

Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA

Editor :

Prof. Dr. Nandan Limakrisna., Ir., M.M



HUMAN CAPITAL GROWTH MODEL (HCGM)



Teori, Model, dan
Implementasi Pengembangan
Human Capital di Era Digital

Human Capital Growth Model **—— (HCGM) ——**

**Teori, Model, dan Implementasi
Pengembangan Human Capital di Era Digital**

Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.I.P., M.M., CHRA

PENERBIT KBM INDONESIA

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku buku penulis di tanah air Indonesia. Serta menjadi media sharing proses penerbitan buku.

HUMAN CAPITAL GROWTH MODEL (HCGM)

Teori, Model, dan Implementasi Pengembangan Human Capital di Era Digital

*Copyright @2026 By Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.I.P., M.M., CHRA
All right reserved*

Penulis

Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.I.P., M.M., CHRA

Desain Sampul

Eca Art

Tata Letak

Sofitahm

Editor

Prof. Dr. Nandan Limakrisna., Ir., M.M.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

ISBN: 978-634-278-232-3

Cetakan ke-1, Maret 2026

15,5 x 23 cm, x + 383 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham
dan isi buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PRAKATA

MEMBANGUN SDM Unggul, Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Alternatif: Human Capital sebagai Mesin Pertumbuhan Organisasi
Strategi SDM untuk Menang di Era Disrupsi Dari Talent ke Value Creator

Deskripsi Singkat Buku (Blurb)

Di tengah persaingan global dan disrupsi teknologi, keunggulan organisasi tidak lagi ditentukan oleh aset fisik, tetapi oleh kualitas human capital yang dimiliki. Buku ini menghadirkan Human Capital Growth Model, sebuah kerangka strategis yang mengintegrasikan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, digital HR, talent management, dan budaya kinerja tinggi dalam satu sistem yang terukur dan aplikatif.

Berbasis pendekatan Resource Based View, Knowledge Based View, dan Dynamic Capability, model yang ditawarkan mampu menjelaskan bagaimana SDM berkembang dari sekadar sumber daya menjadi pencipta nilai strategis bagi organisasi. Buku ini tidak hanya kuat secara konseptual, tetapi juga dilengkapi dengan roadmap implementasi, indikator pengukuran, HR analytics, serta studi kasus nyata.

Buku ini menjadi referensi penting bagi:

- Akademisi dan peneliti MSDM
- Mahasiswa S2 dan S3 Manajemen
- Praktisi HR dan pimpinan organisasi
- Konsultan pengembangan SDM

Jika organisasi ingin bertahan, tumbuh, dan unggul secara berkelanjutan, maka investasi terbaik dimulai dari human capital.

Keunggulan Buku

- Model konseptual baru: Human Capital Growth Model
- Integrasi teori dan praktik MSDM modern
- Berbasis KPI, HR analytics, dan performance system
- Dilengkapi roadmap implementasi organisasi
- Relevan untuk era digital dan knowledge economy

Endorsement (Testimoni Pakar)

“Buku ini memberikan perspektif komprehensif tentang bagaimana human capital menjadi sumber keunggulan kompetitif melalui pendekatan strategis dan berbasis kinerja. Model yang ditawarkan aplikatif dan relevan bagi organisasi modern.”

— Guru Besar Manajemen SDM

“Pendekatan integratif antara kompetensi, teknologi, dan budaya organisasi menjadikan buku ini sebagai referensi penting bagi praktisi HR dan akademisi.”

— Praktisi Human Capital & Konsultan Organisasi

“Human Capital Growth Model menawarkan kerangka yang sistematis dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian lanjutan di bidang MSDM dan kinerja organisasi.”

— Akademisi Program Doktor Manajemen

Positioning Buku

- Buku Referensi Utama MSDM Strategik
- Cocok untuk perkuliahan S2 dan S3 Manajemen
- Rujukan bagi praktisi HR berbasis kinerja
- Sumber model konseptual untuk penelitian tesis dan disertasi

KATA PENGANTAR

PUJI syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul Human Capital Growth Model (HCGM): Teori, Model, dan Implementasi Pengembangan Human Capital di Era Digital ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun sebagai respons terhadap dinamika lingkungan organisasi yang semakin kompleks, kompetitif, dan terdigitalisasi, di mana keunggulan tidak lagi bertumpu pada aset fisik, tetapi pada kualitas dan kemampuan human capital yang dimiliki.

Perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia telah mengalami transformasi yang signifikan, dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis yang menempatkan manusia sebagai pencipta nilai (value creator). Dalam konteks tersebut, organisasi dituntut untuk mampu mengelola human capital secara sistematis, terukur, dan berkelanjutan agar mampu menghasilkan kinerja unggul dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Buku ini menawarkan sebuah kerangka konseptual yang disebut sebagai Human Capital Growth Model, yaitu model pengembangan SDM yang mengintegrasikan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, manajemen talenta, budaya kinerja, serta pemanfaatan teknologi digital dalam satu sistem yang terstruktur. Model ini dikembangkan berdasarkan pendekatan Resource Based View, Knowledge Based View, dan Dynamic Capability, sehingga tidak hanya memiliki landasan teoretis yang kuat, tetapi juga relevan secara praktis bagi organisasi modern.

Penyusunan buku ini bertujuan untuk memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan di bidang Manajemen

Sumber Daya Manusia, khususnya dalam menjembatani antara konsep, model, dan implementasi. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, mahasiswa pascasarjana, praktisi HR, pimpinan organisasi, serta peneliti yang tertarik pada pengembangan human capital sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, praktik manajemen, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia di Indonesia.

Bandung,
Penulis

Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.I.P., M.M., CHRA

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 EVOLUSI MANAJEMEN SDM MENUJU HUMAN CAPITAL.....	
BAB 1 EVOLUSI MANAJEMEN SDM MENUJU HUMAN CAPITAL.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Pergeseran Paradigma Manajemen Orang	3
1.2 Human Capital sebagai Aset Strategis	8
1.3 Peran SDM dalam Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	12
KESIMPULAN	17
GLOSARIUM BAB	18
DAFTAR PUSTAKA BAB	19
BAB 2 TEORI DAN PERSPEKTIF DASAR HUMAN CAPITAL.....	
BAB 2 TEORI DAN PERSPEKTIF DASAR HUMAN CAPITAL.....	22
PENDAHULUAN	22
2.1 Human Capital Theory (Teori Becker)	24
2.2 Resource-Based View (RBV) dan Knowledge-Based View (KBV)	29
2.3 Dynamic Capability Theory	33
KESIMPULAN	36
GLOSARIUM BAB	37
DAFTAR PUSTAKA BAB	38
BAB 3 ANALISIS VRIN DALAM HUMAN CAPITAL	
BAB 3 ANALISIS VRIN DALAM HUMAN CAPITAL	41
PENDAHULUAN	41
3.1 Dimensi Value dan Rarity	43
3.2 Dimensi Inimitability dan Non-Substitutability	47

3.3 Human Capital sebagai Sumber Diferensiasi.....	51
KESIMPULAN.....	55
GLOSARIUM BAB.....	56
DAFTAR PUSTAKA BAB.....	57
BAB 4 DIMENSI UTAMA HUMAN CAPITAL GROWTH	
MODEL (HCGM)	60
PENDAHULUAN	60
4.1 Digital Capability: Navigasi di Era Disrupsi	62
4.2 Managerial Capability: Orkestrasi Sumber Daya	66
4.3 Moral Capability: Integritas sebagai Fondasi Pertumbuhan.....	70
KESIMPULAN.....	73
GLOSARIUM BAB.....	74
DAFTAR PUSTAKA BAB.....	75
BAB 5 KOMPONEN INTI PENGEMBANGAN HCGM	78
PENDAHULUAN	78
5.1 Competency Development dan Talent Pipeline	80
5.2 Learning Organization dan Knowledge Management ...	84
5.3 Employee Engagement sebagai Booster Pertumbuhan.....	88
KESIMPULAN.....	92
GLOSARIUM BAB.....	92
DAFTAR PUSTAKA BAB.....	93
BAB 6 HUMAN CAPITAL VALUE CHAIN	96
PENDAHULUAN	96
6.1 Analisis Input dan Proses.....	98
6.2 Analisis Output, Outcome, dan Impact.....	102
6.3 HR Value Creation Process	105
KESIMPULAN.....	109
GLOSARIUM BAB.....	110
DAFTAR PUSTAKA BAB.....	111
BAB 7 INTEGRASI STRATEGIS DAN KEPEMIMPINAN.....	113
PENDAHULUAN	113
7.1 Strategic Alignment dan HR Architecture.....	115

