

## Peranan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Adelin Muldiawati

***Abstract.** This research aims to explore the role of human resources (HR) in improving organizational performance. Through literature analysis and case studies, this research highlights various factors and strategies that can be used by HR to improve organizational performance. It is hoped that the findings from this research will provide useful insights for HR managers in designing effective policies and practices in improving organizational performance.*

**Keywords:** Human Resources, Organizational Performance, HR Management

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. Melalui analisis literatur dan studi kasus, penelitian ini menyoroti berbagai faktor dan strategi yang dapat digunakan oleh SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajer SDM dalam merancang kebijakan dan praktik yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

**Kata kunci:** Sumber Daya Manusia, Kinerja Organisasi, Manajemen SDM

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam suatu organisasi yang memiliki peran sentral dalam menentukan kesuksesan dan kinerja perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peran SDM tidak hanya sebatas pada fungsi administratif, namun lebih pada kontribusi strategis dalam memperbaiki prestasi organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, upaya yang dilakukan oleh SDM tidak hanya terbatas pada merekrut, mengelola, dan mengembangkan karyawan, tetapi juga melibatkan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengelolaan talenta.

Kontribusi SDM dalam memperbaiki prestasi organisasi menjadi semakin penting mengingat perubahan cepat dalam lingkungan bisnis dan teknologi. Organisasi yang berhasil mengoptimalkan potensi SDMnya memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana SDM dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan prestasi organisasi.

Artikel ini akan mengeksplorasi berbagai aspek kontribusi SDM, mulai dari pengelolaan talenta hingga implementasi kebijakan sumber daya manusia yang inovatif. Selain itu, kami akan membahas dampak positif yang dapat dihasilkan ketika SDM diintegrasikan secara efektif dalam struktur organisasi. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang peran strategis SDM, diharapkan organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

### METODE

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu metode yang membicarakan beberapa kemungkinan untuk

memecahkan masalah aktual dengan jalan mengumpulkan data, menyusun atau mengklasifikasinya, menganalisis, dan menginterpretasikannya. Kutha (2010:53) dalam Gindarsyah (2010:30) menjelaskan, metode deskriptif analisis dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta yang kemudian disusul dengan analisis, tidak semata-mata menguraikan, melainkan juga memberikan pemahaman dan penjelasan secukupnya Adapun data yang diperoleh adalah data sekunder yang bersumber dari buku-buku yang berkaitan dengan human capital, jurnal dan internet untuk menggali informasi yang dibutuhkan.

## **HASIL DAN ANALISIS**

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

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

## **KINERJA**

Sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugastugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung

dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan,kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Menurut Mangkunegara (2001) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Berdasarkan pengertian mengenai kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang bisa ditunjukkan oleh seorang karyawan baik itu dalam bentuk kuantitas ataupun kualitas dari pekerjaannya pada perusahaan. Human capital sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan perusahaan.

## **HUBUNGAN HUMAN CAPITAL**

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

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

Hubungan antara pelatihan dan pengembangan SDM dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan oleh: Black dan Lynch, 1996; Garcia, 2005; dan Khatri, 2000. Pengetahuan dan skill karyawan dengan melalui aktivitas pelatihan sangat penting dalam meningkatkan kinerja

perusahaan. Preffer (1994:349) dan Upton (1995:78) menyatakan bahwa kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar ditentukan oleh human capital, bukan physical capital, sehingga perusahaan dianjurkan untuk investasi dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan yang lebih baik dibanding dengan pesaing mereka. Oleh karena itu, pengeluaran perusahaan dalam bidang pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan keahlian dan pengetahuan pekerja, agar mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991:24)

## **PENGELOLAAN SDM**

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

### **1. Pelatihan dan Pengembangan**

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

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedang pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation. Mariot Tua Efendi H (2002:149) pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya, Mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Dilihat dari tujuannya, kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Untuk mengubah perilaku kerja, maka, pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan

pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen.

