

INVEST IN YOURSELF:
Aplikasi Konsep *Human Capital* dari Sudut Pandang Karyawan

IMAM SALEHUDIN, SE, MSi¹
gsimam@gmail.com

Abstract

Davenport (1999) provides a different point of view at the concept of Human Capital by Gary Becker (1993). He focused the application of human capital from the employee's point of view and coined the term Employee-Investor where employees are seen as both owners and investors of their own human capitals. This shift of paradigm involves the change of interaction pattern between employees and employers, especially interactions related to human development activities.

This paper discusses the application of Human Capital from the employee's point of view, especially regarding how each employee must manage and develop their own human capital investment in order to maximize their return on investment. On the other hand, management of human capital by employers should focus on attracting and retaining human capital investors by providing working environment that is conducive to personal development and self-investment of human capital.

Keywords: Human Capital, Employee-Investor, Competences.

Abstrak

Davenport (1999) memberikan sudut pandang yang berbeda untuk aplikasi konsep Human Capital yang diangkat oleh Becker (1993). Ia mengulas aplikasi human capital dari sudut pandang karyawan, sehingga tercipta istilah Karyawan-Investor dimana karyawan sebagai pemilik modal manusia dipandang sebagai investor. Perubahan sudut pandang ini melibatkan perubahan pola interaksi antara karyawan dan perusahaan, khususnya yang terkait dengan kegiatan pengembangan manusia.

Paper ini membahas aplikasi konsep Human Capital dari sudut pandang karyawan, dimana masing-masing individu dituntut untuk mengembangkan dan mengelola modal manusia mereka sendiri untuk memaksimalkan pengembalian yang dapat mereka peroleh. Sebaliknya, dari sisi perusahaan pengelolaan modal manusia harus lebih ditekankan pada upaya menyediakan lingkungan kerja yang dapat menarik dan mempertahankan karyawan-investor untuk menginvestasikan modal manusia mereka, khususnya dengan menyediakan peluang bagi mereka untuk mengembangkan modal manusia yang mereka miliki.

Kata Kunci: Human Capital, Karyawan-Investor, Kompetensi.

¹ Staf Pengajar pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Peneliti independen pada bidang Interaksi Karyawan-Pelanggan.

Konsep *Human Capital* merupakan konsep yang lebih mudah untuk disampaikan daripada diterapkan pada tataran korporasi. Premis utama dari konsep *Human Capital* adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi (Becker, 1993). Permasalahan muncul ketika perusahaan yang sudah menginvestasikan dana yang cukup besar untuk mengembangkan modal manusia yang mereka miliki ternyata tidak memperoleh tingkat pengembalian yang mereka harapkan.

Salah satu penyebab utama sulitnya implementasi konsep ini adalah belum adanya sistem akunting yang dapat mengakomodasi pencatatan “investasi” perusahaan terhadap karyawan yang menjadi modal manusia. Penyebab utama yang lain adalah pusingnya perusahaan menghadapi modal manusia mereka yang dengan mudah pindah ke perusahaan pesaing dengan iming-iming posisi dan gaji yang lebih tinggi. Di lain pihak, konsep ini sangat mudah untuk diterapkan dari sudut pandang individu karyawan. Bahkan sebagian karyawan anda mungkin sudah menerapkan konsep ini pada diri mereka sendiri, meskipun mereka tidak menyadari.

Davenport (1999) mengusulkan pendekatan yang berbeda terhadap hubungan modal-investor dalam konsep *Human Capital*. Ia mengajukan premis bahwa karyawan merupakan investor yang menanamkan modal manusia yang mereka miliki ke dalam perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh tingkat pengembalian yang memuaskan. Tentu saja tingkat pengembalian yang diperoleh karyawan-investor akan sebanding dengan nilai modal manusia yang ia tanamkan ke dalam perusahaan.

Oleh karena itu, karyawan-investor memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan sendiri modal manusia yang ia miliki dan akan memilih tempat investasi yang tidak hanya memberikan tingkat pengembalian yang menarik tetapi juga

memberikan peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki. Tidak hanya itu, seorang karyawan-investor akan menarik kembali modal manusia yang telah ia setor, jika ia merasa bahwa investasi yang ia tanamkan tidak berkembang dan masih ada peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki di tempat lain. Dari sudut pandang ini, bisa jadi konsep *human capital* justru dapat menjelaskan tingkah laku karyawan anda yang sudah membuat anda pusing.

