

Human Capital Management Analysis using a Practice-Based Approach for Business Development at PT

Alieza Maudy Sardani¹, Hafiza Adlina^{2*}

Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara

Corresponding Author: Hafiza Adlina hafizaadlina@usu.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Human Capital Management, Practice-Based Approach, Business Development

Received : 17, October

Revised : 19, November

Accepted: 21, December

©2023 Sardani, Adlina: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

PT X realizes that Human Capital Management is a very important asset that contributes to business development through management practices in accordance with the needs of the company. This study aims to analyze the practice-based approach of how human capital management implemented by employees affects business development in PT X. This study uses descriptive qualitative methods. The data collection techniques in this study are through observation, interviews, documentation studies, and triangulation. The results of this study indicate that human capital management implemented by employees runs quite well and influences business development at PT X. -Paced Environment.

Analisis Human Capital Management menggunakan Practice-Based Approach untuk Pengembangan Bisnis pada PT X

Alieza Maudy Sardani¹, Hafiza Adlina^{2*}

Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara

Corresponding Author: Hafiza Adlina hafizaadlina@usu.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Human Capital Management, Practice-Based Approach, Pengembangan Bisnis

Received : 17, October

Revised : 19, November

Accepted: 21, December

©2023 Sardani, Adlina: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

PT X menyadari bahwa *human capital management* merupakan aset yang sangat penting yang berkontribusi terhadap pengembangan bisnis melalui praktik-praktik manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis *practice-based approach* terhadap bagaimana *human capital management* yang diimplementasikan oleh karyawan berpengaruh terhadap pengembangan bisnis pada PT X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *human capital management* yang diimplementasikan oleh karyawan berjalan cukup baik dan berpengaruh untuk pengembangan bisnis pada PT X. Namun, masih terdapat permasalahan yang muncul dari *human capital management* itu sendiri yang disebabkan oleh manajemen SDM yang terpusat dan budaya kerja yang bersifat *fast-paced environment*.

PENDAHULUAN

Semakin majunya teknologi dan sistem informasi di Indonesia mengakibatkan semakin maju pula sistem transportasi yang dapat kita kenal yaitu transportasi *online*. Sistem transportasi *online* ini dapat dikatakan sebagai solusi dan inovasi di bidang angkutan umum yang dapat dioperasikan secara *online* saat pemesanan maupun pembayaran melalui aplikasi yang dapat diunduh pada *smartphone*. Oleh karena itu, tidak dipungkiri bahwa banyak sekali *start-up* di Indonesia yang semakin berkembang pesat pada 5 tahun terakhir ini. Selain itu *start-up* lebih mengutamakan kecepatan dan ketepatan dalam menjalankan bisnisnya dikarenakan seiring dengan pesatnya pemakaian internet dan pertumbuhan teknologi informasi, sehingga untuk mengembangkan bisnis pun harus bergerak lebih cepat dan strategis, terlebih lagi dalam mengkaji pasar yang tepat untuk dapat memasarkan produk mereka. Hal ini yang menjadi salah satu penyebab bisnis *start-up* semakin populer dan semakin berkembang setiap tahun. Salah satu perusahaan transportasi *online* yang awalnya sebagai *start-up* dan kini sudah meraih *decacorn* pertama di Asia Tenggara diantara para kompetitornya yaitu PT X. PT X merupakan salah satu platform layanan *on demand* asal Malaysia yang berpusat di Singapura. Berawal dari layanan transportasi, perusahaan tersebut kini telah mempunyai layanan lain seperti pengantaran makanan, jasa pengiriman, dan pembayaran yang bisa diakses lewat aplikasi *mobile*.

Salah satu upaya untuk menunjang pengembangan bisnis PT X, maka perusahaan sudah sepantasnya meningkatkan proses pengelolaan sumber daya manusia dan menyediakan sumber daya manusia yang berkompentensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam jangka panjang untuk pengembangan bisnis yang efektif. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia agar berkualitas dan dapat efektif mencapai tujuan organisasi (Purba & Siregar, 2023). Selama ini PT X memanfaatkan digitalisasi bukan hanya untuk proses bisnis yang dijalankan pada aplikasi, melainkan juga digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini bertujuan untuk memastikan hubungan yang erat dan seimbang antara pertumbuhan pendapatan perusahaan, pembentukan, dan penggunaan, serta pembangunan *human capital* dengan mempertimbangkan dampak positif dari menggunakan teknologi digital di semua bidang pengelolaan PT X. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Safira & Adlina (2022), bahwa perusahaan yang berkompeten harus memperhatikan komitmen organisasi agar dapat memenuhi tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Strategi pengembangan sumber daya manusia dengan memanfaatkan teknologi ini memberi dampak terhadap manusia dan memotivasi individu untuk belajar dan menerapkan keterampilan digital serta dapat mengatur penggunaan *human capital* yang efektif dalam konteks transformasi digital. Pemanfaatan digital ini penting bagi suatu usaha dalam upaya mempertahankan kontinuitas serta meningkatkan penjualan suatu usaha (Budiono & Siregar, 2023).

