensi untuk perbaikan. Meningkatkan indeks keberhasilan layanan pelanggan harus tumbuh secara proporsional dengan meningkatnya pembaca, yang mewakili jumlah blok belanja yang diberikan per tahun.

Dalam hal teori, perlu dicatat bahwa pengukuran HC dilakukan untuk meningkatkan efektivitasnya dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan, dan oleh karena itu, perlu tidak hanya untuk memberikan pengukuran, tetapi juga untuk mengidentifikasi kelemahan dan area masalah dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki situasi yang ditemukan. Tindakan ini akan mengikuti sebagai langkah selanjutnya dalam proses manajemen yang efektif menggunakan sumber daya manusia di perusahaan.

Dalam hal ini, diperlukan adanya proposal lapangan seperti:

- 1) meningkatkan motivasi karyawan,
- 2) meningkatkan pengetahuan dan keterampilan bisnis mereka melalui pendidikan perusahaan (keterampilan bisnis dan komunikasi, kerja tim, dll.),
- 3) Perubahan di bidang sistem remunerasi dan sejenisnya.

## BAB XIII

### MODEL PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL: MELALUI RESTRUKTURISASI DAN REKAYASA ULANG ORGANISASI

Restrukturisasi dan rekayasa organisasi dapat dijadikan kekuatan eksternal atau internal telah mendapatkan peluang untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas. Ketika melakukan analisis organisasi, banyak rindian yang muncul tentang fungsi dan kapasitas organisasi. Semua rindian ini dapat membuat poin yang efisien dan tidak efisien menjadi sulit. Menggunakan model organisasi teoritis dapat membantu memilah informasi, dan membuatnya lebih mudah untuk menarik koneksi. Setelah bekerja melalui model-model teoretis ini, organisasi-organisasi yang hadir situasi lebih memadai ditangani, dan lintasan organisasi dapat lebih sepenuhnya ditentukan.

Restrukturisasi pertama kali diperkenalkan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk menata kembali dengan sedemikian rupa terkait praktik dan aktivitas yang ada secara inovatif baik pada modal fisik maupun modal manusia. Restrukturisasi dalam organisasi ini memang tidak jauh berbeda yang memiliki pengertian di atas. Berkaitan dengan perkembangan perubahan organisasi yang semakin pesat atas kompetisi yang ada secara global, maka restrukturisasi dalam organisasi sangat diperlukan karena untuk menjawab perubahan yang ada. Restrukturisasi sebagai suatu strategi pengembangan organisasi diharapkan untuk dapat mengatasi hal tersebut mulai dari nilai, sikap, susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi serta penerapan teknologi yang dapat digunakan dalam organisasi.

Bab ini menyajikan model penerapan strategi manajemen *human capital* melalui restrukturisasi dan rekayasa ulang organisasi setelah mengimplementasikan strategi yang sudah ada. Dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dan produktivitas para tenaga kependidikan masa depan.

#### A. Konsep Restrukturisasi Organisasi

##### 1. Makna Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi Organisasi adalah aktivitas yang dilakukan organisasi untuk merubah proses dan kendali internalnya dari suatu hirarki vertikal fungsional yang tradisional, menjadi struktur pipih yang horizontal, lintas fungsional dengan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses dapat membuat organisasi lebih nyaman. (Pandiangan (2008), dalam Samsul Huda (2016)). Dalam konteks ini organisasi ditata kembali agar menjadi organisasi yang open manajemen, yaitu organisasi yang responsive dan adaptif terhadap perubahan, maupun menunjang kelancaran operasional, memiliki fleksibilitas yang tinggi, mampu melaksanakan pengendalian dan meningkatkan akuntabilitas.

Restrukturisasi merupakan strategi untuk merubah struktur organisasi (Husnan, 2002, dalam Helmalia, 2016).<sup>2</sup> Dalam konteks ekonomi perusahaan, pengertian restrukturisasi sebenarnya dapat dalam artian semakin membesar atau makin ramping. Apabila diartikan dalam pengertian yang pertama, maka kegiatan akuisisi

<sup>1</sup>Samsul Huda (2016), Pengaruh Penerapan Restrukturisasi Organisasi, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Serta Penyempurnaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JMJK)*, 4 (2), hlm. 133

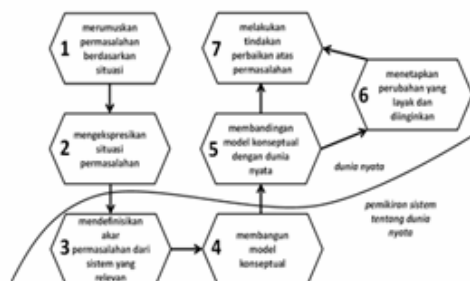
<sup>2</sup>Helmalia, (2016). Analisis Strategi Akuisisi Dan Restrukturisasi Dalam Bisnis Perusahaan. *Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*-1, (1), hlm.62.

terorganisir di dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu tersebut.<sup>17</sup>

Sehingga SSM sangat cocok diimplementasikan sebagai sebuah kerangka kerja (framework) pemecahan masalah yang dirancang secara khusus pada keadaan yang secara hakikatnya masalah tersebut sulit untuk didefinisikan (Sinn, 1998). SSM juga sering dipakai untuk membuat konsep model, memperbaiki tindakan pragmatis, mencari kompromi, maupun pembelajaran bersama dan partisipatif seperti pengembangan organisasi dan pengembangan komunitas, serta untuk pengembangan usaha.

### c. Tahapam penerapan Metode SSM

Metode SSM memiliki 7 tahapan (Gambar.7 1), yaitu:<sup>18</sup>



Gambar 7.1. Tahapan *Soft System Methodology*

Sumber Diadopsi dari Checkland (1981); Checkland dan Poulter (2010) dalam Rahmat Fadil, dkk, (2017).

1) Mengkaji masalah yang tidak terstruktur. Pada tahap ini

<sup>17</sup>Rahmat Fadil, dkk., 2017. Model Strategi ..... hlm. 142.

<sup>18</sup>Rahmat Fadil, dkk., 2017. Model Strategi ..... hlm. 143.

dilakukan pengumpulan sejumlah informasi yang diperlukan berkaitan dengan strategi pengembangan SDM tenaga kependidikan. Untuk data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen kepustakaan lembaga pemerintah dan swasta termasuk bahan-bahan hasil penelitian.

- 2) Mengekspresikan situasi masalah. Bahan yang diperoleh pada tahap pertama, selanjutnya digunakan untuk membangun *rich picture* (penggambaran peta dunia nyata) atau disebut juga representasi keadaan sekarang.
- 3) Membangun definisi permasalahan yang berkaitan dengan situasi masalah. Bagian ini adalah merumuskan *root definition* (definisi akar), yaitu suatu kalimat singkat yang menyatakan "suatu sistem melakukan P dengan cara Q untuk mencapai R". *Root definition* selanjutnya dituangkan dalam *mnemonic CATWOE* sebagaimana Tabel 7.1, berikut:

Tabel 7.1,

Elemen dan deskripsi CATWOE

Elemen CATWOE	Deskripsi
<i>Customer</i>	Siapa yang mendapatkan manfaat dari aktivitas tujuan?
<i>Actor</i>	Siapa yang melaksanakan aktivitas-aktivitas?
<i>Transformation</i>	Apa yang harus berubah agar input menjadi output?
<i>World-view</i>	Cara pandang seperti apa yang membuat sistem berarti?
<i>Owner</i>	Siapa yang dapat menghentikan aktivitas-aktivitas?
<i>Environment</i>	Hambatan apa yang ada dalam lingkungan sistem?