Mengembangkan modal manusia anda sendiri

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, seorang karyawan-investor akan berusaha memaksimalkan pengembalian dari modal manusia yang ia setor dengan mencari tempat investasi yang tidak hanya memberikan “deviden” paling tinggi tetapi juga memberikan kesempatan untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki sehingga dapat menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi lagi. Berikut ini adalah beberapa hal yang diyakini dapat mengembangkan modal manusia seorang karyawan-investor:

1. Pengalaman

Modal manusia yang secara alami berkembang seiring dengan investasi seorang karyawan-investor adalah pengalaman. Karyawan-Investor yang sudah memiliki pengalaman pada suatu bidang akan beradaptasi lebih cepat dan berkontribusi lebih banyak sehingga dapat meminta gaji yang lebih tinggi daripada Karyawan-Investor yang belum memiliki pengalaman sama sekali. Zarutskie (2008) menemukan bahwa manajer investasi yang memiliki pengalaman sebagai manajer bisnis atau sebagai *venture capitalist* memiliki performa yang lebih baik dari pada manajer investasi yang hanya memiliki latar belakang pendidikan MBA. Pengalaman kerja adalah hasil dari waktu yang telah anda investasikan bekerja pada suatu profesi atau posisi.

Meskipun demikian, perlu diperhatikan bahwa pengalaman kerja tidak sama dengan lama kerja. Tambahan pengalaman yang diperoleh individu tiap tahun akan

mengalami *diminishing return*. Seseorang yang sudah bekerja selama 20 tahun pada suatu pekerjaan belum tentu mendapatkan pengalaman kerja yang jauh lebih banyak daripada orang yang baru bekerja selama 2-3 tahun saja pada pekerjaan yang sama. Selain itu, sebagian besar modal manusia yang diperoleh dari pengalaman adalah modal manusia spesifik yang belum tentu dapat ditransfer pada situasi kerja yang lain. Perubahan situasi pekerjaan dapat mengakibatkan pengalaman yang sudah dikumpulkan bertahun-tahun menjadi tidak bermanfaat.

Oleh karena itu, seorang Karyawan-Investor harus sangat berhati-hati dalam menginvestasikan waktu yang ia miliki. Terlebih lagi karena jumlah waktu yang dapat ia investasikan terbatas dan ini adalah investasi yang tidak dapat ditarik kembali. *Fresh graduate* akan memiliki *golden years* selama 5-10 tahun pertama karir mereka, sebelum karir mereka mengalami *maturity* atau bahkan *plateau* dimana perkembangan karir mereka melandai atau bahkan datar sama sekali. Oleh karena itu, seorang *fresh graduate* harus sangat berhati-hati memilih dimana dan bagaimana ia menginvestasikan waktunya.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu sumber modal manusia yang menjadi perhatian sejak awal (Becker, 1993). Pendidikan adalah investasi modal manusia dalam bentuk waktu dan biaya. Pendidikan juga dipandang sebagai salah satu bentuk investasi modal manusia yang paling penting, khususnya untuk meningkatkan tingkat pendapatan seorang karyawan. Secara teori, rerata pendapatan seorang lulusan S3 akan lebih tinggi dari lulusan S2, rerata pendapatan seorang lulusan S2 akan lebih tinggi dari lulusan S1, rerata pendapatan seorang lulusan S1 akan lebih tinggi dari lulusan D3, dan seterusnya.

Meskipun demikian, pada kenyataannya, terjadi trend devaluasi pendidikan tinggi dimana jumlah penawaran lulusan pendidikan tinggi terus bertambah meskipun

jumlah permintaannya tidak banyak berubah. Oleh karena itu, banyak lulusan S2 yang bersedia mengisi lowongan kerja untuk level S1 dengan standar gaji S1, lulusan S1 bersedia mengisi lowongan kerja untuk level D3 dengan standar gaji D3, dan seterusnya.

Devaluasi ini semakin parah akibat kurangnya *link and match* antara institusi perguruan tinggi dan pengguna lulusan sehingga hanya menghasilkan tenaga kerja yang *overeducated* namun *underskilled*. Hal ini menyebabkan lowongan-lowongan kerja yang membutuhkan kompetensi spesifik terbuka lebar kekurangan pelamar, sementara lowongan-lowongan kerja yang tidak membutuhkan kompetensi spesifik justru kebanjiran pelamar-pelamar yang berpendidikan tinggi namun tidak memiliki kompetensi khusus.