Memfaatkan digitalisasi dalam *human capital management* merupakan bentuk inovasi dari *practice-based approach* atau praktik berbasis pendekatan yang dinilai efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan dalam *human capital management*. Hal tersebut mungkin menjadi alasan dengan adanya fenomena yang ditemui pada pra penelitian, yaitu tidak adanya POPS di PT X. POPS atau disebut juga dengan *People Operations* merupakan divisi atau unit kerja yang berperan dalam *human capital management* pada PT X. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian menggunakan *practice-based approach* untuk menganalisis secara langsung bagaimana *human capital management* pada PT X. *Practice-based approach* yang diimplementasikan oleh perusahaan memiliki keselarasan dengan indikator *Human Capital Management* pada PT X yaitu *culture 4H (heart, hunger, honour, humility)* dan *performance*. Dalam upaya meningkatkan pengembangan bisnis di PT X, tentunya PT X juga memiliki kendala dan masalah yang memberikan hambatan dalam pengembangan bisnis dan mencapai target.

Berdasarkan hasil pra penelitian, permasalahan yang ditemukan peneliti terkait manajemen terpusat oleh POPS adalah terjadinya pekerjaan yang *multi vertical* karena karyawan yang belum menguasai konsep dari *human capital* pada perusahaan baik leader maupun karyawan. Selanjutnya pemimpin yang kurang konsisten melaksanakan pertemuan secara personal pada karyawan sehingga hal ini dinormalisasi. Hal ini menyangkut dengan pengetahuan dan keterampilan dalam membagi waktu. Dan juga kesulitan melihat keterlibatan dan kepuasan kinerja karyawan secara langsung jika hanya mengandalkan hasil kerja atau *performance* karyawan. Terdapat pula permasalahan lain yang melibatkan *organizational climate (fast-paced environment)* yaitu adanya keluhan yang dirasakan oleh karyawan karena terjadinya *fast-paced environment* pada perusahaan yang menyebabkan karyawan tidak maksimal dalam menyelesaikan tugas dan/atau tanggungjawabnya dikarenakan kurangnya persiapan, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan waktu. Dan juga perencanaan kerja tidak strategis menyebabkan manajemen waktu yang berantakan dan kegagalan dalam analisis target pasarnya, sehingga hasilnya tidak maksimal. Pada beberapa situasi dibutuhkan waktu yang lebih lama untuk mendapatkan keputusan dari leader dalam hal ingin mendiskusikan ataupun memberi keputusan terkait program pengembangan bisnis. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik dalam melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Human Capital Management* Menggunakan *Practice-Based Approach* Untuk Pengembangan Bisnis Pada PT X”.

TINJAUAN PUSTAKA Human Capital Management

Menurut Stewart (Prayetno, 2017), *human capital* merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual, sumber dari *innovation & improvement*, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Sedangkan menurut Mayo (Sukoco & Prameswari, 2017), *human capital* merupakan nilai tambah bagi perusahaan dimana nilai tersebut didapatkan melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim sehingga nantinya nilai tambah yang telah didapatkan dikontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta adanya perubahan pada budaya manajemen. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, di mana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Menurut Gaol (2014), terdapat indikator sebagai alat ukur dalam *human capital management* untuk mengetahui bagaimana situasi atau perkembangan dari suatu pencapaian prestasi dalam suatu organisasi ataupun perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan
Pengetahuan merupakan suatu hasil “tahu” dari manusia atas kerja sama antara suatu subjek yang mengetahui dan objek yang diketahui.
2. Keterampilan
Keterampilan merupakan bakat yang bisa dibentuk ataupun sudah terlahir dari seseorang dan harus dikembangkan melalui proses program pelatihan.
3. Inovasi
Inovasi merupakan suatu proses penciptaan peluang atau ide baru dari kesempatan yang ada dan peluang tersebut dapat dikembangkan serta diimplementasikan guna memberikan solusi bagi lingkungan sekitar melalui hasil pemikiran maupun riset dan pengalaman kerja.
4. Kreativitas
Kreativitas adalah suatu pola perilaku seseorang yang memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap suatu hal, serta dorongan untuk dapat berkembang baik dalam diri individu itu sendiri maupun orang lain.
5. Pengalaman
Pengalaman menjadi pengetahuan baru bagi seseorang dengan keterampilan dalam melaksanakan sesuatu akan menjadi lebih baik, yang dapat diukur dari tingkat pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan oleh individu itu sendiri.