7.2	Workforce Planning Berbasis Strategi	119
7.3	Peran Kepemimpinan dalam HCGM	123
	KESIMPULAN	126
	GLOSARIUM BAB	127
	DAFTAR PUSTAKA BAB	128
BAB 8	STRATEGIC TALENT ACQUISITION	131
	PENDAHULUAN	131
8.1	Recruitment Berbasis Kompetensi	133
8.2	Employer Branding dan Daya Tarik Organisasi.....	137
8.3	Workforce Analytics dalam Akuisisi	140
	KESIMPULAN	144
	GLOSARIUM BAB	144
	DAFTAR PUSTAKA BAB	145
BAB 9	EKOSISTEM LEARNING DAN DEVELOPMENT.....	148
	PENDAHULUAN	148
9.1	Konsep Corporate University	151
9.2	Strategi Upskilling dan Reskilling	156
9.3	Digital Learning Ecosystem	161
	KESIMPULAN	166
	GLOSARIUM BAB	167
	DAFTAR PUSTAKA BAB	168
BAB 10	PERFORMANCE MANAGEMENT MODERN	171
	PENDAHULUAN	171
10.1	Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi.....	173
10.2	Penerapan KPI, OKR, dan Balanced Scorecard.....	177
10.3	Continuous Performance Feedback	181
	KESIMPULAN	184
	GLOSARIUM BAB	185
	DAFTAR PUSTAKA BAB	186
BAB 11	TALENT MANAGEMENT DAN SUCCESSION	
PLANNING		189
	PENDAHULUAN	189
11.1	Identifikasi High Potential (HiPo) Talent	192
11.2	Leadership Development Program.....	195

11.3 Succession Pipeline Management	199
KESIMPULAN	202
GLOSARIUM BAB	203
DAFTAR PUSTAKA BAB	204
BAB 12 BUDAYA KINERJA DAN PSYCHOLOGICAL SAFETY.....	206
PENDAHULUAN	206
12.1 Driver Employee Engagement.....	209
12.2 Membangun Budaya Kinerja Tinggi.....	213
12.3 Psychological Safety dan Wellbeing	216
KESIMPULAN	220
GLOSARIUM BAB	221
DAFTAR PUSTAKA BAB	221
BAB 13 DIGITAL HR DAN PEOPLE ANALYTICS	224
PENDAHULUAN	224
13.1 Evolusi HRIS ke People Analytics.....	227
13.2 Data-Driven Decision Making	232
13.3 Implementasi AI dalam Manajemen SDM.....	236
KESIMPULAN	239
GLOSARIUM BAB	240
DAFTAR PUSTAKA BAB	241
BAB 14 <i>FUTURE OF WORK</i> DAN STRATEGI AGILITY	244
PENDAHULUAN	244
14.1 Tantangan Gig Economy	247
14.2 Model Kerja Hybrid dan Remote	251
14.3 Workforce Agility	255
KESIMPULAN	258
GLOSARIUM BAB	259
DAFTAR PUSTAKA BAB	260
BAB 15 HUMAN CAPITAL DAN INOVASI ORGANISASI	262
PENDAHULUAN	262
15.1 Knowledge Sharing Mechanisms.....	265
15.2 Membangun Innovation Capability.....	268

15.3 Creative Workforce Management	272
KESIMPULAN	275
GLOSARIUM BAB	275
DAFTAR PUSTAKA BAB	276
BAB 16 IMPLEMENTASI DAN CHANGE	
MANAGEMENT	279
PENDAHULUAN	279
16.1 Tahapan Implementasi HCGM	282
16.2 Change Management dalam Transformasi HR.....	287
16.3 HR Transformation Roadmap	291
KESIMPULAN	295
GLOSARIUM BAB	296
DAFTAR PUSTAKA BAB	297
BAB 17 PENGUKURAN DAN METRIK HUMAN	
CAPITAL	299
PENDAHULUAN	299
17.1 Human Capital ROI dan Index.....	302
17.2 Productivity dan Intellectual Capital Metrics	305
17.3 Audit dan Pelaporan Human Capital.....	309
KESIMPULAN	312
GLOSARIUM BAB	313
DAFTAR PUSTAKA BAB	314
BAB 18 DAMPAK HCGM TERHADAP KINERJA	316
PENDAHULUAN	316
18.1 Kinerja Individu dan Tim.....	318
18.2 Kinerja Organisasi Secara Keseluruhan	323
18.3 Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.....	326
KESIMPULAN	330
GLOSARIUM BAB	331
DAFTAR PUSTAKA BAB	332
BAB 19 MODEL KONSEPTUAL DAN VARIABEL	
PENELITIAN	334
PENDAHULUAN	334
19.1 Kerangka Model Penelitian HCGM.....	337

19.2 Variabel dan Indikator Penelitian	342
19.3 Analisis Hubungan Kausalitas	346
KESIMPULAN	350
GLOSARIUM BAB	350
DAFTAR PUSTAKA BAB	351
BAB 20 STUDI KASUS DAN BEST PRACTICES	353
PENDAHULUAN	353
20.1 Implementasi di Berbagai Sektor Industri	355
20.2 Best Practices Perusahaan Global	360
20.3 Lessons Learned untuk Organisasi Lokal	364
KESIMPULAN	367
GLOSARIUM BAB	368
DAFTAR PUSTAKA BAB	369
GLOSSARIUM GABUNGAN SEMUA BAB	372
DAFTAR PUSTAKA GABUNGAN SEMUA BAB	377
PROFIL PENULIS	382



- BAB 1 -

EVOLUSI MANAJEMEN SDM MENUJU HUMAN CAPITAL

PENDAHULUAN

Apakah karyawan adalah pusat biaya (*cost center*) atau pusat investasi (*investment center*)? Pertanyaan ini menjadi titik pembeda fundamental yang menandai evolusi dalam cara organisasi memandang sumber daya manusianya. Selama beberapa dekade, fungsi yang bertanggung jawab mengelola tenaga kerja dipandang sebagai unit administratif yang berfokus pada kepatuhan, penggajian, dan regulasi. Pandangan ini menempatkan manusia sebagai faktor produksi yang dapat diganti, mirip dengan mesin atau bahan baku. Fokus utamanya adalah efisiensi operasional dan minimalisasi biaya tenaga kerja, sebuah perspektif yang terbukti tidak lagi memadai dalam menghadapi kompleksitas ekonomi berbasis pengetahuan.

Pergeseran mulai terjadi ketika dinamika persaingan global menuntut lebih dari sekadar efisiensi. Organisasi menyadari bahwa

keunggulan kompetitif tidak lagi hanya bersumber dari aset fisik atau modal finansial, tetapi dari kapabilitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing. Kesadaran ini memicu transisi dari administrasi personalia yang kaku menuju *Human Resource Management* (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam paradigma ini, karyawan mulai dilihat sebagai sumber daya yang perlu dikelola secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi, bukan lagi sekadar elemen biaya yang harus ditekan (Marwah et al., 2024).

Namun, evolusi tidak berhenti di situ. Gelombang digitalisasi dan disrupsi teknologi, yang dipercepat oleh kehadiran generasi *digital native* seperti Gen Z dan Generasi Alfa di dunia kerja, menuntut lompatan paradigma yang lebih jauh. Konsep sumber daya (*resource*) yang pasif dianggap kurang mampu menangkap esensi dari potensi manusia. Lahirlah konsep *Human Capital* (HC) atau Modal Manusia, yang secara tegas memposisikan pengetahuan, keahlian, dan kapabilitas individu sebagai aset modal yang dapat dikembangkan, diinvestasikan, dan menghasilkan pengembalian (*return on investment*) yang signifikan (Setyawan, 2025).

Buku ini secara sistematis akan menguraikan pergeseran transformatif tersebut. Bab pertama ini berfungsi sebagai fondasi, menelusuri jejak evolusi dari fungsi personalia yang transaksional menuju manajemen modal manusia yang strategis. Pembahasan akan dimulai dengan membedah karakteristik setiap era, mulai dari administrasi personalia, transisi ke HRM, hingga kristalisasi konsep *human capital*. Pemahaman mendalam mengenai evolusi ini krusial untuk mengontekstualisasikan mengapa pendekatan modern terhadap manajemen talenta menjadi sangat vital.

