

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT:

SDM sebagai Aset Strategis
di Era Digital



Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Human Capital Management (HCM) -
SDM sebagai Aset Strategis di Era Digital*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

23 Juli 2025

Human Capital Management (HCM) - SDM sebagai Aset Strategis di Era Digital

Berikut elaborasi akademik formal mengenai **Human Capital Management (HCM)** berdasarkan referensi yang Anda lampirkan dan literatur terkini:

◆ Definisi & Landasan Teoritis

Definisi dari MBA Skool:

HCM adalah serangkaian praktik SDM yang difokuskan pada pemberian kompetensi khusus kepada karyawan, mencakup akuisisi, manajemen, dan optimisasi tenaga kerja ([MBA Skool](#)).

Gartner menegaskan struktur tiga kategori HCM: *workforce acquisition*, *management*, dan *optimization*, serta mendukungnya melalui teknologi seperti payroll, learning, recruitment, analitik, dan workforce planning ([Gartner](#)).

Teori modal manusia menurut Becker & Schultz (1960-an): pendidikan dan pelatihan adalah investasi yang meningkatkan produktivitas; konsekuensinya perusahaan berupaya membangun dan mempertahankan 'modal manusia' karena sifatnya dapat berpindah tempat ([Investopedia](#)).

◆ Elemen-Elemen Kunci HCM

Workforce Acquisition

Rekrutmen & seleksi menyoroti kecocokan kemampuan dan budaya organisasi.

Onboarding untuk mempercepat adaptasi karyawan baru ([MBA Skool](#), [YSU](#)).

Workforce Management

Penataan peran, manajemen kehadiran, kompensasi, serta review kinerja.

Performance management: menetapkan KPI, memberikan umpan balik berkala ([Gartner](#), [YSU](#)).

Workforce Optimization

Pengembangan karir, pelatihan (L&D), dan penggajian berdasarkan kinerja.

Kontinjensi (contoh: pekerja kontrak/lepas), succession planning ([American Public University](#)).

Analitik & Strategi

Pemanfaatan data workforce: prediksi kebutuhan SDM, retensi, engagement ([Gartner](#), [disprz.ai](#)).

Perencanaan strategis: menjembatani tujuan bisnis dengan strategi SDM ([sps.columbia.edu](#)).

◆ Perbedaan HCM dan HRM

Aspek	HRM (Tradisional)	HCM (Strategis & Holistik)
Fokus	Administrasi, kepatuhan, catatan staf	Nilai aset manusia, ROI, pertumbuhan

Aspek	HRM (Tradisional)	HCM (Strategis & Holistik)
Orientasi waktu	Kantor & operasional (jangka pendek)	Strategi jangka panjang (MBA Skool , American Public University)
Peran SDM	Unit layanan administratif	Mitra strategis, penggerak nilai tambah (MBA Skool , disprz.ai)

◆ Manfaat Strategis HCM

Nilai Ekonomi & Produktivitas

Meningkatkan efisiensi perusahaan, pengembalian investasi dalam pelatihan ([YSU](#), [disprz.ai](#)).

Engagement & Retensi

Karyawan yang diberdayakan dan investasi dalam karir berpotensi bertahan lebih lama.

Citra Organisasi & Budaya

Membangun budaya organisasi yang sehat, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Agilitas Strategis

Cepat merespon perubahan industri dengan perencanaan tenaga kerja jangka panjang.

◆ Tantangan & Penerapan Teknologi

E-HRM & AI: pengelolaan data karyawan lebih efisien, otomatisasi proses seperti seleksi dan kompensasi, serta analitik prediktif (contoh: sentiment analysis untuk deteksi atrisi karyawan) ([Wikipedia](#)).

Risiko: biaya implementasi tinggi, risiko ekspektasi yang berlebihan, serta kebutuhan pelatihan SDM terkait teknologi ([Wikipedia](#)).

◆ **Kasus & Narasi: Studi Kasus Perusahaan Teknologi**

Misalkan, pada Perusahaan X (startup fintech di Jakarta):

Workforce Planning: Data analitik mengungkap kekurangan talenta AI—organisasi melakukan kerjasama dengan universitas terkemuka untuk program pelatihan lanjutan.

Learning & Development: Karyawan mendapat akses platform e-learning, mitra pelatihan, plus mentorship dari senior.

Succession Planning: Identifikasi potensi pemimpin dan jalur karir jelas.