Salah satu isu yang penting dicermati dalam masalah pendidikan dan modal manusia adalah masuknya pelamar yang lulus dari institusi pendidikan di luar negeri dalam pasar tenaga kerja. Untuk saat ini, memang lulusan institusi pendidikan luar negeri memiliki keunggulan untuk diterima bekerja dan/atau mendapat gaji awal yang lebih tinggi dibanding lulusan institusi pendidikan dalam negeri.

Namun perlu diketahui bahwa tidak semua institusi pendidikan tinggi di luar negeri memiliki kualitas yang setara. Sebagai contoh, insitusi pendidikan di Amerika Serikat terbagi menjadi beberapa tingkatan (*tiers*) sesuai akreditasi dimana universitas-universitas ternama seperti Harvard, Princeton, Stanford, atau Yale menempati tingkatan pertama, sementara universitas-universitas yang bukan termasuk 100 universitas terbaik menempati tingkatan ketiga atau keempat yang bisa jadi tidak memiliki kualitas yang lebih tinggi dari kualitas institusi pendidikan ternama dalam negeri.

Disamping hal diatas, terkadang untuk bidang-bidang ilmu sosial tertentu seperti ilmu hukum, ilmu bisnis atau ilmu psikologi, ilmu yang diperoleh dari institusi

pendidikan dalam negeri lebih relevan dan lebih dapat diterapkan pada pekerjaan sehingga memiliki nilai modal manusia yang lebih tinggi dibanding ilmu yang diperoleh dari institusi pendidikan asing. Ilmu sosial yang diajarkan di luar negeri akan sarat dengan konteks sosial dan budaya tempat institusi pendidikan tersebut sehingga belum tentu ilmu yang diperoleh pelamar yang lulus dari sana dapat digunakan pada konteks sosial dan budaya kita.

Oleh karena itu, dalam memilih investasi pada pendidikan, seorang Karyawan-Investor harus bijak dalam memilih bidang ilmu dan institusi pendidikan yang mampu memberikan kompetensi yang dibutuhkan oleh pasar tenaga kerja. Kesalahan dalam memilih bidang ilmu atau institusi pendidikan yang tepat akan menghabiskan waktu dan biaya yang banyak tanpa memberikan peningkatan nilai modal manusia yang diharapkan.

3. Pelatihan

Becker (1993) menyatakan pelatihan sebagai kegiatan investasi modal manusia yang terpenting kedua setelah pendidikan dan salah satu alat utama perusahaan untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki oleh karyawan mereka. Modal manusia ini dikembangkan dalam wujud kompetensi berupa keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kompetensi yang dikembangkan ini dapat meningkatkan nilai Karyawan-Investor di mata perusahaan sehingga dapat meminta gaji yang lebih tinggi, serta mengakses pekerjaan dan karir yang lebih baik.

Kompetensi yang dibangun oleh suatu pelatihan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompetensi umum dan kompetensi spesifik. Kompetensi umum meningkatkan modal manusia yang dapat dengan mudah diadaptasikan dan ditransfer pada situasi dan tempat kerja yang lain, sementara kompetensi spesifik lebih terikat

dengan situasi dan tempat kerja yang ada sehingga lebih sulit diadaptasi dan ditransfer pada situasi dan tempat kerja yang lain.

Secara umum, Karyawan-Investor akan lebih menyukai investasi dalam bentuk pelatihan kompetensi umum yang dapat meningkatkan nilai jual mereka di pasar tenaga kerja daripada investasi dalam bentuk pelatihan kompetensi spesifik yang tidak memiliki nilai tambah diluar pekerjaan yang sekarang. Oleh karena itu, setiap Karyawan-Investor akan menangkap semua peluang untuk mengembangkan kompetensi umum yang ia miliki dan bahkan bersedia mengorbankan sumber daya pribadi yang dia miliki untuk mengembangkan sebuah kompetensi umum jika ia merasa kompetensi umum tersebut dapat memberikan nilai tambah yang lebih besar pada modal manusia yang ia miliki.