Sumber: Diadopsi dari Checkland dan Scholes (1990). dalam Rahmat Fadil, dkk, (2017).

- 4) Membangun model konseptual. Berdasarkan *root definition* di atas untuk setiap elemen yang didefinisikan, kemudian dibangun



## 2. Strategi pengembangan dan pemberdayaan *Human Capital* tenaga kependidikan

### a. Tipe Strategi Efisiensi Pengembangan *Human Capital*

Perusahaan/organisasi dapat mengadopsi tiga tipe strategi restrukturisasi ekonomi Bernardin dan Russel (1998) dalam Helmalia, (2016), yaitu: *downsizing*, *downscoping* dan *leveraged buyout*.<sup>23</sup>

- 1) *Downsizing*, adalah pengurangan jumlah/perampingan, tenaga kerja perusahaan dan terkadang jumlah unit operasi tetapi itu mungkin atau tidak mungkin merubah komposisi bisnis perusahaan portfolio. organisasi/perusahaan bisa menggunakan *downsizing* sebagai strategi restrukturisasi sebagai alasan yang berbeda. Alasan yang paling banyak disebutkan adalah bahwa perusahaan mengharapkan peningkatan keuntungan dari pengurangan biaya dan operasi yang lebih efisien.
- 2) *Downscoping*; adalah pelepasan, pembagian atau cara-cara lain untuk menghapus bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis inti perusahaan. Pada umumnya, *downscoping* dijelaskan sebagai serangkaian tindakan yang menyebabkan perusahaan secara strategis memusatkan kembali perhatiannya ke bisnis intinya.
- 3) *Leveraged buyout*; (LBOs) digunakan sebagai strategi restrukturisasi untuk memperbaiki kesalahan manajerial atau karena manajer membuat keputusan yang pada dasarnya

<sup>23</sup> Helmalia, (2016) Analisis Strategi Akuisisi Dan Restrukturisasi Dalam Bisnis Perusahaan. *Al-Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*- 1, (1), hlm. 60-61.

melayani keinginan sendiri dibandingkan keinginan pemegang saham. *Leveraged buyouts* adalah strategi restrukturisasi dimana satu pihak membeli semua aktiva perusahaan agar perusahaan menjadi milik pribadi. Ketika transaksi itu diselesaikan, saham perusahaan tidak lagi dijual kepada publik.

Strategi pemberdayaan tenaga kependidikan dapat dilakukan berdasarkan desain kerja organisasi yang didasarkan pada konsep pekerjaan tersebut. Menurut Tim Dosen AP-UNY (2000), dalam Jauharotul, (2017), strategi pemberdayaan tenaga kependidikan membutuhkan beberapa hal, yaitu:<sup>24</sup>

- 1) Memberikan pelatihan keterampilan, dengan adanya keterampilan maka dapat meningkatkan pengetahuan terkait pekerjaan yang akan dilakukan dan tanggung jawab yang harus dijalankan.
- 2) Memberikan inisiatif, pemikiran inovatif, dan kreatif pada para tenaga kependidikan untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Memberikan akses yang mudah terkait dalam menghadapi segala informasi.

Pemberdayaan tidak berarti semua wewenang dari pemimpin diberikan semuanya kepada para tenaga kependidikan, hanya pendelegasian dalam pengambilan keputusan dan memungkinkan operasi berjalan dengan akuntabilitas. Dengan adanya tersebut, maka hal ini membutuhkan investasi waktu dan usaha yang signifikan untuk mengembangkan rasa saling percaya baik dari

<sup>24</sup> Jauharotul Muniroh, Muhyadi, 2017. Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5, (2), hlm.166.

memberdayakan para guru dan memberi mereka kewenangan yang luas untuk meningkatkan pembelajaran para pelajar". Profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan juga secara konsisten menjadi salah satu faktor terpenting dari mutu pendidikan.

b. Konsekuensi dalam pemberdayaan Human Capital tenaga kependidikan

Tenaga kependidikan yang profesional mampu membelajarkan siswa secara efektif. Mengingat keberadaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menghasilkan prestasi akademik sangat berpengaruh, maka sudah semestinya kualitas pendidik dan tenaga kependidikan harus diperhatikan. Menurut Sallis (2010), dalam Agustina, dkk. (2016), salah satu konsekuensi terpenting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan yaitu meliputi:<sup>23</sup>

- 1) Meminimalkan segala kesalahan yang terjadi pada seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari.
- 2) Layanan yang lebih tinggi yang mengarah pada kepuasan konsumen dan menekankan peran tenaga kependidikan dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan.
- 3) Tenaga kependidikan mengarah pada kinerja yang lebih baik disertai dengan efisiensi layanan yang tinggi, yang semuanya akan menghasilkan kepuasan lebih tinggi dari layanan cepat.

<sup>23</sup>Erita Agustina, dkk. 2016. Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Siswa Di SMA, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. 5, (10), hlm. 2.

tepat, dan bermutu tinggi.

- 4) Meningkatkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan diantara tenaga kependidikan.
- 5) Meningkatkan kesadaran para tenaga kependidikan dan pengetahuan.

Mengingat betapa pentingnya manajemen pemberdayaan sumber daya manusia, karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan dapat mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaannya berperan antara lain:

- 1) Sebagai alat manajemen, dalam rangka memberdayakan berbagai *resources* untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Sebagai pengubah manajemen, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- 3) Sebagai solusi, dalam rangka pengembangan organisasi;
- 4) Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
- 5) Sebagai mediator terhadap pihak-pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen pemberdayaan sumber daya manusia Dalam satu aspek, berkhasiat bagi praktik manajemen pengetahuan telah memberi pengaruh yang luarbiasa kepada kemampuan modal manusia. Relevan dengan kajian penelitian dilakukan Mahdinezhad, et.al. (2018),<sup>24</sup> ada beberapa publikasi telah menekankan pentingnya

<sup>24</sup>Mahdinezhad, et.al. 2018. *Human Capital ...*, hlm. 14.

## BAB XIV

### MODEL PENGEMBANGAN

#### HUMAN CAPITAL PENDIDIKAN KOSMOPOLITAN

**M**embangun *human capital*, dimaknai sebagai upaya untuk menghasilkan manusia dengan kriteria yang sesuai dengan tujuan tersebut. Pandangan pesimis terhadap kualitas sumberdaya manusia, menimbulkan perlunya suatu konsep model untuk menanggulangi dampak yang terjadi. Penilaian terhadap sumberdaya manusia merupakan salah satu konsep yang mulai dilakukan oleh para ahli dunia.

Modal manusia berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Secara makro, akumulasi modal manusia meningkatkan produktivitas tenaga kerja, memfasilitasi inovasi teknologi, meningkatkan kembali modal, menciptakan pertumbuhan berkesinambungan, dan pada gilirannya mendukung pengentasan kemiskinan. Secara mikro, modal manusia yang dibangun melalui pendidikan berpotensi meningkatkan kemungkinan seseorang mendapatkan pekerjaan di pasar tenaga kerja dan meningkatkan kapasitas memperoleh penghasilan yang lebih besar.

Kosmopolitanisme merupakan pemikiran yang kritis terhadap semangat reduksionis yang mendasari konsep *human capital* yang dominan saat ini. Dilihat dalam kerangka ini, perspektif kosmopolitan menawarkan gagasan mengenai *human capital* yang sangat berbeda. Secara esensial, perspektif kosmopolitan mengenai *human capital* dibangun di atas dua dasar: pertama, *human capital* yang kosmopolitan mengembalikan posisi dan

signifikansi individu sebagai *agency* dan tujuan (nilai), bukan instrumen untuk tujuan atau nilai yang lain. Kedua, *human capital* yang kosmopolitan mendorong munculnya solidaritas dan empati individual terhadap sesamanya sebagai bagian dari umat manusia secara keseluruhan.