Pratice-Based Approach

Menurut Behagel *et al* (2013), pengertian dari *practice-based approach* yaitu sebuah proses interaksi dinamis yang membuat suatu reaksi berupa keterlibatan maupun peran aktif yang dilakukan oleh satu orang atau lebih sehingga dapat menciptakan kebijakan, gagasan, ide dan pengetahuan baru. Penerapan *practice-based approach* kegiatan ini memperoleh kegiatan para karyawan sebagai unit analisis utama dan *practice-based approach* dapat menjelaskan bagaimana para karyawan dapat mengelola pekerjaan, membuat keputusan, bekerja dengan sesama karyawan ataupun dengan pihak lainnya, serta bagaimana mereka bekerja berdasarkan kebijakan atau budaya organisasi yang diterapkan. Terdapat lima keterampilan utama dalam *practice-based approach* yang selaras dengan *entrepreneurship* yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. Lima Keterampilan Utama *Entrepreneur*

Sumber: Neck *et al* (2014)

1. *The Skill of Play*; keterampilan membebaskan imajinasi, membuka pikiran terhadap kekayaan peluang dan kesempatan yang membuat seseorang menjadi lebih inovatif sebagai karyawan dan/atau pengusaha.
2. *The Skill of Experimentation*; keterampilan yang paling baik jika digambarkan sebagai acting untuk belajar mencoba sesuatu, belajar dari upaya, membangun pelajaran yang didapat dan dijadikan sebagai literasi atau bekal untuk kedepannya.
3. *The skill of empathy*; keterampilan memahami emosi keadaan, maksud, pikiran, dan kebutuhan orang lain.
4. *The skill of creativity*; keterampilan ini menuntut untuk memerlukan keterbukaan secara umum terhadap dunia dan berhubungan dengan melepaskan kemampuan kreatif dalam menciptakan dan menemukan peluang dan memecahkan masalah.

5. *The skill of reflection*; keterampilan ini menuntut seorang individu untuk memahami semua tindakan lain yang diperlukan selain dari keempat keterampilan sebelumnya (*skill of play, skill of empathy, skill of experiment, & skill of creativity*).

Entrepreneurship

Menurut Zimmerer (Ananda dan Tien, 2016), menjelaskan *entrepreneur* sebagai seseorang yang menciptakan usaha baru dengan menghadapi ketidakpastian dan resiko dengan maksud untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan usaha melalui pengidentifikasian peluang yang signifikan dan penggunaan sumber daya yang diperlukan. Menurut Ananda & Tien (2016), *entrepreneurship* adalah akronim dari kreatif, enerjik, wawasan luas, inovatif, rencana bisnis, agresif, ulet, supel, antusias, hemat, asa, dan negosiatif. *Entrepreneurship* mengajarkan cara-cara berpikir kreatif, inovatif, positif, dan menggerakkan hati nurani untuk lebih proaktif perubahan, mendorong keingintahuan, ulet, gigih, berani mengambil resiko untuk melakukan hal-hal yang belum pernah dilakukan tetapi akan membawa nilai tambah dan keuntungan yang lebih besar.

Pengembangan Bisnis

Menurut Pearce dan Robinson (Nasihudin & Hariyadin, 2021), pengembangan bisnis merupakan sebuah perencanaan strategi dalam skala besar yang berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif agar dapat mencapai tujuan objektif perusahaan. Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuannya (Manullang *et al*, 2023). Adapun salah satu cara solutif yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai jangka panjang dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang kompetitif yaitu dengan menerapkan inovasi-inovasi baru. Menurut Schumpeter (Tyas & Irhandayaningsih, 2021), bahwa faktor utama dalam menciptakan pembangunan ekonomi yaitu melalui proses maupun kegiatan inovasi yang dilakukan oleh *entrepreneur* sehingga kemajuan ekonomi masyarakat yang dapat diterapkan jika dilakukan dengan inovasi dari para *entrepreneur*. Adapun indikator teori pengembangan usaha menurut Agustina (Pariyem, 2019) diantaranya adalah:

1. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia.

Pengembangan dalam bidang sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara membudayakan kewirausahaan, meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial, dan membentuk serta mengembangkan lembaga pendidikan dan pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreativitas bisnis, serta penciptaan wirausaha baru.

2. Peningkatan Kualitas Produksi dan Pengolahan.

Pengembangan dalam bidang produksi dan pengolahan bertujuan untuk meningkatkan teknik produksi dan pengolahan serta kemampuan manajemen bagi usaha mikro, memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana, produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan

penolong, dan kemasan bagi produk usaha mikro, dan mendorong penerapan standarisasi dalam proses produksi dan pengolahan.