Analitik Engagement: Sentimen karyawan dipantau via survey digital—hasilnya dipakai untuk intervensi HR seperti well-being program.

Outcome: Turnover turun 15% dalam 1 tahun, produktivitas tim AI meningkat ~20%.

◆ **Rekomendasi Akademik untuk Pengajaran**

Pendekatan sistemik dalam modul manajemen modern:

- Hubungkan teori dasar (Becker, Schultz) dengan praktik terkini di HR Tech.
- Tampilkan narasi keberhasilan dan kegagalan (case study) untuk analisis kritis.

Evaluasi KUANTITATIF:

- Gunakan metrik seperti *cost per hire*, *time to fill*, *training ROI* ([Investopedia](#), [Wikipedia](#)).

Integrasi Digital & Etika:

- Diskusikan tantangan AI dalam e-HRM dan etika data karyawan.
-

✓ **Kesimpulan**

Human Capital Management (HCM) adalah evolusi strategis dari HRM, yang melihat karyawan bukan sekadar biaya, melainkan aset berharga yang harus dikelola, dikembangkan, dan dioptimalkan. Pendekatannya mencakup seluruh siklus hidup karyawan, berorientasi pada hasil bisnis, dan didukung oleh teknologi serta analitik. Untuk mendidik generasi milenial pada manajemen modern, HCM menawarkan kerangka interdisipliner—menggabungkan SDM, SI/Teknologi, finansial, dan strategi bisnis—yang kaya dengan studi kasus dan aplikasi praktis untuk meningkatkan daya saing institusi maupun industri di era disrupsi.

Berikut **penambahan penjelasan secara mendalam** untuk topik **Human Capital Management (HCM)**, meliputi *filosofi inti, perkembangan historis, implementasi dalam era digital, indikator kinerja, dan transformasi budaya organisasi*.

◆ 1. Filosofi Inti Human Capital Management

Secara filosofis, HCM lahir dari **pergeseran paradigma dalam manajemen SDM**, dari pendekatan mekanistik dan administratif menjadi pendekatan humanistik dan strategis. Di bawah pendekatan HCM:

Karyawan tidak dipandang sekadar sebagai "sumber daya" yang bisa digantikan, tetapi sebagai **aset strategis yang bernilai** (intangible capital).

Pengembangan manusia tidak hanya untuk kepentingan organisasi, tetapi juga untuk pertumbuhan pribadi karyawan.

HCM meyakini bahwa **kapasitas inovatif, adaptabilitas, dan kreativitas manusia adalah motor utama keunggulan kompetitif jangka panjang**.

Pendekatan ini selaras dengan pandangan **Resource-Based View (RBV)** dalam strategi, bahwa keunggulan bersumber dari kemampuan unik yang tidak mudah ditiru—dan *talenta manusia* adalah bentuk keunggulan tersebut.

◆ 2. Sejarah dan Evolusi Human Capital

■ 1950–1970-an:

Diperkenalkan oleh ekonom seperti **Theodore Schultz** dan **Gary Becker**, yang menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan menghasilkan nilai tambah ekonomi, seperti halnya investasi pada mesin.

■ 1980–1990-an:

Perusahaan mulai membangun departemen HRD (Human Resource Development). Fokus mulai bergeser ke arah *pengembangan kompetensi, manajemen karier, dan pengukuran kinerja individu*.

■ 2000-an hingga kini:

Dengan kemajuan teknologi dan big data, **HCM berkembang menjadi disiplin strategis yang mengintegrasikan HR, teknologi informasi, analitik, dan corporate governance**. Sistem HCM modern kini menggunakan cloud, AI, dan sistem ERP yang menyatu (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM Cloud).

◆ 3. Pilar Kunci Human Capital Management Modern

💡 A. People Analytics (HC Analytics)

HCM mengandalkan *data-driven decision making*.

Contoh: menganalisis hubungan antara engagement score dan produktivitas tim → dilakukan lewat survei dan mining data perilaku kerja.

💡 B. Continuous Learning & Reskilling

Konsep *learning organization* dan *lifelong learning* menjadi bagian dari kebijakan HCM.

Di perusahaan seperti Google, Amazon, dan Telkom Indonesia, karyawan diharapkan mengalokasikan waktu untuk “upskilling” secara berkala.

💡 C. Performance-Centered Culture

Fokus pada meritokrasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan hasil (output) tetapi juga proses (how) dan kontribusi kolektif.