## **2. Pengembangan Karir**

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

- a. Carrer Management
- b. Carrer Planning

## **3. Rekrutmen**

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

## **4. Manajemen Kerja**

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

## **5. Kompensasi Serta Penghargaan**

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

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

## **6. Budaya Serta Lingkungan**

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

## **PROSES HUMAN CAPITAL**

Menurut Schermerhon (2005), human capital dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Human capital merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh human capital dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue di masa akan datang bagi suatu organisasi (Malhotra 2003 dan Bontis 2002 dalam Rachmawati dan Wulani 2004). Menurut Stewart et al (1998) dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) mengatakan bahwa human capital merupakan lifeblood dalam modal intelektual, sumber dari innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Fitz-Enz (2000) mendeskripsikan human capital sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu: 1) karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen, 2) kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreatifitas dan bakat dan 3) motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan

Nilai perusahaan didasarkan atas tiga kelompok utama aset, yaitu:

1. Financial asset, misalnya kas surat-surat berharga yang sering disebut juga dengan financial capital
2. Physical asset, terdiri atas peralatan, gedung, tanah, disebut juga dengan tangible asset.
3. Intangible asset, misalnya organizational capital, seperti aliansi bisnis, customer capital, merek, reputasi kualitas dan pelayanan; dan intellectual capital (paten, desain produk, dan teknologi), goodwill, dan human capital. Edvinson, Stewart, dan Sueby (Burr dan Girardi, 2002) mengategorikan Intellectual Capital terdiri dari dua elemen, yaitu human capital dan structural capital. Dari semuanya, yang terpenting adalah human capital, karena aset inilah yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan.

Di dalam perusahaan, suatu strategi Human Capital, harus mendukung visi dan misi perusahaan serta selaras dengan strategi usaha yang telah disusun sebelumnya. Selain itu, strategi Human Capital yang baik, juga harus mempertimbangkan strategi dari fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan. Keselarasan itu membuat kontribusi strategis Human Capital dirasakan dalam eksekusi semua strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian perusahaan pun dapat meningkatkan kemampuan bersaingnya yang berkesinambungan melalui kekayaan manusianya. Strategi Human Capital bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan secara terus menerus melalui jasa atau produk yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan

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

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

dibutuhkan perusahaan dan mempertahankan kinerja setiap individu didalam perusahaan. Didalam proses ini, didisain dan diimplementasikan beberapa sistem Human Capital, seperti sistem imbal jasa dan sistem manajemen kinerja.

Strategi Human Capital bertujuan untuk memastikan perusahaan dapat menghasilkan keuntungan secara terus menerus melalui jasa atau produk yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan.

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

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

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

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sasaran Human Capital Process yang dijalankan dan sistem manajemen yang didesain dan

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

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

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

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Barney, J B 1991 Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage Journal of management. pp. 99-20
- Bartel, A.P. 1994. Productivity gains from the implementation of employee training programs. Industrial Relations, 33: 411-425
- Black, S. E., & Lynch, L. M. 1996. Human-capital investments and productivity. The American Economic Review, 86: 263-267.
- Davenport, T.O. 1999. Human Capital: What It Is and Why People Invest In It. Jossey Bass, San Francisco
- Delaney, Lewin, and Ichniowski, C. 1989. HR policies and practices in American firms. US Department of Labor Management Relations and Co-operative programs, BLMR 173 . Washington DC: US Government Printing Office.
- Fitz-enz, J, 2000. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance, AMA-COM. New York: American Management Association,
- Mangkunegara, Anwar Parabu, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosda Karya: Bandung
- Nkomo, S.M. 1987. "Human resource planning and organisational performance: An exploratory

analysis” dalam *Strategic Management Journal*, 8.

Preffer, Jeffrey. 1995. *Producing Sustained Competitive Advantage Through The Effective Management of People*, *Accademy Management Excecutive*, voL9. No. I . 55-72.

Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. 1993. “The relationship of staffing practices to organisational level measures of performance” dalam *Personnel Psychology*, 46.

Weatherly, L.A. 2003. “The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting,” dalam *Research Quarterly*. Society for Human Resource Management.

Zahra, S.A., and George, G., 2002. ”Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, Vol. 27, p. 185-2