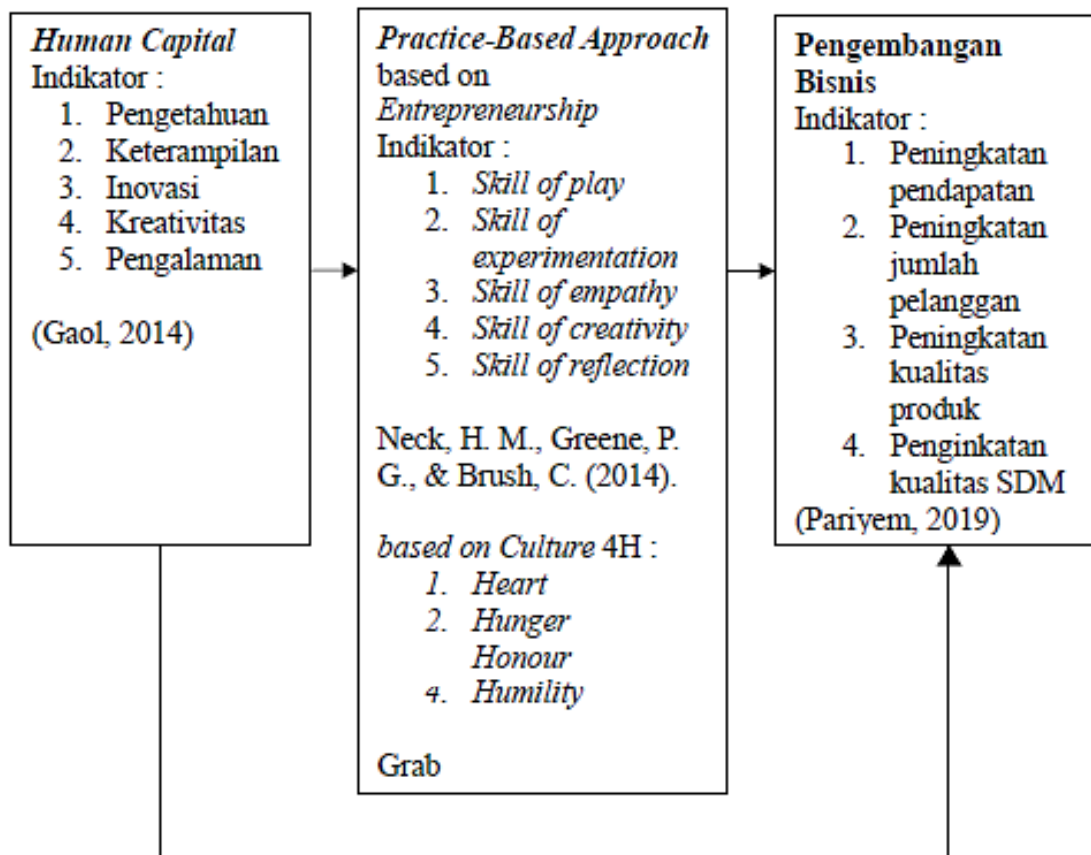
3. Peningkatan Jumlah Pelanggan dari Hasil Pemasaran.

Dalam pengembangan bidang pemasaran dapat dilakukan dengan cara melaksanakan penelitian dan pengkajian pemasaran, menyebarluaskan informasi pasar, meningkatkan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran.

4. Peningkatan Pendapatan.

Peningkatan pendapatan merupakan kenaikan laba selama periode tertentu dari hasil kemampuan suatu usaha dengan seluruh modal yang dimanfaatkan didalamnya.

Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber: Penulis (2023)

Gambar 2. Kerangka Berpikir

METODOLOGI

Bentuk penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada PT X yang berlokasi di kota Medan. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data primer berupa observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan triangulasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data *company profile* dan sumber kepustakaan.

Pada penelitian ini peneliti memilih 3 jenis informan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Informan kunci yaitu Assistant Manager of Business Development.
2. Informan utama yaitu Key Account Executive.
3. Informan tambahan yaitu karyawan lain pada PT X.

Kegiatan setelah pengumpulan keseluruhan data adalah analisis data. Menurut Siregar *et al* (2020), analisis data adalah proses pengumpulan, pengklasifikasian, analisis, dan penyajian data dalam bentuk informasi yang mudah dibaca dan dipahami. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Implementasi *Human Capital Management* Pada PT X

Memanfaatkan potensi sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi fokus utama POPS (*People Operations*) dalam mengimplementasikan *human capital management* dengan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan peningkatan produktivitas karyawan dan memastikan semuanya sesuai dengan tujuan perusahaan serta kebutuhan individu karyawan. Berikut implementasi *human capital management* pada PT X:

1. POPS membuat rencana strategis sumber daya manusia; pada tahap ini rencana strategis yang dilakukan yaitu dengan melihat visi, misi, dan tujuan perusahaan serta kebutuhan perusahaan dalam jangka panjang khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Perencanaan ini meliputi pelaksanaan rekrutmen, pengembangan karyawan, kompensasi dan manajemen kinerja. Semuanya dirancang pada tahap pertama.
2. Melakukan proses rekrutmen dan seleksi; pada tahap ini POPS mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk mendukung kapabilitas individu dalam berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan. Proses rekrutmen juga dilakukan melalui beberapa tahap, pertama dimulai dari memperluas informasi terkait kebutuhan sumber daya manusia melalui sosial media seperti Instagram dan LinkedIn. Kedua, melakukan seleksi administrasi. Ketiga, melakukan *interview* pertama dengan *talent acquisition* atau *assistant manager* terkait. Keempat, *interview* kedua dengan *manager* terkait, dan yang terakhir seleksi penerimaan kerja. Namun, perlu diketahui bahwa proses mekanisme rekrutmen dan seleksi ini dapat berubah sewaktu-waktu menyesuaikan dengan situasi dan peraturan perusahaan.