Selanjutnya, bab ini akan mengupas tuntas mengapa *human capital* layak disebut sebagai aset strategis. Konsep ini akan dibedah melalui lensa teori-teori manajemen strategis, yang menjelaskan bagaimana kapabilitas berbasis manusia dapat menjadi sumber

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perbedaan fundamental antara melihat pengeluaran untuk pengembangan karyawan sebagai biaya operasional versus investasi modal akan dianalisis secara mendalam untuk mengubah cara pandang pembaca.

Fokus kemudian akan diarahkan pada kontribusi nyata *human capital* dalam penciptaan nilai bisnis. Isu ini tidak lagi menjadi perdebatan teoretis, melainkan sebuah kenyataan empiris di mana organisasi-organisasi paling inovatif dan berkinerja tinggi di dunia adalah mereka yang paling serius dalam mengelola dan menumbuhkan modal manusianya. Bukti-bukti yang ada menunjukkan korelasi kuat antara investasi pada talenta dengan pertumbuhan pendapatan dan dominasi pasar (Nazneen, 2024).

Bab ini akan ditutup dengan penegasan peran sentral sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi secara langsung bergantung pada kualitas, agilitas, dan keterikatan modal manusianya (Wujarso et al., 2021). Keberlanjutan sebuah organisasi tidak lagi dijamin oleh produk superior semata, tetapi oleh kapabilitas kolektif individu yang terus belajar dan berkembang.

Dengan demikian, bab pengantar ini tidak hanya menyajikan sejarah, tetapi juga membangun argumen logis tentang urgensi menempatkan *human capital* sebagai poros strategi bisnis. Pemahaman yang kokoh terhadap fondasi ini akan mempersiapkan pembaca untuk menjelajahi model-model, strategi, dan metrik yang lebih kompleks dalam *Human Capital Growth Model* (HCGM) yang akan dibahas pada bab-bab berikutnya.

1.1 PERGESERAN PARADIGMA MANAJEMEN ORANG

Manajemen sumber daya manusia telah melalui metamorfosis yang signifikan selama satu abad terakhir, bergerak

dari fungsi klerikal menjadi mitra strategis bisnis. Setiap fase evolusi mencerminkan perubahan dalam lanskap ekonomi, teknologi, dan sosial pada masanya. Pemahaman terhadap setiap era, Administrasi Personalia, *Human Resource Management* (HRM), dan *Human Capital* (HC), menjadi kunci untuk memahami mengapa HCGM menjadi relevan saat ini. Era Administrasi Personalia, yang dominan pada paruh pertama abad ke-20, ditandai oleh fokus yang sempit pada tugas-tugas administratif. Fungsi personalia pada masa ini bersifat reaktif dan transaksional, berpusat pada efisiensi birokrasi seperti mengelola catatan kepegawaian, memproses penggajian, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Departemen personalia dipandang sebagai penjaga gerbang aturan, bukan sebagai pendorong kinerja. Karyawan dilihat sebagai input produksi, dan hubungan kerja bersifat kontraktual murni tanpa penekanan pada pengembangan atau keterlibatan jangka panjang.

Memasuki paruh kedua abad ke-20, kompleksitas bisnis yang meningkat dan pengakuan terhadap pentingnya motivasi karyawan memicu transisi ke era *Human Resource Management* (HRM). Paradigma ini mulai melihat karyawan sebagai "sumber daya" yang perlu dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi HRM menjadi lebih terstruktur, mencakup rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan kompensasi. Penekanannya bergeser dari sekadar administrasi menjadi optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia (Paramarta et al., 2021). HRM memperkenalkan ide bahwa praktik-praktik SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas, menjadikannya fungsi yang lebih proaktif dibandingkan pendahulunya.

Era digital dan ekonomi pengetahuan pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21 melahirkan paradigma ketiga, yaitu *Human Capital* (HC). Pergeseran ini lebih dari sekadar perubahan nama; ini adalah perubahan filosofis yang fundamental. Konsep HC

memandang karyawan bukan sebagai sumber daya yang dieksploitasi, melainkan sebagai "modal" atau aset yang mengandung pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dapat menghasilkan nilai ekonomi di masa depan (Basir et al., 2025). Pandangan ini mendorong organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, dengan ekspektasi adanya pengembalian investasi (*return on investment*) berupa inovasi, produktivitas, dan loyalitas. Fokusnya beralih dari "mengelola" orang menjadi "mengembangkan dan menumbuhkan" potensi mereka.

Perbedaan mendasar antara HRM dan HC terletak pada fokusnya. HRM berfokus pada sistem dan praktik untuk mengelola karyawan guna memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, sementara HC berfokus pada investasi dalam kapabilitas individu untuk menciptakan nilai jangka panjang dan keunggulan kompetitif (Febriani et al., 2025). Dalam paradigma HC, talenta tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab departemen SDM, tetapi menjadi agenda utama bagi seluruh pemimpin di organisasi. Terlebih lagi, dengan masuknya Gen Z yang menghargai pertumbuhan pribadi dan fleksibilitas, pendekatan investasi modal manusia menjadi satu-satunya cara untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Peran teknologi, khususnya analitik, juga menjadi sentral dalam paradigma HC untuk mengukur nilai dan dampak dari investasi yang dilakukan pada manusia. Evolusi ini menunjukkan perjalanan dari melihat manusia sebagai biaya, lalu sebagai sumber daya, dan kini sebagai aset strategis yang paling berharga.

1.1.1 Era Administrasi Personalia

Fase awal dari manajemen tenaga kerja dikenal sebagai era administrasi personalia, yang berlangsung sejak era Revolusi Industri hingga pertengahan abad ke-20. Pada periode ini, fungsi utama departemen personalia bersifat sangat administratif dan

reaktif. Fokusnya terbatas pada pemenuhan tugas-tugas rutin yang berkaitan dengan kepegawaian, seperti pencatatan absensi, pengarsipan data karyawan, pemrosesan gaji, dan memastikan perusahaan mematuhi peraturan dasar ketenagakerjaan yang mulai berkembang saat itu. Karyawan dipandang sebagai faktor produksi, tidak berbeda jauh dari mesin atau bahan mentah, di mana efisiensi diukur dari output per unit biaya.

Dalam kerangka ini, hubungan antara pemberi kerja dan pekerja bersifat murni transaksional dan sering kali impersonal. Tidak ada penekanan pada aspek-aspek seperti pengembangan karir, motivasi, atau kesejahteraan psikologis karyawan. Peran departemen personalia lebih sebagai fungsi kontrol dan pengawasan, memastikan bahwa aturan-aturan perusahaan ditaati dan proses administrasi berjalan lancar (Marwah et al., 2024). Pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia jarang sekali dilibatkan dalam diskusi strategi bisnis utama, karena dianggap sebagai fungsi pendukung operasional, bukan sebagai elemen strategis.

1.1.2 Transisi ke Human Resource Management (HRM)

Pergeseran dari administrasi personalia ke *Human Resource Management* (HRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dimulai sekitar tahun 1980-an. Transisi ini dipicu oleh kesadaran bahwa manusia bukanlah sekadar "tenaga kerja" yang pasif, melainkan "sumber daya" yang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi lebih besar jika dikelola dengan baik. Paradigma HRM membawa perspektif baru bahwa praktik-praktik pengelolaan manusia, seperti rekrutmen yang sistematis, program pelatihan yang terstruktur, dan sistem penilaian kinerja, dapat secara langsung memengaruhi efektivitas dan produktivitas organisasi (Paramarta et al., 2021).

Fungsi-fungsi MSDM menjadi lebih luas dan terintegrasi. Departemen SDM tidak hanya mengurus administrasi, tetapi juga

mulai merancang dan mengimplementasikan sistem untuk mengelola siklus hidup karyawan (*employee life cycle*), mulai dari rekrutmen, orientasi, pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja. Meskipun sudah lebih strategis dibandingkan era sebelumnya, fokus utama HRM masih pada "pengelolaan" sumber daya untuk kepentingan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Hoichuk & Lyubomudrova, 2024). Karyawan adalah aset yang perlu dioptimalkan penggunaannya, namun belum sepenuhnya dipandang sebagai modal yang perlu diinvestasikan untuk pertumbuhan jangka panjang.