Bab ini berusaha melihat konsep *human capital* dengan cara yang lebih kritis. Berangkat dengan perspektif kosmopolitan, tulisan ini akan, pertama, mengkaji bangun teoretis yang mendasari konsep *human capital* yang dominan saat ini; kedua, mengkaji signifikansi konsep *human capital* yang dominan bagi tantangan yang dihadapi oleh umat manusia (*human beings*) dan ketiga, melihat peran pendidikan sebagai manifestasi dari pengembangan *human capital*.

#### A. Konsep Manusia, *Human Capital*, dan Ekonomi

##### 1. Konsep Manusia

Sejak semula, manusia telah menarik perhatian dirinya sendiri. Keseluruhan dari segi-segi yang terdapat pada manusia, telah memaksanya untuk memperhatikan dirinya, baik dalam wujud yang dapat dilihat. Maupun wujud yang dapat ditangkap oleh alat indera lain. Baik yang terkait dengan tingkah laku sehari-hari beserta akibat berantai yang ditimbulkannya maupun yang ada dalam diri manusia itu sendiri. Di tengah-tengah perhatiannya kepada hal-hal di luar dirinya yang sebagian besar asing baginya, pada saat yang bersamaan, manusia juga melihat dirinya sendiri yang terkadang ditemukan sesuatu yang sulit dimengerti oleh manusia itu sendiri. Dengan demikian, manusia berada di tengah-tengah dua hal yang asing baginya sendiri. Keadaan ini menuntut adanya jawaban tentang manusia itu sendiri. Dalam proses pencahian itu, ada pendapat yang

interkoneksi dari keseluruhan dunia yang melewati batas nasional maupun batas lainnya (Calhoun, 2008). Ulrich Beck (2006) dalam artikel Craig Calhoun mengatakan bahwa terdapat dua proses yang saling berhubungan. Pertumbuhan interkoneksi dianggap Beck sebagai "kosmopolitanisasi". Sedangkan kosmopolitanisme lebih kepada bagaimana menyikapi kosmopolitanisasi sebagai sumber tanggung jawab moral bagi semua orang.<sup>32</sup>

## 2. Human Capital Kosmopolitanisme di era Globalisasi

Esensi *human capital* yang kosmopolitan adalah sumber daya manusia yang berpendidikan dan memiliki ketrampilan serta pengalaman yang memungkinkan seorang individu untuk bekerja dengan baik (dalam arti efektif) dalam lingkungan kultural yang berbeda. Karakter *human capital* yang kosmopolitan ini bertolak belakang dengan human kapital yang berkarakter lokal atau nasional yang hanya mampu bekerja dengan baik dalam konteks kulturalnya sendiri (Haas 2006). Disamping itu, sementara seorang dengan atribut kosmopolitan memiliki visi yang sangat luas dan melampaui komunitasnya sendiri, seorang dengan atribut lokal (nasional) memiliki visi yang sangat terbatas, yakni di komunitasnya sendiri. Dalam artian inilah seorang dengan atribut kosmopolitan memiliki kelebihan yang penting dibandingkan dengan seorang yang tanpa memiliki atribut tersebut.

Kemampuan berpikir dan berkomunikasi melampaui batas-batas komunitasnya memang merupakan salah satu manifestasi dari cara berpikir yang kosmopolitan. Oleh karenanya, konsepsi *human*

<sup>32</sup>Kariadi, Dodik. 2017. Menciptakan Generasi Berwawasan Global Berkarakter Lokal Melalui Harmonisasi Nilai Kosmopolitan dan Nasionalisme, *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*. 1 (2), 2017, hlm. 23.

*capital* yang kosmopolitan bisa dilihat sebagai sebuah upaya untuk bisa mengakomodasi tuntutan-tuntutan ke arah global. Tetapi, konsepsi *human capital* yang kosmopolitan yang dikemukakan di atas sebenarnya tidak beranjak jauh secara teoretis dari konsepsi *human capital* yang dominan karena konsepsi tersebut tetap menempatkan manusia dalam posisi instrumental dalam kaitannya dengan ekonomi. Atribut kosmopolitan dalam konteks *human capital* yang kosmopolitan di atas tetap sangat instrumental dalam artian bahwa penambahan atribut dan karakter kosmopolitan dalam konsepsi *human capital* sangat diperlukan bagi keberhasilan aktivitas ekonomi, yang saat ini cenderung bergerak ke arah global. Dengan kata lain, atribut kosmopolitan akan menjadikan sumber daya manusia lebih sesuai dengan tuntutan-tuntutan aktivitas ekonomi yang melintasi batas-batas teritorial sebuah komunitas tersebut. Konsekuensinya, penambahan atribut kosmopolitan dalam *human capital* menjadi *human capital* yang kosmopolitan ini tidak memiliki kontribusi yang signifikan bagi kosmopolitanisme sebagai sebuah proyek politik.

## 3. Prinsip Kosmopolitanisme

Kosmopolitanisme pada dasarnya adalah pemikiran yang dibangun atas dua prinsip (Brook and Brighouse 2005; Fine 2007; Delanty 2009).<sup>33</sup> Pertama, setiap individu adalah dan harus dilihat sebagai bagian dari umat manusia. Kedua, sebagai konsekuensinya, karena umat manusia adalah sebuah kategori yang alami, keberadaan setiap individu di seluruh dunia adalah sederajat dan bersifat absolut dalam arti bahwa manusia tidak dapat

<sup>33</sup>Orly Levy, Maury A., et al, 2016. Cosmopolitanism In A Globalized World: An Interdisciplinary Perspective. *Advances in Global Leadership*. 9: (279), 2016, 5

kosmopolitanisme. Dibutuhkan contoh yang jelas untuk menggambarannya. Salah satu contoh dari kosmopolitanisme adalah keterlibatan negara dalam *United Nations* atau Persatuan Bangsa-bangsa (PBB). PBB merupakan salah satu *global governance* yang beranggotakan 192 negara pada tahun 2008. Setiap negara tidak paksakan untuk menjadi negara demokratis agar dapat menjadi bagian dari PBB. Artinya, mereka berhak untuk membawa identitas mereka masing-masing. Selain itu, mereka juga tidak mengalami diskriminasi karena pada *The General Assembly* atau Majelis Umum (MU) semua negara sama, baik negara kaya atau miskin maupun negara besar atau kecil, memiliki satu suara (United Nations, 2008:03). Keterlibatan mereka dalam PBB juga dikarenakan semua negara beranggapan bahwa mereka merupakan bagian dari masyarakat dunia yang bertugas untuk memelihara perdamaian dan keamanan dunia.