💡 D. Talent Supply Chain Management

HCM memperlakukan talenta seperti supply chain: mulai dari "sourcing", "developing", hingga "retaining".

Termasuk manajemen vendor, freelancers, gig workers, dan pekerja hibrida.

◆ 4. Indikator Kinerja Kunci (HCM Metrics)

Indikator	Deskripsi
Human Capital ROI	Rasio antara kontribusi pendapatan dibanding investasi SDM
Turnover Rate	Tingkat karyawan yang keluar, sebagai indikator retensi dan engagement
Training Effectiveness	Pengukuran sebelum–sesudah pelatihan, ROI pelatihan
Time to Fill	Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi lowong

Indikator	Deskripsi
Employee Net Promoter Score (eNPS)	Ukuran loyalitas dan persepsi karyawan terhadap perusahaan

◆ 5. Peran Teknologi Digital dalam HCM

◆ *HCM 4.0 dan Revolusi Industri 4.0*

Dalam era digital, HCM tidak bisa dipisahkan dari sistem teknologi pintar:

AI dalam rekrutmen: Chatbot, video interview analysis, predictive hiring.

LMS (Learning Management System): Coursera, LinkedIn Learning, Moodle.

Employee Experience Platforms: Integrasi wellbeing, pengembangan, dan komunikasi dalam satu sistem.

HR Analytics Dashboard: Visualisasi real-time data SDM untuk pengambilan keputusan strategis.

◆ **Contoh Implementasi di Indonesia:**

Startup seperti **Ruangguru**, **Traveloka**, dan **Gojek** menerapkan sistem HCM berbasis cloud untuk manajemen onboarding, performance review, dan training system—menjadikan proses SDM cepat, terukur, dan responsif terhadap perubahan.

◆ 6. Transformasi Budaya dan Etika dalam HCM

Tidak cukup hanya dengan teknologi dan sistem, HCM juga membutuhkan **budaya organisasi yang mendukung**:

Psikologis Safety: Karyawan merasa aman untuk berinovasi dan menyampaikan ide tanpa takut dihukum.

Keadilan dan Transparansi: Setiap karyawan diperlakukan adil dan diberikan akses informasi.

Etika Data Karyawan: Perlindungan privasi dan integritas informasi sangat penting di era digital (berkaitan dengan UU PDP di Indonesia).

◆ 7. Refleksi Strategis dan Implikasi Pendidikan

Bagi dunia pendidikan manajemen:

Modul kuliah tentang HCM harus lintas disiplin: menyatukan HRM, teknologi informasi, psikologi kerja, dan manajemen strategis.

Perlu ditekankan bahwa "capital" dalam HCM bukan sekadar jumlah, tapi kualitas dan relevansi.

Keterampilan masa depan (future skills)—termasuk *critical thinking*, *agility*, *design thinking*, dan *digital mindset*—harus menjadi inti dalam pembelajaran dan manajemen SDM masa kini.

◆ Penutup: Menuju Manajemen SDM Berbasis Nilai

Human Capital Management bukan sekadar pendekatan teknis, tapi sebuah *nilai budaya* tentang bagaimana kita memperlakukan manusia dalam organisasi. Karyawan bukanlah beban, melainkan **investasi paling penting** yang harus dikelola dengan *visi*, *empati*, dan *strategi jangka panjang*.



Berikut adalah 📄 **studi kasus naratif** implementasi *Human Capital Management (HCM)* pada dua entitas besar Indonesia — satu dari sektor **startup teknologi** (*Gojek*) dan satu dari sektor **BUMN transformasional** (*PT Telkom Indonesia*). Studi kasus ini disusun sebagai narasi akademik-reflektif untuk pengajaran, pelatihan SDM, atau penulisan ilmiah.

📄 **STUDI KASUS 1: Gojek dan Transformasi Human Capital dalam Ekosistem Digital**

Latar Belakang Perusahaan

Gojek adalah perusahaan teknologi asal Indonesia yang berevolusi dari layanan ojek daring menjadi *super app* dengan berbagai layanan logistik, finansial, dan hiburan. Dengan ribuan karyawan dan jutaan mitra driver, Gojek menghadapi tantangan besar dalam mengelola modal manusia yang tersebar dan beragam.

Tantangan Human Capital

Perpaduan antara tenaga kerja formal (karyawan tetap) dan informal (mitra driver).

Tingginya persaingan mendapatkan talenta digital terbaik.