3. *Onboarding*; sesudah merekrut karyawan baru, POPS memastikan mereka memiliki pengalaman *onboarding* yang berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Termasuk memberikan pembekalan, pemahaman tentang budaya perusahaan *our 4H (heart, hunger, honour, and humility)*, nilai-nilai, dan visi, misi, tujuan perusahaan, serta memberikan informasi khusus yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.
4. Pengembangan dan pelatihan karyawan; sesudah melaksanakan *onboarding*, selanjutnya POPS melaksanakan program pengembangan (*training*) yang berkelanjutan. Adapun program pengembangan ini meliputi pelatihan keterampilan teknis, pelatihan kepemimpinan, pelatihan interpersonal, dan pengembangan karir. Tujuannya untuk membantu karyawan meningkatkan potensi, keterampilan, dan memperluas pengetahuan mereka agar dapat berkembang secara profesional.
5. Manajemen kinerja, kompensasi, dan *reward*; dalam melaksanakan manajemen kinerja, PT X memiliki metode dengan cara memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk mencapai potensi terbesarnya. Melalui sistem appraisal yang dilakukan dengan menggunakan sistem *currency*, berdasarkan faktor *performance* (penampilan) dan *culture 4H* (budaya perusahaan PT X) dengan proporsi masing-masing 50%. Dalam *human capital management* PT X ingin aspek *culture* dapat secara konsisten dijalankan dan selalu menjadi bahan penilaian perusahaan. Manajemen juga memberikan pemahaman kepada setiap individu (karyawan) terkait apa itu *Objectives & Key Results* (OKR) dan prinsip atau nilai-nilai yang dianut perusahaan. Dengan adanya manajemen tersebut, setiap individu (karyawan) dapat melakukan *self-assessment* terkait apa saja yang sudah dicapai. Selain itu, PT X juga menerapkan *one-on-one conversation* antara *manager* dan staf untuk dapat memastikan apakah OKR sudah tercapai atau belum. Dari hasil penilaian yang didapatkan nantinya karyawan akan diberikan kompensasi berupa bonus tahunan yang dihitung dari hasil valuasi perusahaan.
6. Pemeliharaan budaya perusahaan: PT X menganut 4H (*heart, hunger, honour, humility*) sebagai panduan dalam bekerja, tentang bagaimana Karyawan harus memimpin, berkolaborasi, memecahkan masalah, dan saling mendukung melalui suka dan duka dalam perjalanan ini. Melibatkan pembentukan nilai-nilai yang kuat, serta memastikan bahwa kebijakan dan praktik perusahaan mencerminkan budaya 4H.

Tentu setiap perusahaan mengalami kendala, tantangan dan masalah yang dialami termasuk PT X. Banyak faktor yang menyebabkan masalah-masalah itu muncul terlebih lagi kita manusia pasti memiliki kekurangan dan dapat berbuat salah dalam bekerja. Hal-hal yang menjadi kendala dalam mengimplementasikan *human capital management* yang umumnya mungkin itu menjadi kekurangan PT X karena manajemen yang terpusat. Kemudian masih ditemukan kurangnya pemahaman dan kesadaran di tingkat manajemen dan

karyawan. Bisa saja terjadi karena *leader* yang tidak memiliki pemahaman terhadap strategi perusahaan dan fungsi dari *human capital* itu sendiri.

Practice-Based Approach Pada Human Capital Management Pada PT X

Practice-based approach ini diimplementasikan mulai dari perekrutan, seleksi, *onboarding*, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan *reward*, membangun budaya organisasi, dan pengembangan karir. Praktik-praktik pendekatan ini melibatkan pemahaman tentang praktik yang relevan dengan *human capital management*. *Practice-based approach* diimplementasikan guna melihat keselarasan antara aturan-aturan manajemen yang dirancang dengan praktik-praktik yang mendukung hal tersebut. Perusahaan juga dapat melihat langsung apakah efektif, berhasil atau tidak sehingga nantinya jika ditemukan ketidaksesuaian akan diganti atau dievaluasi terdahulu. Adapun langkah-langkah strategis dalam mengimplementasi *practice-based approach*, yaitu:

1. Menganalisis kebutuhan perusahaan.
2. Merancang manajemennya dengan praktik-praktik yang relevan sesuai kebutuhan *human capital management* dan budaya perusahaan.
3. Melakukan penyesuaian dengan kebijakan.
4. Menerapkan praktik-praktik yang relevan dengan kebutuhan *human capital management*.
5. Mengukur kemampuan SDM berdasarkan indikator perusahaan 4H (*heart, hunger, honour, humility*) dan *performance*.

Adapun kendala yang dihadapi karyawan pada *practice-based approach* adalah melakukan pekerjaan secara *multi-vertical*, hal ini dikarenakan mereka belum sepenuhnya menguasai konsep dari *human capital* itu sendiri sehingga untuk mencapai indikator yang maksimal juga perlu dioptimalkan khususnya budaya perusahaan *culture 4H* dan *performance*. Selain itu, ditemukan juga beberapa *leader* yang menjadi tidak konsisten dalam melaksanakan *one-on-one* dengan bawahannya, sementara itu kegiatan tersebut merupakan salah satu bentuk dari *practice-based approach* yang membahas terkait hasil kinerja bawahannya. Hal ini terlihat seolah *leader* tersebut kurang mampu dalam membagi waktu, dan tidak optimal menerapkan budaya perusahaan. Kemudian, terdapat kesulitan untuk melihat keterlibatan dan kepuasan kinerja karyawan secara langsung jika hanya mengandalkan hasil kerja.

