
**ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES: PERSPECTIVES
ON HUMAN INVESTMENT MANAGEMENT (HIM), HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT (HRM), AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (HCM)**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA: PERSPEKTIF
HUMAN INVESTMENT MANAGEMENT (HIM), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(HRM) DAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (HCM)**

Sumartan¹, Muh Akob², Edy Jumady³, Syamsu Alam⁴, Herman Syahrudin⁵

¹Program Studi Agribisnis, Universitas Ichsan Sidenreng Rappang, Indonesia

^{2 3 4 5}Program Pascasarjana STIEM Bongaya, Makassar, Indonesia

¹Jl. Jend. Sudirman No. 247, Pangkajene Sidrap – Sulawesi Selatan

Alamat Korespondensi: martanm50@gmail.com

Abstract

Human resource development (HRD) has become a strategic factor in enhancing organizational competitiveness and sustainability in the era of global competition. However, partial approaches to HR management often hinder the optimal utilization of individual and organizational potential. This study aims to analyze HRD strategies from three main perspectives: Human Resource Management (HRM), Human Capital Management (HCM), and Human Investment Management (HIM). The research employs a literature review method with a descriptive qualitative approach, examining various scholarly sources related to the concepts and practices of HRD. The findings indicate that HRM focuses on operational aspects such as recruitment and training; HCM emphasizes the management of competencies as strategic assets; while HIM views human resources as long-term investments requiring sustainable development planning. The integration of these three perspectives offers a more holistic approach to designing effective HRD strategies. This study concludes that a balanced emphasis on operational efficiency, human capital optimization, and investment orientation in HR management is essential to achieving long-term organizational goals.

Keywords: *Human Resource Management; Human Capital Management; Human Investment Management; Strategic Human Resource Management*

Abstrak

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di era persaingan global. Namun, pendekatan yang parsial dalam pengelolaan SDM sering kali menghambat optimalisasi potensi individu dan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDM melalui tiga perspektif utama, yaitu *Human Resource Management (HRM)*, *Human Capital Management (HCM)*, dan *Human Investment Management (HIM)*. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif, yang menelaah berbagai sumber pustaka ilmiah terkait konsep dan praktik pengembangan SDM. Hasil kajian menunjukkan bahwa HRM berfokus pada aspek operasional seperti rekrutmen dan pelatihan, HCM menekankan pada pengelolaan kompetensi sebagai aset strategis, sedangkan HIM melihat SDM sebagai investasi jangka panjang yang membutuhkan perencanaan pengembangan berkelanjutan. Integrasi ketiga perspektif ini memberikan pendekatan yang lebih holistik dalam merancang strategi pengembangan SDM yang efektif. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara efisiensi operasional, optimalisasi modal manusia, dan orientasi investasi dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia; Manajemen Modal Manusia; Manajemen Investasi Manusia; Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis



PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Peranannya melampaui sekadar pengelolaan administratif terhadap tenaga kerja, melainkan mencakup pengorganisasian, pengembangan, serta pemanfaatan potensi SDM secara efisien, efektif, dan produktif (Rivai & Sagala, 2011; Nickels et al., 2019). Dalam pandangan kontemporer, manajemen SDM memiliki tanggung jawab strategis untuk menciptakan peluang bagi setiap individu agar berkembang dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Jack & Patricia, 2015). Oleh karena itu, pendekatan manajemen SDM harus dirancang tidak hanya untuk kebutuhan jangka pendek, tetapi juga untuk pengembangan jangka panjang yang mendukung pencapaian visi organisasi (Jackson & Schuler, 1990 dalam Sutrisno, 2010).

Berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM telah mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan strategis yang lebih adaptif. Penelitian dari University of South California Centre for Effective Organisations, sebagaimana dipaparkan oleh Hall (2008), mengungkapkan bahwa hanya 9% pimpinan SDM yang menyatakan praktik SDM di perusahaannya benar-benar selaras dengan kinerja organisasi. Fakta ini mencerminkan masih lemahnya integrasi antara strategi SDM dan hasil bisnis yang diinginkan. Dalam menghadapi kondisi tersebut, Coppin (2017) menekankan pentingnya transformasi paradigma dalam pendekatan terhadap pengelolaan SDM di seluruh jenis organisasi.