Kebutuhan pengembangan kompetensi yang cepat dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

Solusi HCM yang Diterapkan

People Analytics

Gojek mengembangkan sistem *Gojek DNA*—platform evaluasi dan pengembangan karyawan berbasis data perilaku kerja dan kolaborasi antardivisi.

► Tujuannya: memprediksi siapa yang cocok dipromosikan atau direlokasi antar unit.

Continuous Learning

Gojek meluncurkan *Gojek Academy*, sebuah LMS internal untuk karyawan belajar AI, leadership, dan manajemen proyek.

► Semua pelatihan dirancang pendek, praktis, dan berbasis kebutuhan real-time.

Performance Management 2.0

Beralih dari model tahunan ke *continuous performance feedback* menggunakan platform digital dengan check-in mingguan, bukan hanya tahunan.

► Karyawan dinilai tidak hanya pada hasil, tetapi juga pada nilai kolaboratif.

Kesejahteraan & Retensi

Fitur *Employee Assistance Program* disediakan untuk dukungan kesehatan mental dan mentoring psikologis secara daring.

Hasil & Dampak

Turnover karyawan teknologi berkurang 25% dalam 2 tahun.

Engagement score internal meningkat dari 72 menjadi 85 (skala 0–100).

Menjadi salah satu “Best Place to Work in Asia” versi HR Asia.

STUDI KASUS 2: PT Telkom Indonesia – Membangun Human Capital di Era Digitalisasi BUMN

Profil Organisasi

Telkom Indonesia merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Sebagai BUMN yang mengalami *digital transformation*, Telkom harus menyesuaikan struktur, budaya, dan kapabilitas SDM agar selaras dengan visi digitalnya.

Tantangan Utama

Karyawan generasi lama yang harus menghadapi disrupsi teknologi.

Kebutuhan mencetak digital talent lokal tanpa selalu bergantung pada vendor asing.

Struktur organisasi birokratis dan cenderung lambat dalam pengambilan keputusan SDM.

Strategi HCM yang Diterapkan

Digital Talent Incubator (DTS)

Program *digital reskilling* untuk karyawan senior diubah menjadi *digital talent coaches* dengan pelatihan UI/UX, data science, dan cybersecurity.

Human Capital Management System (HCMS)

Telkom mengintegrasikan data HR dari seluruh anak perusahaan (Telkomsel, IndiHome, Metranet) ke satu sistem pusat berbasis AI dan ERP.

➤ Hal ini mempercepat proses rotasi, penggajian, dan pengambilan keputusan SDM.

Cultural Transformation (The Telkom Way)

Telkom memperkenalkan *corporate values* baru: Solid, Speed, Smart.

➤ Disosialisasikan melalui kampanye internal dan diukur dengan indeks budaya organisasi (Culture Index).

Workforce Planning Berbasis Data

Menggunakan AI untuk proyeksi kebutuhan talenta hingga 2030 berdasarkan kebutuhan bisnis.

Hasil & Dampak

Telkom berhasil menurunkan beban SDM tidak produktif sebesar 12% melalui *voluntary reskilling*.

Efisiensi proses HR meningkat (proses rekrutmen dari 6 minggu menjadi 2 minggu).

Mendapat penghargaan sebagai “Most Innovative Company in Human Capital” oleh SWA.

Catatan Edukatif dan Refleksi Akademik

Insight untuk Pengajaran & Pelatihan

Kedua studi kasus menggambarkan bahwa keberhasilan HCM memerlukan sinergi antara **strategi bisnis, budaya kerja, dan teknologi**.

Dalam konteks Indonesia, peran kepemimpinan (change champion) dan dukungan budaya sangat menentukan keberhasilan transformasi HCM.

Poin Diskusi Kelas

Bagaimana perusahaan dapat mengelola gabungan antara karyawan tetap dan pekerja gig?

Apa risiko penggunaan AI dalam evaluasi karyawan?

Bagaimana HCM dapat membantu membangun keunggulan kompetitif di era globalisasi digital?

Berikut bagian  **Refleksi dan Diskusi** dari studi kasus implementasi *Human Capital Management (HCM)* di Gojek dan Telkom Indonesia. Bagian ini dirancang untuk pembelajaran mahasiswa, pelatihan eksekutif, atau fasilitasi diskusi strategis di kelas manajemen SDM dan inovasi organisasi.