Human Capital Management Untuk Pengembangan Bisnis pada PT X

Perusahaan sudah mengimplementasikan *human capital management* dengan baik melalui praktik-praktik manajemennya dalam bekerja, termasuk di dalamnya yaitu mempersiapkan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan diberikan semacam kelas rutin setiap bulannya terkait *product updates*, menghadirkan seorang yang ahli dalam meng-*influence* karyawan, kelas untuk *self-development*, menghadirkan kelas tentang bagaimana cara berjualan, perusahaan juga memberikan penilaian terhadap kinerja karyawannya sehingga karyawan dapat melakukan *improvement*. Selain itu, dalam berkerja juga karyawan saling membantu baik antar individu maupun antar divisi. Dengan

demikian hal tersebut menjadi faktor pendorong karyawan dalam mencapai tujuan dan pengembangan bisnis.

Adapun indikator yang digunakan dalam pengembangan bisnis pada PT X yaitu:

1. *Culture 4H & performance*
2. *Gross Merchandise Value, Ebit & Revenue*
3. *Market share*
4. B2B
5. *Partnership*

Adapun kegagalan dalam *human capital management* pada PT X yaitu gagal dalam menganalisa pasar dan target pasar yang kurang tepat sehingga bisa saja konsep yang ditawarkan bisa tidak sesuai dengan kebutuhan pasar atau bisnis mitra yang dikarenakan kurangnya pengetahuan, keterampilan. Selain itu berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan tidak adanya divisi legal, yang mana ini sangat berperan untuk menjaga eksistensi perusahaan dalam hal menangani masalah secara hukum mengingat adanya proses pengembangan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan banyak mitra.

PEMBAHASAN

Analisis *Human Capital Management* pada PT X

PT X sangat beorientasi pada budaya perusahaan yaitu *culture 4H* (*heart, hunger, honour, humility*) terhadap pengembangan keterampilan dan *performance* dari kinerja karyawan agar karyawan mampu beradaptasi dengan karakter dan budaya perusahaan tersebut dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Jadi pada dasarnya *culture 4H* dan *performance* itu sangat penting bagi PT X sebagai bahan indikator kinerja karyawan khususnya dalam implementasi *human capital management*. Oleh karena itu, berdasarkan hasil analisis peneliti, investasi terbaik perusahaan salah satunya ada pada tenaga kerjanya yaitu karyawan. Karyawan dapat memberikan kontribusi secara langsung kepada perusahaan melalui wawasan, kemampuan, keterampilan atau keahlian yang mereka miliki seperti layaknya seorang *entrepreneur* melalui *human capital management*, karena para Karyawan diakui sebagai aset dan juga *capital* (modal) bagi perusahaan.

Selama penelitian ini berlangsung, peneliti melihat secara langsung bagaimana keterampilan karyawan dan para atasan perusahaan berkomunikasi dengan sesama karyawan maupun mitra dan pihak lainnya. Sehingga, dari hasil komunikasi dan interaksi itu menghasilkan sebuah *dealing* yang jelas dan *win-win solution*. Perlu diperhatikan juga bahwa keterampilan, pengetahuan, inovasi, kreativitas, dan pengalaman dalam implementasi *human capital management* juga dibutuhkan sehingga ini sesuai dengan indikator *human capital management* yang nyatakan oleh Gaol (2014). Selanjutnya terkait indikator pada *human capital management* PT X, mereka mengadopsi budaya perusahaannya yaitu *culture 4H* dan *performance* sebagai indikator dalam *human capital management*. Manajemen juga memberikan pemahaman kepada setiap individu (karyawan) terkait apa itu *Objectives & Key Results* (OKR) dan prinsip atau nilai-nilai yang dianut perusahaan. Dengan adanya manajemen tersebut, setiap individu (karyawan) dapat melakukan *self-assessment* terkait apa saja yang sudah dicapai dengan melakukan

one-on-one bersama managernya untuk memastikan hasil kinerja apakah sudah mencapai OKR atau tidak.

Analisis Human Capital Management Menggunakan Practice-Based Approach Pada PT X

Pada penelitian ini *practice-based approach* merupakan praktik pendekatan terhadap kegiatan karyawan khususnya saat mengimplementasikan *human capital management*. Kemudian ditemukan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang diimplementasikan yaitu secara terpusat di Jakarta oleh divisi *People Operations* (POPS). Oleh karena itu, dalam proses manajemennya sebagian besar dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan digitalisasi yang mana ini merupakan bentuk inovasi dari *practice-based approach*. Dari *practice-based approach* yang diimplementasikan terhadap karyawan, berdasarkan *human capital management* PT X, terlihat bahwa praktik-praktik manajemen memang diimplementasikan oleh para karyawan. Tentunya implementasi *practice-based approach* dilakukan berdasarkan langkah-langkah yang ditetapkan oleh perusahaan untuk melihat intergritas teori dan praktik-praktik sumber daya manusia, apakah sesuai atau tidak.