Analisis mengenai PBB yang menggunakan bentuk-bentuk kosmopolitanisme dapat dikatakan sebagai analisis mengenai PBB berdasarkan kosmopolitanisme internasional federasi yang dikemukakan oleh Pauline (dalam Maury A, 2016). Kosmopolitanisme terdiri dari: (1) Kosmopolitanisme yang lemah dan yang kuat mengacu pada tingkat kohesi internal federasi negara. (2) Kosmopolitanisme yang lemah menganjurkan pembentukan liga negara tanpa kekuasaan koersif. Kosmopolitanisme yang kuat mendukung pembentukan liga dengan kewenangan untuk menegakkan hukum federal atau Republik berdasarkan romantisme ideal tanpa paksaan.<sup>43</sup>

Pendefinisian yang di kemukakan oleh Pauline cukup

<sup>43</sup> Maury A., et.al, 2016. *Cosmopolitanism In A Globalized ...*, 15

memperlihatkan bahwa PBB merupakan salah satu bentuk kosmopolitanisme karena sifat kebergantungan antarnegara yang semakin erat akibat Globalisasi. Selain itu, PBB juga memiliki kemampuan untuk memberikan atau menjatuhkan sanksi terhadap negara-negara yang melanggar kesepakatan PBB. Sehingga dapat dikatakan bahwa PBB mampu mewartakan Kosmopolitanisme yang lemah maupun yang kuat.\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Basyit 2017. Memahami Fitrah Manusia dan Implikasinya dalam Pendidikan Islam *Rausyan Fikr*, 13 : (1).
- Abdurrohm Harahap, 2018. Integrasi Alquran dan Materi Pembelajaran Kurikulum Sains pada Tingkat Sekolah di Indonesia: Langkah Menuju Kurikulum Sains Berbasis Alquran. *Jurnal Penelitian Medan Agama*, 9 (1) .
- Abu Tamrin, 2018. Manusia Berbasis Al-Quran Dalam Dimensi Filsafat Ilmu. *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syari*. 5 (3).
- Adam Ibroham Al Abror, 2018. Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Jacket Pembelian. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 6 (1).
- Adelfina, & Made Jember, 2016. Pengaruh Pertumbuhan Ekonomi, Kemiskinan, Dan Lanja Daerah Terhadap Indeks Pembangunan Anusia Di Kabupaten Kota Provinsi Bali Periode 2005 – 2013. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*. 5. (10)
- Affandi, T. Zulham, Eddy Gunawan, 2017. Pengaruh Anggaran Pendidikan, Tingkat Kemiskinan dan Ketimpangan Terhadap Produk Domestik Regional Bruto Di Provinsi Aceh, *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik Indonesia*. 4. (2).
- Agus Anwani, 2017. Rancang Bangun Ekonomi Pendidikan dalam Investasi Pendidikan Islam. *Jurnal Medaniyah*, 1 (12).
- Agus Sulaiman, 2014. Analisis dan Rekayasa Ulang Proses Bisnis Sistem Pembelian pada PT XYZ. *Jourman ULTIMA Inf Sys*, 5. (1).
- Ahmad Fuadi, 2016. Esensi Manusia Dalam Prespektif Filsafat Pendidikan Islam *Jurnal Tarbiyah*, 23, (2).
- Ahmad Sihabudin, 2017. Technetronic Ethnoide Dan Etika Bereksprosi. *Jurnal Rausyan Fikr*. 13 (1), Ahmad Zaini, 2016. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Bagi Organisasi Dakwah. *Jurnal Manajemen Dakwah TADBIR*. 1 (1)
- Alaine Tjeng, dkk. 2013. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 1, (3).
- Al-Hayaly, M. A. M. S., & Alnajjar, F. J. S. (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards An Applied Study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 11(6).
- Alpen Ripaldi, 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Stres Kerja Dan Retensi Karyawan Di Pt Multi Auto Intrawahana Pekanbaru. *Jurnal Organisasi Manajemen Jm FEKON*. 4 (1).
- Amir Tengku Ramly Pengembangan Sumberdaya Manusia Yang Unggulberbasis Pumping-Hr Model Evaluasi Program di IPB University. *Jurnal Manajemen*, 7, (2).
- Ana Rokhayati, dkk. 2017. Pengaruh Soft Skill Dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*. 1, (2).
- Anas Harun, 2013. Pengembangan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Islamika*, 13 (2).
- Andi Ikhsan, 2017. Pemanfaatan Lingkungan Sekolah Sebagai Sumber Belajar Di Sd Negeri 2 Teunom Aceh Jaya. *Jurnal Amiah Pendidikan Guru Sekolah Dasar FKIP Unsyiah 2* (1)..
- Andi Maddeppungeng, 2017...Pengaruh Manajemen Rantai Pasok (Mrp) Pada Daya Saing Dan Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Di DKI-Jakarta. *Jurnal Manj Peleayasa Konstruksia*, 8 (2).
- Andi Prastowo, 2017. Urgensi Waktu Belajar dalam Pendidikan Karakter di SD/MI. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 4(2).
- Annisa Rizki Nugraheni 2018. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5 (8).
- Apriyanti Widiansyah, 2017. Peran Ekonomi dalam Pendidikan dan Pendidikan dalam Pembangunan Ekonomi. *Jurnal Cakrawala*, 17. (2).
- Apriyanti Widiansyah, 2017. Peran Ekonomi dalam Pendidikan dan Pendidikan dalam Pembangunan Ekonomi. *Jurnal Cakrawala*, 17. (2)..
- Ari Wijayanti, dan Marhaeni. 2018. Kajian Terhadap Pendapatan Migran di Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 7.(4) .
- Arina Hidayati, 2015. Perencanaan Karir Sebagai Bentuk Investasi Pendidikan Siswa Smk (Studi Kasus Di Smk Negeri 1 Batang). *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 25, (2)..
- Ariyadi, 2018. Budaya Kosmopolitanisme Dalam Praktik Jual Beli Di Pasar Terapung Pada Kalimantan Selatan. *AT-TARADHI: Jurnal Studi Ekonomi*, 9, (2)..
- Arty Ekananta, dkk, 2018, Analisis situasional kinerja dan kompetensi profesi manajemen sumber daya manusia di Indonesia; *Jurnal Manajemen*. 10 (1).
- Asep Munajat, dkk., 2018. Pelatihan Manajemen Organisasi Dan Kedeisiasi Serta Implementasi Pendidikan Politik Dalam Organisasi Kemahasiswaan (Ormawa). *Dedication: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2 (1), .

Aslam, Chibanu. 2012. Paradigma Baru Manajemen Karier. *Jurnal Forum Akademika*, Vol 16 (1)..

Azril Azahari 2016, Pembangunan Sumberdaya Manusia Dan Indeks Pembangunan Manusia Sektor Pertanian. *Jurna Ekonomi dan Bisnis Indonesia* .15, (1)

Bagus Jaka Sugiharta, 2017. Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Member Diiflame Di Bali Tahun 2017. *Jurnal : Jurusan Pendidikan Ekonomi* :10 (2)

Bestiria Reska, 2012. Benchmarking Application Pada Android. *Konferensi Nasional Sistem Informasi. STIKOM*, 14 (2).

Budi Rismayadi, 2015. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan (Studi Kasus pada CV Mitra Bersama Lestari Tahun 2014). *Jurnal Manajemen & Bisnis*. 1 (1).

Cecep Hidayat, 2013. Analisis Model Pengukuran Human Capital Dalam Organisasi. *Journal Birus Business Review*. 4 (2).

Chodasová, Z. 2012. Business controlling management tool. Slovak University of Technology, Institute of Management. *STATIS Bratislava*, 2012, ISBN 978-80-85559-70-2..

Citra Purdiaswari, dkk. 2016. Analisis Restrukturisasi: Penerapan Debiokratisasi PT. PLN (Persero) Jawa Tengah Dan Di Yogyakarta (Studi pada PT PLN (Persero) Area Magelang dan UL Salatiga). *Jurnal Bisnis Strategi*. 25 (1).

Dede Kurnia Ilahi, dkk. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 44 (1).

Denies Priatnah Prabandaru Adhe Kusuma, 2015. Pengaruh Return On Investment Earning Per Share, Dan Dividen Per Share terhadap Harga Saham Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2008-2010. *Jurnal Nominal*. 1 (1).

Desi Putri, Dkk. 2017. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Pt. Sms Kabupaten Kotawaringin Timur) *DeReMa Jurnal Manajemen*. 12 (1).