Dalam kerangka teoritis dan praktis, pendekatan terhadap pengembangan SDM kini tidak lagi terbatas pada konsep *Human Resource Management (HRM)*, tetapi telah berkembang ke dalam konsep-konsep baru seperti *Human Capital Management (HCM)* dan *Human Investment Management (HIM)*. *HRM* sebagai pendekatan tradisional cenderung menitikberatkan pada fungsi administratif, seperti rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005; Bach & Edwards, 2013). Sementara itu, pendekatan *HCM* dan *HIM* sebagai bagian dari *Strategic HRM* memberikan penekanan yang lebih besar pada peran SDM sebagai aset berharga yang memerlukan investasi strategis dan pengelolaan berbasis nilai (Hartanto, 2009; Armstrong, 2006; Ingham, 2007; Kramar et al., 2013; Kucharčíková et al., 2015; Paleri, 2018).

Paleri (2018) mengemukakan bahwa *HIM* memiliki cakupan dan daya dorong yang lebih luas dibandingkan *HRM*. *HIM* bukan sekadar pengelolaan karyawan dalam konteks organisasi, tetapi mencakup pengembangan individu dan kelompok dalam berbagai sistem sosial aktif. *HIM* menekankan bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai investasi jangka panjang, bukan sekadar biaya. Dalam jangka panjang, pendekatan ini diharapkan dapat merevolusi sistem kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Kendati demikian, Paleri juga mengakui bahwa *HIM* masih berada pada tahap pengembangan dan akan berjalan paralel dengan *HRM* hingga penerimaannya semakin luas. Di sisi lain, pendekatan *HCM* menempatkan SDM sebagai modal intelektual strategis, yang perlu dikembangkan melalui kebijakan yang mendorong inovasi, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam proses transformasi bisnis (Jack & Patricia, 2015). *HCM* memberikan perhatian besar pada nilai jangka panjang dari

SDM dengan memaksimalkan potensi individu untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Implementasi ketiga pendekatan ini (*HIM*, *HRM*, dan *HCM*) dalam praktik organisasi berbeda-beda. Sebagai contoh, Standard Chartered Bank mengadopsi filosofi "strengths-based", yaitu pendekatan yang berfokus pada pengembangan kekuatan individu karyawan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Pendekatan ini tertanam dalam sistem manajemen SDM mereka yang mencakup identifikasi, pengembangan, dan pelibatan talenta (Ingham, 2007). Miller (dalam Ingham, 2007) menyatakan bahwa dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, pengembangan kapasitas individu dan kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menjaga keunggulan kompetitif. Lebih jauh lagi, perkembangan lingkungan bisnis global yang kompleks menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi SDM yang adaptif. Pendekatan seperti *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Human Capital Management (HCM)*, dan *Talent Management (TM)* kini semakin mendapat perhatian sebagai pilar utama dalam manajemen SDM modern (Sohel-Uz-Zaman *et al.*, 2022). SHRM bertujuan mengintegrasikan strategi SDM dengan sasaran organisasi secara menyeluruh. Sementara HCM dan TM berfokus pada optimalisasi talenta dan penciptaan nilai dari kompetensi individu.

Berdasarkan uraian tersebut, pemahaman yang komprehensif terhadap perbedaan konseptual dan operasional antara *HIM*, *HRM*, dan *HCM* menjadi penting, terutama untuk mengidentifikasi keunggulan, keterbatasan, serta relevansi penerapannya dalam konteks organisasi masa kini. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji landasan teoritis dari pendekatan *Human Investment Management (HIM)*, *Human Resource Management (HRM)*, dan *Human Capital Management (HCM)* sebagai kerangka konseptual dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, untuk menganalisis perbandingan konseptual antara *HIM*, *HRM*, dan *HCM* serta mengidentifikasi dampaknya terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutan sistem pengelolaan SDM.

Dalam konteks manajemen organisasi, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur atau sumber daya finansial, tetapi sangat bergantung pada kualitas pengelolaan SDM. Ilustrasi dari dunia olahraga, seperti bagaimana klub sepak bola menginvestasikan sumber daya besar untuk merekrut dan mengembangkan pemain bertalenta seperti Cristiano Ronaldo atau Lionel Messi, menunjukkan bahwa SDM adalah aset bernilai strategis. Investasi terhadap individu berpotensi tinggi menjadi pembeda dalam meraih keunggulan kompetitif jangka panjang—baik dalam olahraga, bisnis, maupun sektor lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur naratif untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dari tiga perspektif utama, yaitu *Human Resource Management (HRM)*, *Human Capital Management (HCM)*, dan *Human Investment Management (HIM)*. Metode ini memungkinkan penelusuran dan sintesis komprehensif terhadap literatur akademik yang relevan dan terpercaya, termasuk jurnal peer-reviewed dan dokumen institusional, guna menggali konsep, teori, serta temuan empiris terkait