Secara keseluruhan dari implementasi, tujuan, dan manfaat dilaksanakannya *practice-based approach* pada *human capital management* merujuk pada praktik-praktik yang mendukung, menambah, dan mengasah kapabilitas atau potensi dari karyawan agar dapat membantu perusahaan mengembangkan bisnis dan mencapai tujuan. Akan tetapi, dalam implementasinya sendiri *practice-based approach* pada *human capital management* yang dilakukan secara terpusat dengan hanya memanfaatkannya teknologi informasi dan digitalisasi ini masih memiliki kekurangan yang menjadi permasalahannya. Berdasarkan permasalahan yang muncul maka dapat disimpulkan bahwa indikator pada perusahaan yaitu *culture 4H* belum sepenuhnya diimplementasikan oleh karyawan. Terlihat dari kurangnya kemampuan dalam mengelola sumber daya secara bijak khususnya SDM, yang mana ini bersangkutan dengan indikator perusahaan *culture 4H point 3 (honour)* yang bertujuan dengan kepercayaan kepada PT X membuat misi mereka dapat dicapai. Jika berlandaskan indikator *human capital management* menurut Gaol (2014), karyawan belum mencapai pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman.

Analisis Human Capital Management Untuk Pengembangan Bisnis pada PT X

Berdasarkan hasil analisis peneliti PT X mampu meningkatkan jumlah pengguna aplikasi, *partnership* dalam pengembangan bisnis, dan meningkatkan jumlah pendapatan perusahaan. Pencapaian-pencapaian tersebut sesuai dengan indikator pengembangan bisnis menurut Pariyem (2019), yaitu meliputi peningkatan pendapatan, jumlah pelanggan, kualitas produk, dan kualitas SDM. Tentunya hal ini tidak luput dari kemampuan para karyawan dalam mengimplementasikan *human capital management* dan memanfaatkan potensi diri serta peluang yang ada. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk memiliki *skill* atau kemampuan yang sama dengan seorang *entrepreneur* melalui praktik-praktik *human capital management* sekaligus mengimplementasikan *practice-based approach*. Atas dasar kemampuan itulah dapat dilihat bagaimana cara mereka bekerja. Hal

tersebut sesuai dengan budaya perusahaan PT X yaitu *culture 4H* mencakup *heart, hunger, honour, dan humility* yang memiliki keselarasan dengan 5 skill penting *entrepreneur* yang harus dipraktikkan atau dilatih menurut Heidi *et al* (2014) yang mencakup *skill of play, skill of experimentation, skill of creation, skill of empathy, dan skill of reflection*.

Dalam lingkungan internal, permasalahan yang muncul tidak jauh-jauh bersumber dari *human capital management*, pada sifat budaya kerja *fast paced environment* yang ada pada PT X dan tidak dibarengi dengan manajemen yang sesuai sehingga para karyawan sulit melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal dikarenakan hal tersebut terkadang diluar kapabilitas, pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya. Selain itu, berdasarkan observasi dan informasi yang ditemukan peneliti, bahwa POPS tidak menyediakan divisi legal pada PT X yang mana ini sangat dibutuhkan untuk menjaga eksistensi perusahaan dalam hal menangani masalah secara hukum mengingat adanya proses pengembangan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan banyak mitra. Sedangkan pada lingkungan eksternal, sumber masalah adanya persaingan dengan kompetitor dalam program pengembangan bisnis yang sama, kegagalan dalam negosiasi, dan percepatan perubahan kebutuhan pasar dan percepatan bisnis. Dari permasalahan yang ada baik bersumber dari lingkungan internal dan eksternal, sudah sepantasnya bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan menjadikannya sebagai pembelajaran serta bekal untuk memperbaiki kondisi perusahaan agar lebih baik lagi kedepannya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, analisis, dan evaluasi yang telah dilakukan, dapat disimpulkan dalam beberapa hal sebagai berikut:

1. Bahwa PT X telah menerapkan *human capital management* dengan baik, HCM yang melibatkan karyawan dalam kebebasan untuk berkontribusi terhadap perusahaan dengan memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, inovasi, kreativitas, dan pengalaman serta mendorong partisipasi aktif guna mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, komunikasi yang efektif dan terbuka antara manajemen dan karyawan sangat penting dalam mencapai keberhasilan *human capital management*.
2. *Practice-based approach* terhadap *human capital management* pada PT X sudah dilaksanakan dengan baik, karyawan merasakan manfaat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan *human capital* seperti, mengembangkan kapabilitas individu dan perusahaan, mendorong inovasi, dan memperkuat budaya perusahaan. Namun, hal tersebut masih kurang efektif, karena ditemukan adanya permasalahan yang timbul dari praktik-praktik *human capital management* itu sendiri.