Dewa Ayu Tri Saraswati, & Made Heny Umila Dewi, 2018. Analisis Perbedaan Tingkat Fertilitas Pekerja Wanita Di Sektor Formal Dan Informal Di Kabupaten Badung *Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana*. 8 (5)

Dewi, dkk, (2017) Peran Human Capital Terhadap Efisiensi Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*. 6, (1)

Diah Puji Astuti dan Mutara Sibarani Panggabean, 2014, Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan

Kerja Dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit Di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 7, (1), .

Diana Puspita Sari dan Abdrizal Oktafianto, 2017. Penentuan Strategi Bisnis Menggunakan Analisis Swot Dan Matriks Ifas – Efas Pada Cv. Dynasty. *Seminar Nasional IENACO*, 2017..

Dimas Agung Triisliatanto, 2016. Analisis Faktor-Faktor Pengembangan Kaitir Pustakawan. *PALIMPSEST: Jurnal Ilmu Informasi dan Perpustakaan*, 7 (2)..

Dini Palupi Putri 2018.: Pendidikan Karakter Pada Anak Sekolah Dasar *AR-RIYAH: Jurnal Pendidikan Dasar* 2,(1).

Diva Terry Anona Arik Prasetya, 2016. Analisis Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi pada Departemen Human Capital PT Surya Aitha Nusantara Finance), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 36 (1)..

Djoko Poemomo, 2018. Daya Serap Pengetahuan Dan Akselerasinya Pada Kinerja Usaha (Studi Pada Pengrajin Batik Gajah Oling). *Jurnal for Business and Entrepreneur*. 2 (1).

Dodi Apilianto, dkk. 2018. Knowledge Management System Berbasis Android Pada PT Prodigy Infinitch *Jurnal Information System For Educators And Professionals* 2, (2).

Dudung Priatna, 2014. Meningkatkan Kapasitas Belajar Anak Usia Dini melalui Pembelajaran Interaktif Kreatif dan Edukatif. *Jurnal Cakrawala Dini* 5 (2).

Dwinanto Purnatyo, 2014, Analisis Kelayakan Investasi Alat Dna Real Time Thermal Cyder (Rt-Pcr) Untuk Pengujian Gelatin . *Jurnal PASTI* . 8, (2), hlm. 215.

Dwinanto Purnatyo, 2014, Analisis Kelayakan Investasi Alat Dna Real Time Thermal Cyder (Rt-Pcr) Untuk Pengujian Gelatin . *Jurnal PASTI* . 8, (2)..

Dyah Rath Sulistyastuti, 2017. Tantangan Indonesia Mengoptimalkan Bonus Demografi. *Jurnal Studi Pemuda* 6 (1).

Eka Kurniawati, & Nuhasanah Bakhtiar, 2018. Manusia Menurut Konsep Al-Qur'an dan Sains. *JNSI: Journal of Natural Science and Integration*, 1, (1).

Eka Puput Yuliani, dkk. 2015. Pengaruh Perputaran Modal Kerja (WCFO), Perputaran Aset Tetap (Fato), Dan Debt To Total Ssets (DTA) Terhadap Return On Investment (ROI). (Studi Pada Perusahaan Multinasional Sektor Manufaktur yang Terdaftar di BEI Periode 2011-2014) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 26 (2).

Eka Yulyana, 2015. Analisis Faktor-Faktor Yang Terkait Dengan Persiapan Transformasi Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Ka bupaten Karawang. *Jurnal ilmiah Solusi*. 2 (5), .

- Emah Khuzaemah, 2016. Penerapan Model Terpadu Dalam Pembelajaran Menulis Cerpen Islami. *Jurnal Indonesian Language Education and Literature*. 1, (2).
- Endri, 2014. Peran Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*. 32, (23).
- Erita Agustina, dkk. 2016. Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Prestasi Akademik Siswa Di SMA, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*. 5, (10).
- Erman, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Koperasi Dalam Pembentukan Karakter Antikorupsi Di Sumatera Barat M. Papayungan.... *JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam)*- 1, (2).
- Fajar Wisga Permana, et.al. 2019. Non-linear return to human capital for workers of productive sectors in Indonesia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*. 6, (6).
- Farid Wajdi dan Muzakar, (2014) Membangun Konsep Modal Manusia Yang Berperanan Dalam Kinerja Pemasaran Industri Kecil. *Seminar Nasional dan Call for Paper (Sancall 2014): Research Methods And Organizational Studies*, ISBN: 978-602-70429-1,.
- Febio Lengkong, dkk. 2019. Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan) *Jurnal EMBA* 7 (1)..
- Feliani Zulfri, 2007. Pendidikan Karakter Mandiri Melalui Pendidikan Matematika Di Sdit At-Taqwa Surabaya. *Jurnal Pendidikan Guru SD (JPGSD)* 5, (3).
- Fendy Levy Kambey, Suharnomo, 2013. Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada Pt. Njonja Meneer Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 10, (2)..
- Fikri Fimansyah, dkk. 2015. Gambaran Restrukturisasi Organisasi (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Witel Malang tentang Bentuk, Jenis, Faktor Pendorong, Faktor Penghambat Restrukturisasi dan Desain Struktur Organisasi). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 1 (2).
- Firman Bani Albar, dkk. 2014. Desain Strategi Pengembangan UKM Dengan Kombinasi Metode Benchmarking Dan Blue Ocean Strategy, *Prosiding Seminar Nasional IENACO- 2014*. ISSN: 2337-4349,.
- Fitria Alami, dkk., 2017. Pengaruh Keahlian, Pengalaman, Kompleksitas Tugas Dan Independensi Terhadap Audit Judgement Auditor Internal Pada Inspektorat Provinsi Gorontalo. *Jurnal EMBA*. 5 (2).
- Gaol, CHR Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo..
- Gatot Subroto, 2014. Hubungan Pendidikan dan Ekonomi: Perspektif Teori dan Empiris. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20, (3)..
- Godstime Osekhebbhen Eigbiremolen, 2014. Human Capital Development and Economic Growth: The Nigeria Experience. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, (4).
- Hardi Alunaza & Moh. Saifudin, 2017. Globalisasi Sebagai Katalis Kosmopolitanisme Dan Multikulturalisme: Studi Kasus Resistance Cina Terhadap Kosmopolitanisme. *Intermestic Journal of International Studies*, 1 (2).
- Hardiyansyah, dkk. 2017. Analisis Pengembangan Organisasi Melalui Proses Diagnosis Dengan Model Weisbord, *DAYA SANGI Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. 19, (2), hlm. 137.
- Hariyanto dan Tukidi, 2017. Konsep Pengembangan Wilayah Dan Penataan Ruang Indonesia Di Era Otonomi Daerah, 4(1)
- Harun Şegen, 2014. Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Testing a Model between OCB, Social Loafing, and Organizational Commitment *International Journal of Business and Social Science*. 5, (5).
- Hasan Baharun, 2016. Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Tarbiyah "At-Tajdid"*, 5 (2).
- Hasanah, dkk., 2017. Evaluasi Kualitas Instrumen Pengukuran Kinerja Tenaga Pendidik. *Jurnal Tatsqif*, 15 (1).
- Hastarini Dwi Atmanti, 2017. Kajian Teori Pemikiran Ekonomi Mazhab Klasik dan Relevansinya pada Perekonomian Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2, (2).
- Helmalia, (2016), Analisis Strategi Akuisisi Dan Restrukturisasi Dalam Bisnis Perusahaan. *Al-Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*- 1, (1).
- Hendra Hadiwijaya, 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Usaha Pengembangan dan Lingkungan PT. Perkebunan Mitra Ogan Baturaja. *JURNAL Ekonomi dan Bisnis (JENIUS)*, 5 (1), 39.
- Hengky Pangestu, 2013. Pengaruh Manajemen Kair Terhadap Kepuasan Kair Melalui Kompetensi Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* 5 (6).
- Heny Muljono, Udin Syaefudin Sa'ud, Studi Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 22 (2)