Sebaliknya, pemberi kerja akan lebih enggan dan berhati-hati dalam membiayai investasi modal manusia dalam bentuk kompetensi umum karena kekhawatiran investasi tersebut akan meningkatkan resiko mereka kehilangan investasi mereka akibat dibajak oleh perusahaan lain. Pemberi kerja akan lebih suka mendanai pengembangan kompetensi khusus yang hanya memberikan manfaat bagi perusahaan yang memberikan pelatihan dan bahkan dapat meningkatkan *switching cost* yang dipersepsikan seorang Karyawan-Investor untuk berpindah pekerjaan.

Meskipun demikian, Galunic & Andersen (2000) justru menemukan bahwa investasi perusahaan pada kompetensi umum pada kondisi tertentu justru dapat meningkatkan komitmen Karyawan-Investor pada perusahaan. Hal ini terkait dengan bagaimana iklim kerja yang kondusif terhadap pengembangan diri serta kontrak psikologis antara pekerja dan pemberi kerja dapat meningkatkan komitmen seorang Karyawan-Investor terhadap tempat kerjanya.

Selain itu, seringkali pengembangan kompetensi khusus tidak dapat terlepas dari pengembangan kompetensi umum dimana pengembangan kompetensi khusus

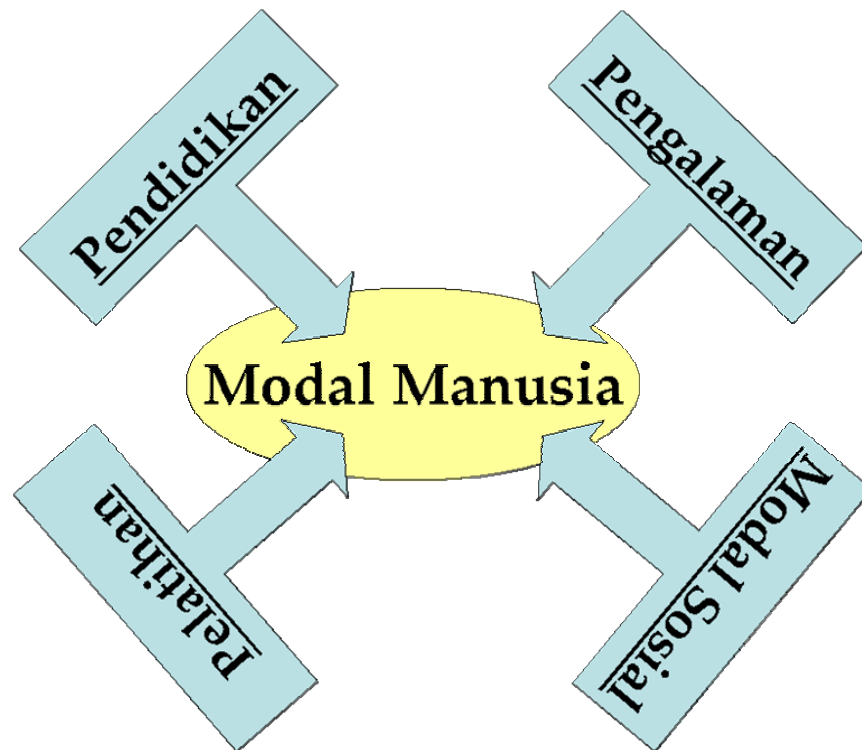
tertentu terlebih dahulu membutuhkan pengembangan kompetensi umum tertentu sebagai persyaratan yang dibutuhkan. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam pengembangan kompetensi umum masih diperlukan walaupun perlu dilakukan dengan lebih berhati-hati.

4. Modal Sosial

Meskipun belum mendapat banyak perhatian, modal sosial (*social capital*) yang dimiliki Karyawan-Investor memiliki keterkaitan yang kuat dengan modal manusia yang ia miliki. Salah satu penelitian menemukan adanya efek moderasi dari jejaring sosial yang dapat meningkatkan pengaruh modal manusia untuk mengakses pekerjaan dan karir yang lebih baik (James, 2000). Dengan demikian, jika terdapat dua karyawan-investor yang memiliki modal manusia yang setara, maka Karyawan-Investor yang memiliki modal sosial lebih besar akan memiliki probabilitas yang lebih besar untuk mendapatkan promosi dibanding Karyawan-Investor yang memiliki lebih sedikit modal sosial.