1.1.3 Munculnya Konsep Human Capital (HC)

Konsep *Human Capital* (HC) atau Modal Manusia, yang dipopulerkan oleh ekonom seperti Gary Becker, menandai lompatan paradigma berikutnya. Ini bukan lagi sekadar evolusi, melainkan sebuah revolusi dalam cara memandang karyawan. HC mendefinisikan karyawan sebagai pemilik modal, berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kemampuan (*abilities*), yang dapat diinvestasikan oleh organisasi untuk menghasilkan nilai tambah di masa depan. Perspektif ini secara fundamental mengubah hubungan kerja dari kontraktual menjadi berbasis investasi (Istikhoroh et al., 2025). Pengeluaran untuk pelatihan, pendidikan, dan pengembangan tidak lagi dilihat sebagai biaya, melainkan sebagai investasi strategis yang memiliki tingkat pengembalian (*return on investment*).

Di era digital, di mana inovasi dan agilitas menjadi kunci, paradigma HC menjadi semakin relevan. Organisasi tidak lagi bersaing berdasarkan aset fisik, tetapi berdasarkan kecerdasan kolektif dan kreativitas tenaga kerjanya. Kehadiran Gen Z dan Alfa, yang menuntut pengembangan diri dan makna dalam pekerjaan, semakin memperkuat urgensi pendekatan HC (Febriani et al., 2025). Mereka tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga platform untuk bertumbuh. Oleh karena itu, organisasi yang unggul adalah

yang mampu menciptakan ekosistem untuk menumbuhkan modal manusia, bukan sekadar mengelolanya.

Analogi/Contoh Kasus: Pergeseran paradigma ini dapat dianalogikan dengan cara mengelola sebuah kebun. Manajer di era Administrasi Personalia bertindak seperti petugas administrasi kebun; mereka mencatat jumlah pohon, memastikan pasokan air terjadwal, dan mengurus logistik penjualan hasil panen. Manajer di era HRM bertindak seperti petani tradisional; mereka mengelola pohon yang ada, memberikan pupuk secukupnya, dan memangkas ranting agar berbuah maksimal sesuai musimnya untuk mencapai target panen. Sebaliknya, manajer di era *Human Capital* bertindak sebagai ahli botani dan investor; mereka tidak hanya merawat pohon yang ada, tetapi juga secara proaktif meneliti bibit unggul baru (rekrutmen talenta), melakukan rekayasa genetik (pelatihan dan *upskilling*), dan memperbaiki kualitas tanah (budaya organisasi) untuk memastikan kebun tersebut tidak hanya menghasilkan panen melimpah hari ini, tetapi juga memiliki varietas baru yang tahan hama dan mampu beradaptasi dengan perubahan iklim di masa depan, sehingga nilai kebun tersebut terus meningkat secara eksponensial.

1.2 HUMAN CAPITAL SEBAGAI ASET STRATEGIS

Transformasi *human capital* menjadi sebuah aset strategis merupakan inti dari manajemen SDM modern. Aset strategis adalah sumber daya yang dimiliki perusahaan yang memungkinkannya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan kerangka *Resource-Based View* (RBV), sebuah sumber daya dianggap strategis jika memenuhi kriteria VRIN: *Valuable* (Bernilai), *Rare* (Langka), *Inimitable* (Sulit Ditiru), dan *Non-substitutable* (Tidak Dapat Digantikan). *Human capital*, yang mencakup pengetahuan kolektif, keterampilan unik, dan budaya kerja yang solid, secara inheren memenuhi kriteria ini. Pengetahuan industri yang mendalam pada seorang karyawan

senior, misalnya, sangat bernilai, langka, dan sulit ditiru secara instan oleh pesaing hanya dengan merekrut orang baru.

Pengakuan *human capital* sebagai aset strategis secara fundamental mengubah cara pandang finansial terhadap pengeluaran terkait karyawan. Dalam akuntansi tradisional, biaya pelatihan dan pengembangan sering kali dicatat sebagai beban operasional (*operational expense*) yang mengurangi laba pada periode berjalan. Namun, dari perspektif strategis, pengeluaran ini seharusnya diperlakukan sebagai investasi modal (*capital investment*). Perbedaannya sangat krusial: biaya adalah pengeluaran untuk aktivitas saat ini, sementara investasi adalah penanaman modal untuk menghasilkan keuntungan di masa depan. Membiayai program *reskilling* bagi karyawan agar mampu mengadopsi teknologi AI, misalnya, bukanlah sekadar biaya operasional, melainkan investasi untuk memastikan relevansi dan produktivitas perusahaan di masa depan (Sultan, 2021).

Kontribusi langsung *human capital* terhadap penciptaan nilai bisnis termanifestasi dalam berbagai bentuk. Pertama, *human capital* yang unggul merupakan mesin inovasi. Ide-ide produk baru, perbaikan proses, dan model bisnis yang disruptif lahir dari kreativitas dan keahlian karyawan. Perusahaan teknologi terkemuka, misalnya, sangat bergantung pada talenta rekayasa perangkat lunak mereka untuk menciptakan produk yang mendominasi pasar. Kedua, *human capital* yang berkualitas tinggi meningkatkan pengalaman pelanggan (*customer experience*). Karyawan yang kompeten, berpengetahuan, dan terlibat akan memberikan layanan superior yang membangun loyalitas pelanggan, sebuah faktor yang sulit ditiru oleh pesaing yang hanya bersaing pada harga.

Lebih jauh lagi, di era digital, di mana data menjadi komoditas utama, kemampuan untuk menganalisis dan menerjemahkan data menjadi wawasan bisnis adalah kapabilitas yang sepenuhnya bergantung pada *human capital*. Organisasi dapat

memiliki akses ke *big data* yang sama, tetapi keunggulan kompetitif justru datang dari talenta yang mampu mengekstrak nilai dari data tersebut. Oleh karena itu, investasi pada *data scientists* dan analisis bukan hanya investasi pada individu, tetapi investasi pada kemampuan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan cepat (Westover, 2025). Pada akhirnya, nilai sebuah perusahaan modern tidak lagi hanya diukur dari aset fisiknya di neraca, tetapi semakin ditentukan oleh kualitas aset tak berwujudnya, di mana *human capital* adalah komponen yang paling vital.

1.2.1 Definisi dan Karakteristik Aset Strategis

Sebuah aset didefinisikan sebagai strategis ketika ia secara signifikan berkontribusi pada penciptaan nilai jangka panjang dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi. Menurut kerangka *Resource-Based View* (RBV), tidak semua sumber daya memiliki bobot yang sama; hanya sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*) yang dapat menjadi sumber keunggulan berkelanjutan (Mahdi, 2021). *Human capital*, pengetahuan, keterampilan, dan budaya yang melekat pada sekelompok orang, memenuhi kriteria ini secara unik. Pengetahuan tacit, misalnya, sangat sulit untuk dikodifikasi dan ditransfer, sehingga membuatnya sangat sulit ditiru oleh pesaing.

Karakteristik utama dari aset strategis adalah kemampuannya untuk membedakan perusahaan dari para pesaingnya. Sementara teknologi baru dapat dibeli dan proses produksi dapat direkayasa ulang oleh kompetitor, kombinasi unik dari keahlian teknis, kemampuan berkolaborasi, dan budaya inovatif yang dimiliki oleh sebuah tim sangat sulit, bahkan tidak mungkin, untuk direplikasi secara persis. Inilah yang membuat *human capital* menjadi benteng pertahanan kompetitif yang paling tangguh di era ekonomi pengetahuan (Guo & Chen, 2021).

1.2.2 Perbedaan Investasi Biaya vs Investasi Modal

Memandang pengeluaran untuk pengembangan karyawan sebagai biaya versus investasi merupakan perbedaan paradigmatik dengan implikasi besar. Perspektif biaya (*cost perspective*) melihat pelatihan, kompensasi yang kompetitif, dan program kesejahteraan sebagai pengeluaran yang harus diminimalkan untuk memaksimalkan laba jangka pendek. Pendekatan ini sering kali mengarah pada pemotongan anggaran pengembangan saat kondisi bisnis sulit, sebuah tindakan yang justru mengikis kapabilitas jangka panjang organisasi. Sebaliknya, perspektif investasi (*investment perspective*) melihat pengeluaran ini sebagai penanaman modal dalam aset yang akan memberikan pengembalian di masa depan (Sultan, 2021).

Sebuah perusahaan yang menginvestasikan dana untuk sertifikasi *cloud computing* bagi tim IT-nya tidak sedang "menghabiskan uang", melainkan "mengalokasikan modal" untuk membangun kapabilitas yang akan memungkinkan efisiensi operasional dan inovasi produk di masa depan. Pengembalian investasi (*return on investment*) dari *human capital* mungkin tidak selalu langsung terlihat dalam laporan keuangan kuartalan, tetapi termanifestasi dalam bentuk peningkatan inovasi, retensi talenta kunci, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan agilitas organisasi yang lebih baik (Nastase et al., 2025).