- Hidayat, R. 2013. Pengaruh kepemimpinan terhadap komuni kasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Jurnal Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1).
- Husnul Amri (2016) Kepemimpinan Yang Efektif. *Jurnal Lingkar WidyaSwara*, 3 (1).
- Idah, 2017. Capaian dan Deteminan Bonus Demografi di Kalimantan Timur. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1, (2).
- Indah Lestari, 2017. Meningkatkan Kematangan Karir Remaja Melalui Bimbingan Karir Berbasis Life Skills. *Jurnal Konseling GUSJIGANG*, 3 (1).
- Indra Leismana, dkk., 2018. Implementasi Manajemen Strategik Dan Pengaruhnya Terhadap Kepemimpinan Strategik Dan Kinerja Organisasi Studi Pada Dinas Kebudayaan Provinsi Riau. *Jurnal Tepek Manajemen Bisnis*, 10, (4).
- Indra Taruna Anggapraja, Pengaruh Penerapan *Knowledge Management* dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* 14 (1).
- Iriani Ismail, 2016. Faktor-Faktor Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Neo-Bis*, 10, (2).
- Isanawikrama, dkk. 2017. Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention *Jurnal Administrasi dan Kesekretariatan*, 3 (1).
- Iwan Sukoco dan Dea Prameswari, 2017. Pendekatan Human Capital Untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Lebih Produktif *Jurnal AdBispreneur* 2, (1).
- Izzatur Rusuli dan Zakiul Fuady M. Daud. 2015. Ilmu pengetahuan dari Jhon Locke ke al-Attas. *Jurnal Pencerahan*, 9, (1).
- Janui, et al. 2018, Factors Affecting Good University Governance: The Concept of Theoretical. *International Journal of Scientific Engineering and Research (JSER)*, 6 (2).
- Kariadi, Dodik. 2017. Menciptakan Generasi Berwawasan Global Berkarakter Lokal Melalui Harmonisasi Nilai Kosmopolitan dan Nasionalisme, *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 1 (2), 2017.
- Kariadi, Dodik. 2017. Menciptakan Generasi Berwawasan Global Berkarakter Lokal Melalui Harmonisasi Nilai Kosmopolitan dan Nasionalisme, *Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan*, 1 (2).
- Kasmawati Y. 2017. Human Capital Dan Kinerja Karyawan: (Suatu Tinjauan Teoritis). *Journal of Applied Business and Economics*, 3 (4).
- Kemen PAN, 2004. *Pedoman Pemhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara
- Kokot, Waltraud. 2018. Budaya dan Ruang: Pendekatan Antropologis' *Jurnal Kajian Ruang Sosial-Budaya*, 1, (2).
- Kriyan Andika Jaya, dkk, 2018. Aplikasi *Monitoring* dan Evaluasi Kinerja Aparatur di Kejaksaan Negeri Mempawah. *Jurnal Sistem dan Teknologi Informasi (JUS TI)*, 6, (1).
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human Capital Management-Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 17 (7), dalam <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332>
- Kucharčíková, A. 2013. Managerial approaches to the understanding the human capital. *Human Resources Management & Ergonomics Journal*, 5, (1).
- Kusuma Putri 2013. Peran Human Capital terhadap Kesuksesan Organisasi: Karyawan. *Jurnal Adm. Kebijakan. Kesehatan* 11 (2).
- Lantip Diat Prasjojo, dkk. 2017. *Manajemen Strategi Human Capital Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Lengnick-Hall, Mark L. and Moritz Steve, (2013), "The Impact of e-HR on the Human Capital. *International Journal of Business and Management*, 8, (9).
- Leopold, T. & Zahidi, S. 2015. *The Human Capital Report 2015*. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- Lisa Anggraheni Risdyaní, 2018. Pengaruh *Human Capital, Person-Organization Fit*, dan *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen* 6 (3).
- Lubis, Akhyar Yusuf. 2016. *Filsafat Ilmu Masih Hingga Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Luncana Faridhoh Sasmito Dan Ali Mustadi, 2015. Pengembangan Lembar Kerja Peserta Didik Tematik-Integratif Berbasis Pendidikan Karakter Pada Peserta Didik Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 5 (1), 73.
- Lutfiyanti Fitriah, 2018. Motivasi Belajar Mahasiswa Prodi Tadris Fisika UIN Antasari Banjarmasin Pada Perkuliahan Fisika Dasar 1 Dalam Setting Strategi Motivasi ARCS. *Jurnal Berkala Amiah Pendidikan Fisika*, 6 (2).
- Ižbeta Kucharčíková et al. 2015. Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 17 (7).
- Mahdinezhad, et al. 2018. Human Capital Creation in Educational Organizations: The Role of Knowledge Management

- Proceedings of 135 ISEED International Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia, 18 -19 October 2018.
- Mamik dan Usman Syaif 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Mandang., E.F. B.Lumanauw, M.B.Walngitan. 2017. Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja. *Jurnal EMBA*. 5 (3)
- Mappasara, 2017. The Implementation Of The Functions Of Islamic educational Institution (Pesantren and Madrasah). *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*. 4 (2).
- Maryam Mahdinezhad, dkk. (2018), "Human Capital Creation in Educational Organizations: The Role Of Knowledge Management" *Proceedings of 135 th ISEED International Conference*, Kuala Lumpur, Malaysia, 18th -19th October 2018.
- Meida Rachmawati 2014. Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan. *Journal Review: Among Malar*, 7 (14).
- Meva Tri Kumala Dewi, 2013. Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Penerapan Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan). *Jurnal JIBEKA*. 7, (3), 27.
- Mila Karmila, dkk. 2018. Analisis Perkembangan Bahasa Inggris Anak Usia Dini Pada Aspek Semantik Di Semarang. *Multinational School. Paudia: Jurnal Penelitian*. 3 (1).
- Mimatun Nasihah dan Sifa Loma B. 2013. hubungan antara pengetahuan dan pendidikan dengan pelaksanaan deteksi dini kanker servik melalui IVA. *Jurnal Mojoro*, 2 (1).
- Miswanto, 2015. Model Manajemen Karir Manajer dan Karyawan Masa Depan. *Jurnal Sasat Bisnis*, 2 (1).
- Moh Very Setiawan, 2018. Pelaksanaan Knowledge Management dalam mendukung kegiatan Knowledge Transfer pada grup International Carnivorous Plant Society. *Jurnal Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 14 (1).
- Mohammad Pasban and Sadeqeh Hosseinzadeh Nojehdeh 2016. A Review of the Role of Human Capital in the Organization *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 (1).
- Mollinda Aginza Hawa, Hafina Nurjahanji, 2018. Hubungan Antara Work-Life Balance dengan Loyalitas Karyawan Pada PT. Hanil Indonesia Di Boyolali. *Jurnal Empati*. 7 (1)
- 1Mroczek, D. K.& Little, T. D. (2014). *Handbook of Personality Development*. New York: Psychology Press.,
- Muhammad Fad, 2014. Optimalisasi kebijakan ketenagakerjaan dalam menghadapi masyarakat ekonomi asean 2015 (The