Modal sosial juga dapat di konversi menjadi *Social/Network Power*, yaitu kekuasaan yang bersumber dari kemampuan seseorang mengakses basis-basis kekuasaan yang lain melalui hubungan sosial yang ia miliki, terlepas dari apa sumber daya yang menjadi basis kekuasaan, baik kekuasaan formal maupun personal (Salehudin, 2009). Konsep *Social/Network Power* menekankan bahwa sebagaimana seseorang yang memiliki modal sosial dapat mengakses sumber daya melalui hubungan mereka dengan orang lain, modal sosial dapat dirubah menjadi kekuasaan dengan mengakses basis kekuasaan orang lain -termasuk modal manusia orang lain. Oleh karena itu, seorang Investor-Karyawan yang memiliki modal sosial yang besar tidak hanya mampu mengakses modal manusia yang ia miliki sendiri namun juga mampu mengakses modal manusia orang lain melalui hubungan interpersonal yang dimungkinkan oleh modal sosial tersebut.

Gambar 1: Empat Media Investasi Modal Manusia



Menarik dan mempertahankan Karyawan-Investor

Sebagai penutup, perlu disadari oleh pihak manajemen perusahaan bahwa aplikasi konsep Human Capital dari sudut pandang Karyawan-Investor membutuhkan perubahan paradigma dalam pengelolaan modal manusia perusahaan. Perubahan paradigma yang paling mendasar adalah bahwa modal manusia yang dikelola perusahaan bukanlah aset / hak milik perusahaan, tetapi adalah investasi dari modal manusia dimiliki oleh masing-masing individu Karyawan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan diawal, seorang Karyawan-Investor akan menanamkan modal manusia yang ia miliki di tempat yang ia yakini akan memberikan tingkat pengembalian yang memuaskan dan dapat menarik atau memindahkan modal manusia yang sudah ia tanamkan jika ia merasa perusahaan tidak memberikan pengembalian yang memuaskan. Sedangkan salah satu bentuk pengembalian yang dibutuhkan oleh Karyawan-Investor adalah dalam bentuk investasi terhadap modal

manusia, seperti pengalaman, pendidikan, pelatihan, atau modal sosial yang telah dijelaskan diatas. Oleh karena itu, pengeluaran perusahaan dalam pelatihan dan pengembangan adalah bagian dari upaya perusahaan untuk menarik dan mempertahankan investasi modal manusia dari Karyawan-Investor yang dibutuhkan.

Selain itu, masing-masing Karyawan-Investor memiliki ekspektasi tingkat pengembalian yang berbeda-beda. Oleh karena itu, rekrutmen dan seleksi juga memainkan peranan penting dalam pengelolaan modal manusia perusahaan. Secara umum, perusahaan akan menginginkan Karyawan-Investor yang memiliki modal manusia sebesar mungkin dengan ekspektasi pengembalian sekecil mungkin. Meskipun demikian, perlu dipahami bahwa umumnya Karyawan-Investor akan memiliki ekspektasi tingkat pengembalian yang berbanding lurus dengan nilai modal manusia yang dimiliki, karena seorang Karyawan-Investor dengan modal manusia yang besar akan cenderung menyadari nilai modal manusia yang ia miliki sehingga meminta tingkat pengembalian yang besar dan sebaliknya.

Referensi

- Becker, G.S. (1993) *HUMAN CAPITAL: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* 3rd Edition. The University Of Chicago Press: Chicago
- Davenport, T.O. (1999) *HUMAN CAPITAL: What it is and why people invest it*. Jossey-Bass: San Francisco
- Galunic D.C. & Anderson, E. (2000) From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20
<http://www.jstor.org/stable/2640402>
- James, E.H. (2000) Race-Related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital. *Organization Science*. 11 (5), pp. 493-508. <http://www.jstor.org/stable/2640341>
- Salehudin, I. (2009) Social/Network Power: Applying Social Capital Concept to Explain the Behavioral Tendency of Individuals in Granting Favors within the Organizational Context. Proceeding 4th International Conference on Business and Management Research (ICBMR), Dipresentasikan tanggal 22 November 2009, Bali-Indonesia. <http://ssrn.com/>
- Zarutskie, R. (2008). The role of top management team human capital in venture capital markets: evidence from first-time funds. *SSRN Accepted Paper Series*. <http://ssrn.com/abstract=870501>