1.2.3 Kontribusi HC dalam Penciptaan Nilai Bisnis

Human capital menciptakan nilai bisnis melalui tiga jalur utama: efisiensi operasional, inovasi, dan hubungan pelanggan. Pertama, karyawan yang terampil dan berpengetahuan mampu menjalankan proses bisnis dengan lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya, yang secara langsung berdampak pada profitabilitas. Kedua, *human capital* adalah sumber utama inovasi. Penemuan produk baru, pengembangan layanan yang lebih baik, dan penciptaan model

bisnis yang disruptif hampir selalu berasal dari kreativitas dan keahlian manusia (Obeidat et al., 2020).

Ketiga, dalam ekonomi jasa, interaksi antara karyawan dan pelanggan menjadi momen krusial yang menentukan loyalitas. Karyawan yang terlibat dan memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu membangun hubungan pelanggan yang kuat, menciptakan nilai yang melampaui produk atau jasa itu sendiri. Nilai ini sangat sulit ditiru oleh pesaing dan menjadi sumber diferensiasi yang kuat (Wujarso et al., 2021). Pada akhirnya, nilai pasar sebuah perusahaan semakin ditentukan oleh aset tak berwujudnya, di mana reputasi, merek, dan terutama, *human capital*, menjadi komponen yang paling dominan.

Analogi/Contoh Kasus: Sebuah tim balap Formula 1 adalah contoh sempurna dari *human capital* sebagai aset strategis. Dua tim bisa saja membeli mesin, sasis, dan ban dari pemasok yang sama. Namun, yang membedakan tim juara dari tim medioker adalah *human capital* mereka. Pengetahuan *tacit* para insinyur aerodinamika dalam merancang sayap yang efisien, kemampuan ahli strategi di *pit wall* untuk membuat keputusan sepersekian detik saat balapan, dan keterampilan mekanik untuk melakukan *pit stop* di bawah dua detik adalah aset yang sangat bernilai, langka, dan hampir mustahil ditiru secara instan. Tim-tim pesaing bisa merekrut satu atau dua orang, tetapi mereka tidak dapat mereplikasi seluruh ekosistem kolaboratif dan budaya kinerja tinggi yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Investasi jutaan dolar untuk simulator pembalap atau pelatihan tim *pit stop* bukanlah biaya, melainkan investasi modal untuk meraih kemenangan di lintasan.

1.3 PERAN SDM DALAM KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN

Dalam arena persaingan bisnis modern, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kemampuan untuk secara konsisten

mengungguli pesaing dalam jangka panjang, semakin jarang bersumber dari aset-aset tradisional seperti teknologi paten atau akses eksklusif ke bahan baku. Aset-aset tersebut dapat dengan cepat ditiru atau menjadi usang. Sebaliknya, sumber keunggulan yang paling tangguh dan tahan lama terletak pada sumber daya manusia (SDM) sebuah organisasi. Manusia adalah yang menjadi penggerak utama di balik setiap inisiatif strategis, inovasi produk, dan layanan pelanggan yang unggul. Tanpa eksekusi yang brilian dari SDM yang kompeten dan termotivasi, strategi terbaik sekalipun akan tetap menjadi dokumen di atas kertas. Organisasi yang menyadari hal ini menempatkan manajemen talenta bukan sebagai fungsi pendukung, melainkan sebagai inti dari strategi bisnis mereka.

Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan adalah faktor krusial lainnya yang digerakkan oleh SDM. Pasar saat ini ditandai oleh disrupsi teknologi yang cepat, perubahan preferensi konsumen, dan ketidakpastian geopolitik. Dalam konteks ini, resiliensi dan agilitas organisasi ditentukan oleh kemampuan kolektif karyawannya untuk belajar hal baru (*learn*), melepaskan pengetahuan lama yang tidak relevan (*unlearn*), dan mempelajari kembali (*relearn*). Investasi dalam *upskilling* dan *reskilling*, terutama dalam kapabilitas digital, memastikan bahwa tenaga kerja tidak hanya relevan untuk kebutuhan hari ini, tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan (Chowdhury et al., 2024). Generasi Z dan Alfa, yang tumbuh di tengah perubahan konstan, membawa ekspektasi bahwa tempat kerja harus menjadi lingkungan pembelajaran yang dinamis, mendorong organisasi untuk terus berinvestasi dalam pengembangan kapabilitas ini.

Pada akhirnya, keberlanjutan organisasi secara fundamental bergantung pada kapabilitas individu yang terakumulasi menjadi kapabilitas organisasi. Kapabilitas organisasi yang unik, seperti budaya inovasi yang kuat atau keunggulan dalam layanan pelanggan, bukanlah sesuatu yang dapat "dibeli" atau "dipasang".

Kapabilitas tersebut tumbuh secara organik dari interaksi, norma, dan pengetahuan bersama dari orang-orang di dalamnya. Kapabilitas ini tertanam dalam rutinitas sehari-hari, hubungan informal, dan pengetahuan *tacit* yang sulit untuk diartikulasikan dan ditiru oleh pesaing (Mustafa et al., 2023). Oleh karena itu, membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah sinonim dengan membangun dan memelihara *human capital* yang unggul secara terus-menerus.

Peran strategis SDM dalam konteks ini adalah sebagai arsitek dan fasilitator dari ekosistem yang memungkinkan kapabilitas tersebut tumbuh. Ini melibatkan perancangan sistem rekrutmen yang menarik talenta yang tepat, menciptakan program pengembangan yang relevan dengan masa depan, membangun sistem manajemen kinerja yang mendorong pertumbuhan, dan memupuk budaya yang mendukung kolaborasi dan keamanan psikologis. Ketika fungsi SDM berhasil bertransformasi dari peran administratif menjadi peran strategis ini, ia tidak lagi hanya mengelola sumber daya, tetapi secara aktif membangun mesin pencipta nilai yang menjadi jantung dari keunggulan kompetitif organisasi (Aduwo et al., 2025).

1.3.1 SDM sebagai Penggerak Utama Organisasi

Strategi bisnis tidak dapat dieksekusi dalam ruang hampa; ia dihidupkan oleh keputusan dan tindakan ribuan karyawan setiap hari. Manusia lah yang merancang produk, bernegosiasi dengan pemasok, melayani pelanggan, dan mengidentifikasi peluang pasar baru. Dalam ekonomi pengetahuan, di mana nilai diciptakan melalui ide dan informasi, peran manusia sebagai penggerak utama menjadi semakin sentral (Hamza et al., 2025). Sebuah perusahaan mungkin memiliki teknologi canggih, tetapi tanpa analis data yang cerdas untuk menafsirkannya atau tim pemasaran kreatif untuk memanfaatkannya, teknologi tersebut tidak akan menghasilkan nilai.

Organisasi yang paling sukses adalah mereka yang memahami bahwa strategi dan manusia adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Mereka tidak mengembangkan strategi lalu "mencarikan orang" untuk menjalankannya. Sebaliknya, mereka membangun kapabilitas manusia terlebih dahulu, yang kemudian memungkinkan berbagai opsi strategis dapat dieksekusi dengan sukses. Kemampuan untuk meluncurkan produk baru dengan cepat, misalnya, bukanlah sekadar keputusan strategis, melainkan hasil dari adanya tim lintas fungsi yang sudah memiliki kapabilitas kolaborasi dan eksekusi yang tinggi.

1.3.2 Adaptasi SDM terhadap Perubahan Lingkungan

Lingkungan bisnis modern bersifat volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA). Kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan seperti ini bergantung sepenuhnya pada kapasitas adaptif tenaga kerjanya. Adaptasi ini terwujud dalam kemampuan karyawan untuk mempelajari keterampilan baru (*reskilling*), memperdalam keterampilan yang ada (*upskilling*), dan mengubah cara kerja sebagai respons terhadap disrupsi teknologi atau perubahan pasar (Nastase et al., 2025). Sebagai contoh, ketika pandemi COVID-19 memaksa adopsi kerja jarak jauh secara massal, perusahaan dengan SDM yang sudah memiliki literasi digital dan kemandirian tinggi mampu beradaptasi jauh lebih cepat.

Fungsi SDM strategis berperan penting dalam membangun kapasitas adaptif ini. Ini dilakukan melalui promosi budaya belajar seumur hidup (*lifelong learning*), penyediaan platform pembelajaran digital yang mudah diakses, dan implementasi manajemen talenta yang fleksibel yang memungkinkan pergerakan cepat karyawan ke area-area yang paling membutuhkan. SDM yang adaptif adalah aset yang memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga secara proaktif membentuk masa depannya.