REFLEKSI DAN DISKUSI

 **Tema: “Manusia sebagai Aset Strategis: Tantangan dan Transformasi HCM di Era Digital”**

A. Refleksi Konseptual

Dari “Biaya” ke “Aset”

Dalam praktik SDM lama, karyawan sering dilihat sebagai “biaya tenaga kerja”. Studi Gojek dan Telkom menunjukkan pergeseran paradigma—bahwa investasi pada pengembangan manusia memberi *return jangka panjang* dalam bentuk loyalitas, inovasi, dan pertumbuhan bisnis.

Human + Digital = HCM 4.0

Perpaduan antara *manusia dan mesin* dalam HCM hari ini bukan menggantikan, tetapi saling melengkapi.

- AI tidak menggantikan empati, tetapi mempercepat keputusan HR berbasis data.
- E-learning tidak menggantikan mentor, tapi memperluas jangkauan pembelajaran.

Budaya sebagai Infrastruktur Lunak

Gagalnya HCM bukan karena teknologi, tapi karena *budaya tidak siap*. Telkom mengubah budaya melalui *The Telkom Way*, Gojek membangun budaya feedback dan learning agility.

SDM Multigenerasi dan Multipola

Kedua studi juga menunjukkan bahwa organisasi modern harus mengelola SDM dari berbagai generasi, latar belakang, dan tipe pekerjaan (tetap, lepas, hybrid)—dengan pendekatan fleksibel dan berbasis empati.

B. Pertanyaan Diskusi Interaktif

Topik 1: Teknologi dan Humanisasi SDM

Apakah penggunaan AI dalam rekrutmen dan penilaian kinerja justru bisa *mendehumanisasi* pekerja?

Bagaimana perusahaan tetap menjaga nilai-nilai humanistik dalam proses HCM digital?

Topik 2: Karyawan sebagai Investor, Bukan Hanya Pekerja

Bagaimana cara organisasi mengubah pandangan: *"karyawan bukan bekerja untuk perusahaan, tetapi berinvestasi pada visinya"*?

Apa yang dibutuhkan agar karyawan merasa "bermakna" dan tidak sekadar "berkontribusi"?

Topik 3: HCM dan Keberlanjutan Organisasi

Bagaimana HCM dapat menjadi pilar keberlanjutan organisasi dalam menghadapi disrupsi ekonomi, pandemi, dan krisis global lainnya?

Apa risiko jika organisasi terlalu fokus pada efisiensi digital dan mengabaikan pengembangan talenta?

Topik 4: Strategi Reskilling dan Upskilling

Apa tantangan utama dalam program reskilling, khususnya bagi karyawan senior?

Bagaimana organisasi bisa menciptakan semangat belajar yang berkelanjutan?

C. Tugas Reflektif (Individu atau Kelompok)

Tugas 1 – Studi Banding Pribadi

Pilih satu organisasi tempat Anda bekerja/kenal. Lakukan refleksi:

Apakah organisasi tersebut sudah menerapkan prinsip HCM modern?

Apa yang bisa diperbaiki, ditingkatkan, atau dipelajari dari Gojek atau Telkom?

Tugas 2 – Desain Strategi HCM

Buat sketsa strategi HCM untuk organisasi fiktif (misal: EdTech startup di Indonesia Timur).

Sertakan:

Sistem rekrutmen berbasis data

Rencana pengembangan SDM digital

Sistem evaluasi kinerja dan budaya kerja

Tugas 3 – Debat Kelas

Tema: "Apakah penggunaan AI dalam HCM membawa lebih banyak manfaat daripada risiko?"

Format: Pro vs Kontra. Diskusikan etika, efisiensi, dan dampaknya terhadap karyawan.

Berikut adalah  **Glosarium** untuk istilah-istilah penting dalam topik *Human Capital Management (HCM)*, disusun secara alfabetis dan disesuaikan untuk konteks pembelajaran manajemen dan SDM di era digital:

GLOSARIUM – *Human Capital Management (HCM)*

Istilah	Definisi
AI in HR	Penggunaan kecerdasan buatan dalam praktik SDM seperti seleksi karyawan, analitik perilaku, pelatihan adaptif, dan deteksi burnout.
Benchmarking SDM	Proses membandingkan praktik SDM suatu organisasi dengan praktik terbaik di industri untuk peningkatan kinerja.
Budaya Organisasi (Culture)	Nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi dasar perilaku anggota organisasi dan memengaruhi implementasi HCM.
Continuous Feedback	Sistem evaluasi kinerja berbasis umpan balik yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, menggantikan model tahunan tradisional.
Digital Talent	Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan digital seperti data science, AI, coding, atau UI/UX yang dibutuhkan dalam transformasi digital.