- Optimization of Employment Policies in Facing The ASEAN Economic Community 2015). *Jurnal RechtsMindung*, 3 (2).
- Muhammad Farid Bashori, IJK Sito Meiyanto, 2017. Peran Job Insecurity terhadap Stres Kerja dengan Moderator Religiusitas. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GemaJoP)* 3 (1).
- Muhammad Minan Zuhri, 2014. Pengembangan Sumber Daya Guru Dan Karyawan Dalam Organisasi Pendidikan, *Jurnal Quality*. 2, (2).
- Muhammad Nurholis, dkk. 2017. Implementasi Strategi Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 8, (2).
- Mulyati, 2017. Perspektif Baru Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Pendidikan Berkualitas. *Faktor Jurnal Ilmiah Kependidikan*. 4 (2).
- Munirah, 2015 Sistem Pendidikan Di Indonesia: antara keinginan dan realita. *Jurnal AULADUNA*, 2 (2).
- Nani Rajaloo, dkk, 2017. Educators Human Resource Management At Department Of Kota Ternate North Maluku Province. *Jurnal Ilmu Budaya*. 5 (2).
- Nazar Almasri, M. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah: Jurnal Penelitian sosial keagamaan*. 19, (2).
- Nety Meinawati, 2018. Pengaruh Latar Belakang Keluarga dan Pendidikan Kewirausahaan terhadap Intensi Bemirusaha melalui Efikasi Diri. *Indonesian Journal of Economics Education*. 1 (1).
- Niken Retno Puwandani, 2016. Implementasi Sistem Among Dalam Penanaman Karakter Di Kelas IV SD Taman Muda Ibu Pawiayan. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*. 5 (33).
- Ningsih, dkk. 2015. Efektivitas Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Pemerintah Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*. 4, (32).
- Novi Puspitasari, 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PtUnitek Tbk Dan PtPintu Mas Garmindo Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14 (1).
- Nujumun Niswahyuning Pamungkas 2016. Analysis Of Factors Affecting Return On Investment. *Jurnal Profita*. 8 (2).
- Nunu Nurridaus & Risnawati, 2019 Studi Tentang Pembentukan Kebiasaan Dan Perilaku Sosial Siswa (Studi Kasus Di SSDN 1 Windujanten) *Jurnal Lensa Pendas*: 4 (1).
- Nur Baeti, 2013. Pengaruh Pengangguran, Pertumbuhan Ekonomi, Dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pembangunan Manusia Kabupaten/Kota Di Provinsi Jawa Tengah tahun 2007-2011. *Economics Development Analysis Journal. EDAJ*, 2 (3).

- Nurjaman, tabah Aris. 2018: Exploring The Interdependence Between Visually Impaired And Sighted People In The Early Phase Of Friendship. *Indonesian Journal of Disability Studies (IUDS)*. 5 (1):
- Nurkholis, 2013. Pendidikan Dalam Upaya Memajukan Teknologi. *Jurnal Kependidikan*, 1 (1).
- Nurmasari, (2015) Peranan Penting Perencanaan Dan Pengembangan Karier. *Jurnal PUBLIKA*. 1, (2).
- Nurohman, dkk. 2018. Analisis Kinerja Daya Saing Industri Teh Indonesia, Analisis Kinerja Daya Saing Industri Teh Indonesia *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)* 2, (5).
- Nusantoro, 2017. Optimalisasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Lingkungan Bekerja. *Jurnal Edukasi*, 2, (1).
- Nuzulul Kusuma Putri, 2013: Peran Human Capital terhadap Kesuksesan Organisasi: Karyawan Adalah Investasi. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 11, (2).
- Okeke, Remi Chukwudi, et al, 2017, The Audit Component of Human Capital Management in Nigerian Organizations: A Public Sector Analysis. *International Journal of Business Management*, 2 (4)
- Onibala, dkk. 2017. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Manado . *Jurnal EMBA*. 5 (2) 2017: hlm. 2792.
- Orly Levy, Maury A., et al, 2016. Cosmopolitanism In A Globalized World: An Interdisciplinary Perspective. *Advances in Global Leadership*. 9: (279).
- A Oscar A Barbañán, 2013. Longitudinal Examination of Socioemotional Learning in African American and Latino Boys Across the Transition From Pre-K to Kindergarten. *American Journal of Orthopsychiatry* 83, (2).
- Pemerintah Targetkan Indeks Pembangunan Manusia 71,98 Pada 2019 Baca selengkapnya di artikel "Pemerintah Targetkan Indeks Pembangunan Manusia 71,98 Pada 2019", tersedia dalam <https://tirto.id/cS1V>. (diunduh tanggal 23 Juli 2019).
- Pieter Noisirifan, 2017. Pengaruh Dana Perimbangan, Pendapatan Asli Daerah, Dan Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Indeks Pembangunan Manusia Di Kabupaten Kepulauan Yapen Pieter Noisirifan de Fretes. *Jurnal Akuntansi & Ekonomi FE. UN PGRI Kediri*. 2 (2)
- Piyo Stähle and Samuli Aho. 2017. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): a critical analysis. *Journal in of Intellectual Capital* 12 (4):
- Prayedi Cahya Nugraha Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 57 (2).
- Puryantini et al. 2017. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah Juman *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 2, (02).
- Rahmat Fadil, dkk., 2017. Model Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Agroindustri Kopi Gayo dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN *Jurnal Manajemen Teknologi, Jurnal Manajemen Teknologi*. 16, (2).
- Rama Krishna Gupta Potnuru and Chandan Kumar Sahoo 2016. "HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study", *European Journal of Training and Development*, 40 (5)
- Ratna Juwita dkk. 2013. Kontribusi Tingkat Pendidikan Terhadap Pendapatan Sektoral Di Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. 2 (2).
- Riana Meiprahastuti, 2014. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Equilibrium*, 2, (2).
- Riandi Saputra, & Aliasuddin, 2017. *Knowledge Spillover* Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIM) Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*. 2 (2) 2017.
- Riskyana Wulandari & Tino Leonardi, 2015. Pengaruh Kepercayaan Epistemologis Terhadap Kecenderungan untuk Lifelong Learning Pada Calon Guru. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Perkembangan* 4, (1).
- Rizka Auliani, Ni Made Swasti Wulanyani, 2017. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Perjalanan Wisata Di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*. 4, (2).
- Roshanida A. Rahman et al. 2019. Optimization And Characterization Of Exo-Polygalacturonase By *Aspergillus Niger* Cultured Via Solid State Fermentation *Jurnal Teknologi (Sciences & Engineering)*. 81(1)
- Rositawati, 2014: Konsep Pendidikan John Dewey Tadbir *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol 2, (2).
- Rudi Ahmad Suryadi, 2016 Pendidikan Islam: Telaah Konseptual Mengenai Konsep Jiwa Manusia. *Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta'lim*. 14 (1).
- Ruhul Salim, Yao, George S. Chen, 2017. Does human capital matter for energy consumption in China?. Research output *Journal Publications and Reviews*. 67, (09).
- Rusdi, 2017 Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Bacukiki Barat Kota Parepare. *Jurnal Noken : Ilmu-Ilmu Sosial*. 3 (1)..

Rusdiana, A. 2017. Pemikiran Ahmad Tafsir tentang Manajemen Pembentuk Insan Kamil. *Jurnal At-Tribawi*, 2, (2).

Salehudin, 2014. Invest In Yourself: Aplikasi Konsep Human Capital dari Sudut Pandang Karyawan. *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, 6 (15).

Samagaio & Rodrigues, 2016. Human capital and performance in young audit firms. *Journal of Business Research*, Elsevier, 69 (11).

Samsiah, Marlina dan Ardi: Pengaruh Knowledge Management dan Teknologi Informasi Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Universitas *Jurnal Manajemen*, 22 (02)

Samson Fajar, M. 2017. Transformasi Nilai Rukun Islam Dalam Peningkatan Sumber Daya Insani (SDI) Berperadaban. *Jurnal Ath-Thariq*, 01 (01).