1.3.3 Keberlanjutan Organisasi Melalui Kapabilitas Individu

Keunggulan kompetitif yang berasal dari produk, harga, atau teknologi sering kali bersifat sementara. Pesaing pada akhirnya akan dapat meniru produk, menyamai harga, atau mengadopsi teknologi serupa. Sumber keunggulan yang benar-benar berkelanjutan adalah kapabilitas organisasi yang unik dan sulit ditiru, yang berakar pada kapabilitas kolektif individu-individunya (Wujarso et al., 2021). Budaya layanan pelanggan yang legendaris, misalnya, tidak diciptakan oleh manual atau prosedur, melainkan oleh ribuan interaksi kecil yang konsisten dari karyawan yang diberdayakan dan memiliki nilai-nilai yang sama.

Kapabilitas ini sulit ditiru karena bersifat kompleks secara sosial, bergantung pada sejarah unik perusahaan (*path-dependent*), dan sering kali ambigu penyebabnya (*causally ambiguous*). Pesaing mungkin dapat mengamati "apa" yang dilakukan oleh perusahaan unggul, tetapi mereka tidak dapat dengan mudah mereplikasi "bagaimana" dan "mengapa" hal itu terjadi di dalam interaksi manusianya. Oleh karena itu, investasi jangka panjang dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan kapabilitas yang tepat adalah satu-satunya jalan menuju keberlanjutan organisasi yang sejati.

Analogi/Contoh Kasus: Bayangkan sebuah orkestra simfoni kelas dunia. Keunggulannya tidak terletak pada kepemilikan biola Stradivarius yang mahal (aset fisik) atau partitur musik langka (aset informasi), karena orkestra lain pun bisa membelinya. Keunggulan kompetitif berkelanjutan mereka terletak pada *human capital* kolektifnya. Ini mencakup keterampilan teknis virtuoso dari setiap musisi (kapabilitas individu), pemahaman *tacit* dan intuisi antar pemain yang memungkinkan mereka bermain sebagai satu kesatuan yang koheren (kompleksitas sosial), dan interpretasi unik dari sang konduktor yang telah dibangun melalui latihan bertahun-tahun (sejarah unik). Orkestra lain bisa merekrut beberapa pemain bintang, tetapi mereka tidak akan bisa mereplikasi secara instan

sinergi dan suara khas yang telah menjadi identitas orkestra tersebut. Keberlanjutan mereka bergantung pada kemampuan untuk terus menarik dan mengembangkan musisi-musisi berbakat dari generasi ke generasi.

KESIMPULAN

Evolusi manajemen sumber daya manusia dari sekadar fungsi administratif menjadi pilar strategis penciptaan nilai menandai salah satu pergeseran paling signifikan dalam dunia bisnis modern. Bab ini telah menelusuri perjalanan transformatif tersebut, mulai dari era administrasi personalia yang reaktif, bergerak menuju *Human Resource Management* yang lebih terstruktur, hingga mencapai paradigma *Human Capital* yang memandang manusia sebagai aset modal yang paling berharga. Pergeseran ini bukan hanya perubahan terminologi, melainkan perubahan fundamental dalam filosofi, yang menempatkan investasi pada pengetahuan, keterampilan, dan kesejahteraan karyawan sebagai inti dari strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pengakuan *human capital* sebagai aset strategis, yang memenuhi kriteria bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, mengubah cara organisasi mengalokasikan sumber dayanya. Pengeluaran untuk pengembangan talenta tidak lagi dipandang sebagai beban biaya, melainkan sebagai investasi krusial dengan ekspektasi pengembalian jangka panjang. Kontribusi nyata dari investasi ini terlihat pada peningkatan inovasi, efisiensi operasional, loyalitas pelanggan, dan yang terpenting, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang di tengah lingkungan yang terus berubah.

Pada akhirnya, di era di mana disrupsi adalah norma dan pengetahuan adalah mata uang utama, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak dapat lagi digantungkan pada aset fisik atau teknologi semata. Keberlanjutan sebuah organisasi secara

inheren terikat pada kualitas, agilitas, dan keterlibatan modal manusianya. Kapabilitas kolektif individu, yang terwujud dalam budaya dan proses organisasi, menjadi benteng pertahanan yang paling sulit ditembus oleh pesaing. Dengan demikian, memahami fondasi evolusioner ini menjadi langkah pertama yang esensial sebelum mendalami model, dimensi, dan implementasi dari *Human Capital Growth Model* (HCGM) secara lebih rinci pada bab-bab selanjutnya.

GLOSARIUM BAB

- **Administrasi Personalia:** Fase awal manajemen tenaga kerja yang berfokus pada tugas-tugas administratif, transaksional, dan klerikal seperti penggajian, pencatatan data, dan kepatuhan terhadap peraturan.
- **Human Resource Management (HRM):** Sebuah pendekatan dalam mengelola tenaga kerja yang memandang karyawan sebagai sumber daya yang perlu dikelola secara sistematis melalui fungsi-fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.
- **Human Capital (HC):** Paradigma yang memandang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang melekat pada individu sebagai aset modal strategis yang dapat diinvestasikan dan dikembangkan untuk menciptakan nilai ekonomi jangka panjang bagi organisasi.
- **Aset Strategis:** Sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan yang bersifat bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, yang memungkinkannya untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
- **Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan:** Kemampuan suatu organisasi untuk secara konsisten menghasilkan nilai ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan para pesaingnya dalam jangka waktu yang lama, yang bersumber dari kapabilitas yang sulit direplikasi.

DAFTAR PUSTAKA BAB

- Aduwo, M., Akonobi, A., & Makata, C. (2025). Conceptual framework for HR as strategic business partner supporting growth, transformation, and global competitive advantage. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(9), 159. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v3i9.159>
- Basir, B., Pulungan, D., Andriani, J., Lamsir, S., & Humairoh, J. (2025). The Role of Human Capital Management in Increasing Organizational Competitiveness. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 896. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.896>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative Artificial Intelligence in Business: Towards a Strategic Human Resource Management Framework. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>
- Febriani, D., Firdausi, J., Ali, D., Putri, D., Ivada, Z., Widiyanto, K., Kholifah, S., Rosanti, N., & Afrilianti, N. (2025). Peran human capital dalam meningkatkan daya saing organisasi di era transformasi digital. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.69714/nf73h154>
- Guo, W., & Chen, M. (2021). Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/jic-07-2020-0223>
- Hamza, M., Zafar, H., Fakhr, S., & A, A. (2025). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Physical Education, Health and Social Sciences*, 3(2), 230. <https://doi.org/10.63163/jpehss.v3i2.230>
- Hoichuk, V., & Lyubomudrova, N. (2024). The Impact Of Strategic Human Capital Management On The Competitiveness Of An Enterprise. *Three Seas Economic Journal*. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-1>

- Istikhoroh, S., S, S., Ardhiani, M., & Miradji, M. (2025). Empirical study of human capital management as a knowledge-based strategic asset in building sustainability of public companies in Indonesia. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 4199. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4199>
- Mahdi, O. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891. <https://doi.org/10.3390/su13179891>
- Marwah, P., Agarwal, V., Mishra, S., Traisa, R., & Faiz, A. (2024). Strategic management of human resources: Analysing the significance of human capital in the organization. *Multidisciplinary Reviews*. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss091>
- Mustafa, K., Hossain, M., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*, 5(4), 23. <https://doi.org/10.3390/merits5040023>
- Nazneen, A. (2024). The Dynamics of Human Capital Development, Employee Commitment, and Sustainable Competitive Advantage: A Strategic Perspective. *International Journal of Religion*. <https://doi.org/10.61707/ta9sbd71>
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Abuhashesh, M. (2020). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.006>

- Paramarta, V., K, K., Rochani, S., Kadarisman, S., & Yuliaty, F. (2021). The Impact of Human Resource Management Implementation in Business Strategy in Creating Sustainable Competitive Advantage. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.003>
- Setyawan, A. (2025). Implementation of Human Capital Management in Increasing Organizational Competitiveness. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 744. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.744>
- Sultan, K. (2021). Human Capital as Competitive Advantage: Empirical Evidence from Entities of Pakistan. *TURCOMAT*, 12(7), 2176-2184. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i7.3394>
- Westover, J. (2025). Harnessing Human Capital: How Strategic HR Drives Competitive Advantage. *Human Capital Leadership Review*, 20(2), 9. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.17.2.9>
- Wujarso, R., Saprudin, S., & Dameria, R. (2021). Human Capital Management as a Resource in Achieving Competitive Advantage. *BIRCI Journal*, 4, 3052-3058. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2023>