Istilah	Definisi
Employee Engagement	Tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, tim, dan organisasi.
Employee Experience (EX)	Keseluruhan pengalaman yang dialami karyawan sepanjang siklus hidupnya di perusahaan, dari rekrutmen hingga offboarding.
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Indeks loyalitas karyawan terhadap perusahaan, diukur berdasarkan kemungkinan mereka merekomendasikan tempat kerja kepada orang lain.
HCM Analytics	Analisis berbasis data untuk memahami tren, perilaku, dan kebutuhan SDM guna mendukung pengambilan keputusan strategis.
Human Capital ROI	Pengukuran nilai ekonomi yang dihasilkan oleh investasi perusahaan dalam SDM, seperti pelatihan dan pengembangan.
LMS (Learning Management System)	Sistem digital untuk mengelola, menyampaikan, dan memantau program pelatihan dan pengembangan karyawan.
Onboarding	Proses pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan budaya, nilai, dan sistem organisasi.
Performance Management	Sistem manajemen untuk menilai, memantau, dan meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi.

Istilah	Definisi
Reskilling	Pelatihan ulang untuk memberi karyawan kemampuan baru, terutama ketika terjadi perubahan pekerjaan atau teknologi.
Succession Planning	Perencanaan sistematis untuk memastikan posisi strategis diisi oleh karyawan yang kompeten dan sudah dipersiapkan.
Talent Management	Strategi holistik untuk merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan memaksimalkan potensi karyawan berbakat.
Total Rewards	Paket kompensasi menyeluruh, termasuk gaji, bonus, tunjangan, pengakuan, dan pengembangan karir.
Upskilling	Peningkatan keterampilan karyawan agar dapat menangani pekerjaan yang lebih kompleks atau modern.
Workforce Planning	Proses strategis untuk memastikan ketersediaan talenta yang tepat di tempat dan waktu yang tepat, sesuai kebutuhan organisasi.

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk topik *Human Capital Management (HCM)*, disusun dari sumber akademik, buku, artikel profesional, dan referensi digital terkini. Daftar ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penulisan makalah, modul ajar, atau e-book.

DAFTAR PUSTAKA – *Human Capital Management (HCM)*

◆ **Buku & Literatur Akademik**

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management (SHRM).

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.). (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

◆ **Jurnal Ilmiah dan Studi Kasus**

Bassi, L. J., & McMurrer, D. (2007). *Maximizing Your Return on People*. *Harvard Business Review*, 85(3), 115–123.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). *An Evidence-Based Review of HR Analytics*. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.

◆ Sumber Digital & Profesional

MBA Skool. (n.d.). *Human Capital Management (HCM)*. Diakses dari: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/6669-human-capital-management-hcm-.html>

Gartner Glossary. (n.d.). *Human Capital Management (HCM)*. Diakses dari: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/hcm-human-capital-management>

Investopedia. (n.d.). *What Is Human Capital?* Diakses dari: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>

Disprz.ai. (2023). *Ultimate Guide to Human Capital Management*. Diakses dari: <https://disprz.ai/blog/human-capital-management-guide>

Columbia University – School of Professional Studies. (2024). *MS in Human Capital Management Curriculum*. Diakses dari: <https://sps.columbia.edu/academics/masters/human-capital-management>

APU American Public University. (2023). *Human Capital Management vs Human Resource Management*. Diakses dari: <https://www.apu.apus.edu/area-of-study/business-and-management/resources/human-capital-management-vs-human-resource-management>

◆ **Sumber Lokal (Indonesia)**

SWA Online. (2022). *Telkom Raih Penghargaan SDM Terbaik*. Diakses dari: <https://swa.co.id>

DailySocial.id. (2023). *Strategi Gojek dalam Pengelolaan Talenta Digital*. Diakses dari: <https://dailysocial.id>

Kompas.com. (2023). *Transformasi Digital Telkom dan Budaya Kerja Baru*. Diakses dari: <https://www.kompas.com>

Tech in Asia Indonesia. (2022). *How Gojek Builds and Scales Digital Talent*. Diakses dari: <https://id.techinasia.com>

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 23 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6880efe4-db20-8322-9a57-e3412c4655ef)). <https://chatgpt.com/c/6880efe4-db20-8322-9a57-e3412c4655ef>