Samsul Huda (2016). Pengaruh Penerapan Restrukturisasi Organisasi, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Serta Penyempurnaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JMDK)*, 4 (2).

Sayfullah dan Emmalian, 2018. Pengaruh Tenaga Kerja Sektor Pertanian Dan Pengeluaran Pemerintah Sektor Pertanian Terhadap Produk Domestik Bruto Sektor Pertanian Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi-Gu. (Jurnal Ilmu Ekonomi)*, 8, (1).

Septiadi Wirawan, 2017. Effect Of Human Capital, Structural Capital, And Customer Capital To Performance Of Company In The Company Of Drinking Water Region In Tabalong District PubBis: *Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis* 2 (2)

Sharina et.al. 2016. Sustainable fisherman settlement development. *8th International Conference on Architecture Research and Design (AR+DC)*, 1(2).

Shenny Syafaina, 2018. Gambaran Pengaruh Implementasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung *Journal of Business Management Education* 3, (3).

Shintia Kandita dan Yuliana Sari. 2019. Analisis Teknik Penilaian Sikap Sosial Siswa Dalam Penerapan Kurikulum 2013 Di SDN Watulimo *Jurnal Pendidikan Dasar*. 5. (11).

Shonia Lingga Pratiwi, 2018. Hendry Cahyono : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan.. *Jurnal Ekonomi Islam*. 1 (2).

Sigit Auliana, Iis Nurashah, 2017. Penerapan Human Capital Management (Studi Kasus PT Wijaya Karya (Persero) Tbk). *Jurnal Manajemen*, 18 (2).

Sigit Hermawan, dkk. (2015). Integrasi Intellectual Capital dan Knowledge Management serta Dampaknya pada Kinerja Bisnis Perusahaan Famasi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6, (3).

Silviyany Hanika, 2014. Pengaruh Pendidikan & Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Mekanik Pada PT. Intraco Penta Cabang Pekanbaru. *Jurnal Organisasi Manajemen*. Fekon. 1 (2).

Siü Nujanah. 2015. Human Capital dan Peranan Pemerintah Dalam Pendidikan *Jurnal Econos Sain*. XII, (1).

Slamet PH 2015 *Perkuliahan Pendidikan Berkelanjutan*. Yogyakarta: UNY: PPs,

Slamet PH, 2015. Pengembangan Smk Model Untuk Masa Depan. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 32, (1).

Sor-hoon Tan, 2015. Cosmopolitan Confucian cultures: suggestions for future research and practice. *International Communication of Chinese Culture*, December 2015, 2, (3):

Sri Mawarü 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia; Sebuah Analisis dan Identifikasi Kebutuhan pada Satuan Pendidikan. *Jurnal Madania*: 6 (1).

Stephen A. 2014. *Pengantar Keuangan Perusahaan*. New York: Mc Graw Hill

Sugihajo dan Rustinah, 2017. Pengaruh Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Karyawan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jambuluwuk Puncak Resort. *Jurnal Amiah Manajemen dan Bisnis*, 3 (3) November 2017: hlm. 446

Sugihajodan Rustinah, 2017. Pengaruh Perencanaan karir, Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Amiah Manajemen dan Bisnis*, 3, (3)

Sulait Tumwine, Sentrine Nasiima & Nixon Kamukama, 2014. Human Capital Elements and their Influence on Performance: Evidence from Uganda's Manufacturing Firms. *Global Journal of Management and Business Research: D Accounting and Auditing*, 14 (2).

Sumarno, 2016. Pengaruh Balik Guru Dalam Pembelajaran Terhadap Motivasi Dan Hasil Belajar Peserta Didik. *Jurnal Amiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 1, (2).

Sumasno Hadi 2016. Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif Pada Skripsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22, (1)

Sumber Daya Alam dalam Pembangunan Berkelanjutan Perspektif Islam El Jizya (*Jurnal Ekonomi Islam*) . 5. (1), 2017, hlm. 13.

Supardi 2019. Pengembangan Kair Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai *Jurnal Geografi* . 9 (1).

Sutia, S., Sudama, dkk. 2013. Influence of human capital investment, leadership and strategic orientation on airport

## PROFIL PENULIS



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM. Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dan tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Am), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Uesa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Lamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Uakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi "Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi.

Sesuai dengan moto hidupnya "belajar dan mengabdikan", ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/b. TMT April 2019.

Sampai saat ini, telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002); Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007); Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008); Pendidikan Kewarganegaraan (Iresna Bhakti, 2009); Sosiologi Pendidikan (BatiC 2011); Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016); Manajemen Kewirausahaan (UHS, 2017); Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018).

Buku teks: Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Protesis Keguruan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Perubahan (Pustaka Setia, 2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Auditing

Syari'ah (Pustaka Setia, 2018); Penilaian Autentik (Pustaka Setia, 2018); Filsafat Ilmu (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); Akuntabilitas Kinerja dan Pelaporan Penelitian (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2018); Pengantar Acara Mahkamah Konstitusi (Pustaka Setia, 2018); Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019); Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019); Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019); Etika Komunikasi Organisasi (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019); Sistem Informasi Pendidikan (Lembaga Penelitian dan Penerbitan UIN SGD Bandung, 2019)

Penelitian: Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Potensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD (2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Balajar Usaha (KBU) Di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKN, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017);; Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertis Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dari 20 Jurnal Nasional dan Internasional.

Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada masyarakat. Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Uana Pendidikan Al-Mishbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Uesa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Iresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Iresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat.

## PROFIL PENULIS



Dr. H. Tatang Ibrahim, M. Pd, lahir 15 Desember 1959 di Sukabumi. Kini Dosen Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Pengawas Sekolah Madya Madrasah Aliyah di Lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Ciamis (2013–2016). Asesor MA/SMA (2013-20116). Pemah menjadi Tim Penilai Angka Kredit Kepangkatan Guru dari IVa-IVb di lingkungan Kemenag RI. Iapemah menjadi Kepala di beberapa Madrasah Aliyah Negeri (MAN), seperti MAN Pangandaran (2004-2005), MAN 2 Ciamis (2005–

2010), MAN Darussalam Ciamis (2010-2012), MAN CijantungCiamis (2012 - 2013). Menamatkan Kuliah di Fak. Tarbiyah IAIN Jakarta (1984) Program Sajana Muda (BA), dan S-1 Fak. Tarbiyah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung (1989). Selanjutnya melanjutkan ke Program S-2 Universitas Siliwangi Program Pendidikan Kependudukan dan Lingkungan Hidup dengan beasiswa dari *Development Madrasah Aliyah Project* (1999). Menyelesaikan S3 (Dr.) Program Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara, Bandung (2015) dengan Yudisium *Cum Laude*.

Selain itu pernah belajar di Universitas Sains Malaysia (USM) (2007) dan mengadakan Studi Banding ke beberapa negara tentang pendidikan seperti: China, Singapore, Malaysia, dan Thailand. Aktif sebagai Pengurus Pokjawas Madrasah Provinsi Jawa Barat Seksi Kurikulum (2013–sekarang). Ditengah-tengah kesibukannya sebagai Dosen, ia sempat menulis beberapa buku pelajaran MTs dan MA diterbitkan oleh CV. Armico, buku Madrasah Diniyah Takmiyah (MDTA) diterbitkan CV. Rizqi Bandung. Ia juga pernah menulis di beberapa media masa seperti Harian Pelita, Pikiran Rakyat, Radar Tasikmalaya, Koran Piangan, Majalah MP Kementerian Agama Kanwil Provinsi Jawa Barat.