<https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss091>

- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Abuhashesh, M. (2020). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.006>
- Setyawan, A. (2025). Implementation of Human Capital Management in Increasing Organizational Competitiveness. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 744.
<https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.744>
- Suwandana, I., Kartika, I., & Sugiartana, I. (2025). Intellectual Capital in Competitive Advantage through Green Human Resource Management. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3462>
- Westover, J. (2025). Harnessing Human Capital: How Strategic HR Drives Competitive Advantage. *Human Capital Leadership Review*, 20(2), 9. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.17.2.9>
- Wujarso, R., Saprudin, S., & Dameria, R. (2021). Human Capital Management as a Resource in Achieving Competitive Advantage. *BIRCI Journal*, 4, 3052-3058.
<https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2023>

GLOSSARIUM

GABUNGAN SEMUA BAB

- **Agilitas Tenaga Kerja (*Workforce Agility*):** Kemampuan organisasi untuk secara cepat menyesuaikan ukuran, komposisi, dan penyebaran tenaga kerjanya sebagai respons terhadap perubahan kondisi bisnis yang dinamis. Kapabilitas ini memungkinkan perusahaan untuk mengerahkan sumber daya manusia ke area yang paling membutuhkan dengan gesekan minimal.
- **Aset Strategis:** Sumber daya atau kapabilitas unik yang dimiliki oleh perusahaan yang bersifat bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN), yang memungkinkannya untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.
- ***Change Management* (Manajemen Perubahan):** Pendekatan terstruktur untuk mengelola sisi manusia dari sebuah transformasi, bertujuan untuk memandu individu, tim, dan organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan dengan resistensi minimal.
- ***Corporate University* (CorpU):** Sebuah entitas pendidikan strategis di dalam organisasi yang berfungsi sebagai payung untuk semua inisiatif pembelajaran, bertujuan menyelaraskan pengembangan kapabilitas karyawan secara langsung dengan strategi bisnis perusahaan.
- ***Design Thinking*:** Metodologi inovasi yang berpusat pada manusia yang mengintegrasikan empati terhadap kebutuhan pengguna, kemungkinan teknologi, dan persyaratan keberhasilan bisnis untuk memecahkan masalah yang kompleks.

- **Digital Capability:** Kombinasi dari literasi teknologi, pola pikir analitis, dan agilitas proses yang memungkinkan organisasi memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan strategis dan menciptakan nilai baru.
- **Dynamic Capability Theory:** Teori manajemen strategis yang berfokus pada kemampuan organisasi untuk secara sengaja mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya serta kompetensi untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang cepat berubah.
- **Employer Branding:** Proses menciptakan dan mengelola citra serta reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang hebat di mata karyawan saat ini dan calon karyawan, bertujuan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
- **Gig Economy:** Sistem pasar tenaga kerja bebas di mana posisi sementara dan kontrak jangka pendek adalah hal yang umum, dan organisasi mengontrak pekerja independen untuk penugasan spesifik berbasis proyek.
- **High Potential (HiPo):** Karyawan yang dinilai memiliki kemampuan, aspirasi, dan keterlibatan untuk berhasil dalam peran kepemimpinan yang lebih senior dan lebih kompleks di masa depan organisasi.
- **Human Capital (Modal Manusia):** Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut lain yang melekat pada individu yang dapat menghasilkan nilai ekonomi. Ini adalah aset tak berwujud yang dapat ditingkatkan melalui investasi dalam pendidikan dan pelatihan.
- **Human Capital Growth Model (HCGM):** Kerangka kerja strategis yang berfokus pada pengembangan sistematis kapabilitas Digital, Manajerial, dan Moral untuk mendorong pertumbuhan talenta dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.
- **Human Capital Index (HCI):** Skor komposit yang menggabungkan berbagai indikator kinerja utama SDM untuk

memberikan gambaran kesehatan talenta secara holistik dan memantau tren kualitas tenaga kerja dari waktu ke waktu.

- **Human Capital Value Chain (HCVC):** Kerangka kerja yang memodelkan proses pengelolaan SDM sebagai serangkaian tahapan (Input, Proses, Output, Outcome, Impact) di mana setiap tahap menambah nilai pada kapabilitas individu dan organisasi.
- **Inovasi Organisasi:** Proses menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru, baik itu produk, layanan, maupun proses kerja, untuk menciptakan nilai tambah dan mempertahankan relevansi pasar.
- **Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*):** Keyakinan bersama dalam tim bahwa lingkungan kerja aman untuk pengambilan risiko interpersonal, seperti mengemukakan ide, bertanya, atau mengakui kesalahan tanpa takut dipermalukan atau dihukum.
- **Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan:** Kemampuan suatu organisasi untuk secara konsisten menghasilkan nilai ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan para pesaingnya dalam jangka waktu yang lama, yang bersumber dari kapabilitas yang sulit direplikasi.
- **Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*):** Tingkat komitmen emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap organisasi dan tujuannya, yang mendorong mereka untuk memberikan upaya sukarela (*discretionary effort*) di luar persyaratan minimum pekerjaan.
- **Managerial Capability:** Kapasitas kolektif para pemimpin dan manajer dalam sebuah organisasi untuk mengorkestrasi sumber daya, membuat keputusan strategis, dan mengeksekusi rencana secara efektif untuk mencapai tujuan.
- **Moral Capability:** Dimensi yang mencakup etika, integritas, tanggung jawab sosial, dan kebijaksanaan dalam sebuah

organisasi, yang berfungsi sebagai panduan moral dan fondasi kepercayaan bagi semua pemangku kepentingan.

- **OKR (*Objectives and Key Results*):** Kerangka kerja penetapan tujuan yang mendefinisikan tujuan kualitatif yang ambisius (*Objectives*) dan hasil kuantitatif yang terukur (*Key Results*) untuk melacak pencapaiannya secara agil.
- **Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*):** Sebuah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta dalam memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru secara berkelanjutan.
- ***People Analytics*:** Penerapan statistik, teknologi, dan keahlian riset terhadap data talenta untuk membuat keputusan manajemen tenaga kerja yang lebih baik, mengurangi bias, dan berbasis bukti.
- **Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*):** Strategi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan secara proaktif untuk memastikan ketersediaan talenta yang siap mengisi posisi-posisi kunci di seluruh tingkatan organisasi.
- **Proposisi Nilai Karyawan (*EVP*):** Kumpulan unik dari penawaran dan nilai yang secara positif dirasakan oleh organisasi sebagai pemberi kerja, mencakup kompensasi, budaya, peluang karir, dan lingkungan kerja.
- **Penyelarasan Strategis (*Strategic Alignment*):** Proses untuk memastikan bahwa strategi, tujuan, dan praktik manajemen *human capital* secara langsung mendukung dan mendorong pencapaian tujuan strategis bisnis secara keseluruhan.
- ***Resource-Based View (RBV)*:** Kerangka kerja dalam manajemen strategis yang berpendapat bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari sumber daya internal perusahaan yang unik, bukan dari posisi pasar eksternal.
- ***Reskilling*:** Proses melatih karyawan dengan keterampilan baru untuk mempersiapkan mereka mengambil peran atau

pekerjaan yang sama sekali berbeda di dalam organisasi, sering kali sebagai respons terhadap otomatisasi.

- **Upskilling:** Proses mengajarkan keterampilan baru kepada karyawan untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka saat ini dengan lebih efektif dan relevan, terutama sebagai respons terhadap perubahan teknologi.
- **VRIN/VRIO Framework:** Kerangka kerja analitis untuk mengevaluasi apakah sumber daya memiliki potensi sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, berdasarkan kriteria *Value* (Bernilai), *Rarity* (Langka), *Inimitability* (Sulit Ditiru), dan *Non-Substitutability* (Tidak Tergantikan) atau *Organization* (Terorganisir).