3. Terdapat kendala dalam melaksanakan pengembangan bisnis yaitu terletak pada keterbatasan sumber daya manusia dikarenakan *fast-paced environment* dan tidak adanya divisi legal pada PT X, yang mana ini sangat berperan untuk menjaga eksistensi perusahaan dalam hal menangani masalah secara hukum mengingat adanya proses pengembangan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan banyak mitra.

Berdasarkan dari kesimpulan penelitian yang telah dipaparkan, maka peneliti memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat dan digunakan untuk perkembangan PT X. Saran-saran tersebut diantaranya adalah:

1. Diharapkan perusahaan dapat memberikan pemahaman kembali terkait sistem *human capital management* yang diimplementasikan oleh perusahaan agar para karyawan mampu menyesuaikan terhadap cara kerjanya dan dapat mencapai indikator khususnya pada keterampilan dan pengetahuan.
2. Disarankan kepada divisi POPS untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital dalam melakukan manajemennya dan sembari mengadakan kunjungan secara berkala ke PT X. Tujuannya agar dapat melihat secara langsung bagaimana efektivitas dari praktik-praktik *human capital management* yang selama ini diimplementasikan dan juga dapat mengetahui situasi lingkungan kerja yang sesungguhnya.
3. Disarankan bagi perusahaan agar memperbaiki manajemen kerja dengan menerapkan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang sesuai untuk rancangan program-program kerja yang akan dilaksanakan agar program kerja tersebut dapat dilaksanakan secara optimal dan meminimalisir terjadinya kegagalan dalam pengembangan bisnis.

PENELITIAN LANJUTAN

Dikarenakan keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti, maka disarankan kepada pihak-pihak yang akan meneliti selanjutnya untuk dapat meneliti konsep *human capital management* menggunakan *practice based approach* untuk pengembangan bisnis pada perusahaan lain, serta membandingkan beberapa hasil penelitian tersebut untuk menemukan strategi penerapan *human capital management* yang tepat melalui *practice based approach* bagi pengembangan bisnis perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada orang tua dan seluruh pihak yang mendukung penelitian ini. Terima kasih kepada Ibu Hafiza Adlina, S.AB., M.AB, Ibu Feronica Simanjorang, S.Sos., M.AB., dan Bapak Onan Marakali Siregar, S.Sos., M.Si. yang sudah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dengan baik, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, R. & Tien. R. (2016). *Pengantar Kewirausahaan*. Medan: Perdana Publishing.
- Behagel, J., Van Bommel., *et al.* (2013). Forest and Nature Governance - a practice based approach. *Arts. (Eds.) Springer, World Forests, 14*.
- Budiono, A., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Store Atmosphere, Kualitas Pelayanan, dan Digital Marketing terhadap Keputusan Pembelian pada Konsumen Kafe Minum Kopi Medan Johor. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, 2(4)*, 376-386.
- Gaol, L. J. (2014). *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Grasindo.
- Heidi, M. N., Christopher, P. N., & Emma L. M. (2018). *Entrepreneurship The Praticce and Mindset*. Sage Publications, Inc.
- Manullang, A., Nainggolan, D. C., Aurani, K., Stiffanny, N., Alim, S., & Adlina, H. (2023). Strategi Ekspansi Global Pada Perusahaan Starbucks Dalam Bisnis Internasional. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2(3)*, 25-40.
- Nasihudin, N. & Hariyadin, H. (2021). Pengembangan Keterampilan dalam Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Indonesia, 2(04)*, 733-743.
- Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. (2014). *Teaching Entrepreneurship: A Practice-Based Approach*. Northampton. MA: Edward Elgar Publishing, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781782540564>
- Pariyem. (2019). *Variabel Determinant Pengembangan Umkm (Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah) Di Pasar Sronдол*. (Skripsi). Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Prayetno, S. (2017). *Majalah Manajemen & Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (Stie) Ganesha-Jakarta, 1(2)*.
- Purba, R., & Siregar, O. M. (2022). The Effect Of Work Environment And Workload On Employee Work Productivity Of Pt. Horti Jaya Lestari Cabang Dohan. *Journal Boas: Business, Economics, Accounting And Management, 1(01)*, 45-50.
- Safira, B., & Adlina, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada PT. PLN (PERSERO) UP3 Medan. *TRANSEKONOMIKA: AKUNTANSI, BISNIS DAN KEUANGAN, 2(6)*, 373-388.
- Siregar, O. M., Marpaung, N., & Abdillah, M. B. (2020, April). Customer-based brand equity for a tourist destination (A study on Nusantara tourists at Maimun Palace, Medan City). In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 452, No. 1, p. 012053). IOP Publishing.
- Sukoco, I. & Prameswari, D. (2017). Pendekatan human capital untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih produktif. *Jurnal Adbispreneur, 2(1)*.
- Tyas, C. A. L. & Irhandayaningsih. (2021). Penerapan Komonen Human Capital Dalam Teori Andrew Mayo (Studi Kasus: Perpustakaan Daerah Kabutan Purbalingga). *Anuva, 5(2)*: 237-250-2021.