DAFTAR PUSTAKA

GABUNGAN SEMUA BAB

- Aduwo, M., Akonobi, A., & Makata, C. (2025). Conceptual framework for HR as strategic business partner supporting growth, transformation, and global competitive advantage. *Gulf Journal of Advance Business Research*. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v3i9.159>
- Alkhatib, A., & Valeri, M. (2022). Can intellectual capital promote the competitive advantage? Service innovation and big data analytics capabilities in a moderated mediation model. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2022-0186>
- Astuti, P., & Datrini, L. (2020). Green competitive advantage: Examining the role of environmental consciousness and green intellectual capital. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.025>
- Basir, B., Pulungan, D., Andriani, J., Lamsir, S., & Humairoh, J. (2025). The Role of Human Capital Management in Increasing Organizational Competitiveness. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.896>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., & Wood, G. (2024). Generative Artificial Intelligence in Business: Towards a Strategic Human Resource Management Framework. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>
- Dang, V., & Wang, J. (2022). Building competitive advantage for hospitality companies: The roles of green innovation strategic orientation and green intellectual capital. *International Journal of*

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103161>

- De Mello Sampaio, T., Winkler, I., & Ferreira, C. (2025). Human capital guidelines for maturity models in institutes of science, technology and innovation: strengthening future competitive advantage. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://doi.org/10.55905/cuadv17n6-122>
- Febriani, D., Firdausi, J., Ali, D., Putri, D., Ivada, Z., Widiyanto, K., Kholifah, S., Rosanti, N., & Afrilianti, N. (2025). Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Daya Saing Organisasi Di Era Transformasi Digital. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.69714/nf73h154>
- Guo, W., & Chen, M. (2021). Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/jic-07-2020-0223>
- Hamza, M., , A., Zafar, H., Fakhr, S., & , A. (2025). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Physical Education, Health and Social Sciences*. <https://doi.org/10.63163/jpehss.v3i2.230>
- Hanifah, G., & Innayah, M. (2024). Improving MSMEs Performance through Human Capital, Financial Literacy and Competitive Advantage. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i71434>
- Hoichuk, V., & Lyubomudrova, N. (2024). the impact of strategic human capital management on the competitiveness of an enterprise. *Three Seas Economic Journal*. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-2-1>
- Istikhoroh, S., , S., Ardhiani, M., & Miradji, M. (2025). Empirical study of human capital management as a knowledge-based strategic asset in building sustainability of public companies in

Indonesia. *International Journal of Management and Sustainability*.
<https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4199>

- Lu, Y., Li, G., Luo, Z., Anwar, M., & Zhang, Y. (2021). Does Intellectual Capital Spur Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Growth?: A Study of Chinese and Pakistani Firms. *SAGE Open*, 11.
<https://doi.org/10.1177/2158244021996702>
- Mahdi, O. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su13179891>
- Marwah, P., Agarwal, V., Mishra, S., Traisa, R., & Faiz, A. (2024). Strategic management of human resources: Analysing the significance of human capital in the organization. *Multidisciplinary Reviews*.
<https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss091>
- Mustafa, K., Hossain, M., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Nastase, C., Adomnitei, A., & Apetri, A. (2025). Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage. *Merits*.
<https://doi.org/10.3390/merits5040023>
- Nazneen, A. (2024). The Dynamics of Human Capital Development, Employee Commitment, and Sustainable Competitive Advantage: A Strategic Perspective. *International Journal of Religion*. <https://doi.org/10.61707/ta9sbd71>
- Niguse, T., Borji, B., & Kant, S. (2025). Effect of Strategic alignment and strategic foresight on competitive advantage with mediating role of human capital a case of medium and

- large firms in Ethiopia. *Future Business Journal*, 11. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00574-y>
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Abuhashesh, M. (2020). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.006>
 - Paramarta, V., , K., Rochani, S., Kadarisman, S., & Yuliaty, F. (2021). The Impact of Human Resource Management Implementation in Business Strategy in Creating Sustainable Competitive Advantage. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.003>
 - Rana, S., & Hossain, S. (2023). Intellectual Capital, Firm Performance, and Sustainable Growth: A Study on DSE-Listed Nonfinancial Companies in Bangladesh. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15097206>
 - Rokhman, M., Ratnawati, R., & Rahayu, Y. (2023). relationship between human capital and msme performance with competitive advantage as a mediation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.1.14>
 - Setyawan, A. (2025). Implementation of Human Capital Management in Increasing Organizational Competitiveness. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen dan Ekonomi*. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.744>
 - Sultan, K. (2021). Human Capital as Competitive Advantage: Empirical Evidence from Entities of Pakistan. *TURCOMAT*, 12, 2176-2184. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i7.3394>
 - Suwandana, I., Kartika, I., & Sugiartana, I. (2025). Intellectual Capital in Competitive Advantage through Green Human Resource Management. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3462>

- Thi, B., Thi, M., Tran, V., Dinh, T., & Tu, Q. (2025). Intellectual capital, innovation performance and competitive advantage: Evidence from SMEs in Vietnam. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8976>
- Westover, J. (2025). Harnessing Human Capital: How Strategic HR Drives Competitive Advantage. *Human Capital Leadership Review*. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.17.2.9>
- Wujarso, R., Saprudin, S., & Dameria, R. (2021). Human Capital Management as a Resource in Achieving Competitive Advantage. *BIRCI Journal*, 4, 3052-3058. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.2023>
- (2023). Human Capital Management for Individual and Organisational Performance: Theoretical Perspective. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.369>

PROFIL PENULIS



Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA merupakan pakar Manajemen Sumber Daya Manusia dan Human Capital yang saat ini menjabat sebagai Rektor Universitas Winaya Mukti. Dengan pengalaman akademik, penelitian, dan kepemimpinan organisasi yang luas, beliau berfokus pada pengembangan model SDM strategis yang mampu mendorong kinerja,

inovasi, dan keunggulan kompetitif organisasi di era disrupsi.

Karya ilmiahnya telah dipublikasikan pada jurnal internasional bereputasi Scopus (Q1 dan Q2) serta berbagai jurnal nasional terindeks SINTA. Beliau juga merupakan penulis produktif di bidang MSDM, manajemen kinerja, intellectual capital, dan knowledge management. Pendekatan yang dikembangkan menekankan integrasi antara kompetensi, teknologi digital, budaya kinerja, dan keberlanjutan organisasi.

Selain aktif sebagai peneliti dan dosen pada program magister, beliau juga berperan sebagai Editor in Chief jurnal ilmiah serta reviewer pada berbagai jurnal nasional dan internasional. Pengalaman kolaborasi akademik internasional di Korea Selatan, Jepang, Amerika Serikat, Malaysia, dan Thailand semakin memperkaya perspektif global dalam pengembangan human capital.

Melalui buku ini, penulis menghadirkan Human Capital Growth Model, sebuah kerangka strategis yang aplikatif dan berbasis riset untuk membantu organisasi membangun SDM

unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Buku ini menjadi referensi penting bagi akademisi, praktisi HR, pimpinan organisasi, serta mahasiswa pascasarjana yang ingin memahami bagaimana human capital dapat menjadi motor utama keunggulan kompetitif.

Di era disrupsi digital dan ekonomi berbasis pengetahuan, keunggulan kompetitif organisasi tidak lagi ditentukan oleh aset fisik, tetapi oleh kualitas human capital yang dimiliki. Buku ini menghadirkan Human Capital Growth Model (HCGM) sebagai kerangka strategis yang menempatkan manusia bukan sekadar sumber daya, melainkan modal utama pencipta nilai yang mampu mendorong kinerja berkelanjutan.

Berlandaskan pada Resource-Based View (RBV), Knowledge-Based View (KBV), dan Dynamic Capability, buku ini menjelaskan bagaimana kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, manajemen talenta, budaya kinerja tinggi, serta pemanfaatan teknologi digital dapat diintegrasikan dalam satu sistem pengembangan SDM yang terukur. HCGM menekankan tiga kapabilitas utama, yaitu digital capability, managerial capability, dan moral capability, sebagai fondasi transformasi organisasi menuju keunggulan kompetitif.

Selain kuat secara konseptual, buku ini bersifat aplikatif dengan menyajikan roadmap implementasi, HR analytics, indikator kinerja, people analytics, serta strategi talent management dan succession planning. Pembaca juga akan menemukan model pengukuran human capital, keterkaitannya dengan kinerja individu, tim, dan organisasi, hingga dampaknya terhadap pertumbuhan bisnis dan nilai pasar perusahaan.

Buku ini ditujukan bagi akademisi, mahasiswa pascasarjana, praktisi HR, pimpinan organisasi, dan konsultan SDM yang ingin memahami serta menerapkan pengelolaan human capital secara strategis di era digital. Dengan pendekatan sistematis dan berbasis riset, HCGM menawarkan model baru yang dapat menjadi referensi konseptual maupun praktis dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.



PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / (0353) 3234874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta
@penerbitbukujogja
@penerbit.kbm

ISBN 978-634-278-232-3



9 786342 782323