pengembangan SDM. Tahapan penelitian meliputi identifikasi, pengumpulan, klasifikasi, analisis, dan sintesis literatur, yang kemudian menghasilkan kerangka konseptual integratif sebagai dasar pengembangan analisis lebih lanjut. Validitas data dijaga melalui pemilihan sumber terbaru dan perbandingan silang antar-literatur. Pendekatan ini memberikan landasan teoritis yang kuat, mengidentifikasi gap penelitian, serta menawarkan wawasan komparatif mengenai efektivitas berbagai strategi pengembangan SDM, sehingga mendukung analisis mendalam terhadap tantangan dan peluang peningkatan kualitas SDM di organisasi atau perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kajian Literatur dan Sumber Tertulis

Penelitian ini memanfaatkan berbagai sumber literatur relevan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dari perspektif Human Investment Management (HIM), Human Resource Management (HRM), dan Human Capital Management (HCM). Buku “Performance Management” (Aguinis, 2012) dan “The ROI of Human Capital” (Fitzenz, 2009) menyoroti pentingnya investasi dalam pengembangan karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas organisasi. Perspektif HRM dikaji melalui karya Brewster et al. (2016) dan Cascio (2022), serta artikel oleh Shofiana et al. (2025) yang menekankan strategi rekrutmen berbasis teknologi dan kesesuaian nilai dalam menghadapi persaingan global. Sementara itu, pendekatan HCM dibahas melalui studi Khilji dan Wang (2007) mengenai hubungan kepuasan karyawan dan turnover, serta artikel Sohel-Uz-Zaman et al. (2022) yang membandingkan SHRM, HCM, dan Talent Management dalam merespons dinamika bisnis modern. Sumber-sumber ini memberikan pemahaman mendalam tentang teori, praktik, serta dampak pengelolaan SDM terhadap kinerja organisasi.

Tabel 1 Sumber Literatur

Aguinis, H. (2012). <i>Performance Management</i> . Buku ini menyajikan analisis mendalam tentang manajemen kinerja, menekankan metode evaluasi dan pengelolaan kinerja karyawan yang mutakhir. Edisi ketiga ini memperkenalkan pendekatan baru yang mengintegrasikan teori dengan praktik terbaru dalam meningkatkan efektivitas kinerja individu dan organisasi, yang relevan untuk strategi <i>HIM</i> dan <i>HCM</i> .	Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). <i>Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?</i> <i>Journal of Management</i> . Artikel ini membahas tantangan utama dan arah masa depan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (<i>SHRM</i>). Penulis mengeksplorasi berbagai tantangan yang dihadapi <i>SHRM</i> dan mengusulkan beberapa arah baru dalam kajian dan praktiknya. Mereka menekankan perlunya pemahaman yang lebih jelas mengenai "kotak hitam" yang	Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). <i>Globalizing Human Resource Management</i> . Buku ini mengeksplorasi bagaimana manajemen SDM dapat disesuaikan dengan konteks global. Penulis membahas tantangan dan strategi untuk menerapkan <i>HRM</i> secara efektif di berbagai pasar internasional, memberikan panduan penting untuk manajer SDM yang beroperasi di lingkungan global.
---	---	--

	menghubungkan <i>HR</i> dengan kinerja perusahaan, dengan menyoroti pentingnya integrasi pelaksanaan strategi sebagai variabel mediasi utama dalam hubungan ini.	
Wayne F. Cascio dan John W. Boudreau (2011). <i>Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives</i>. Penulis mengkaji hubungan antara investasi dalam inisiatif sumber daya manusia dan dampaknya terhadap hasil finansial perusahaan. Metode-metode analitis yang digunakan untuk mengukur dan menilai nilai ekonomi dari investasi <i>HR</i> , termasuk pelatihan, pengembangan, dan strategi manajemen kinerja. Dengan pendekatan berbasis bukti dan studi kasus, buku ini membantu praktisi <i>HR</i> dan manajer bisnis memahami cara menghubungkan investasi dalam SDM dengan hasil bisnis yang terukur, serta mengoptimalkan strategi <i>HR</i> untuk mencapai keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.	Fitz-enz, J. (2009). <i>The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance</i>. Buku ini menawarkan metode untuk mengukur nilai ekonomi dari investasi dalam human capital dan kinerja karyawan. Dengan fokus pada <i>ROI</i> SDM, sumber ini memberikan alat dan teknik untuk menilai dampak investasi SDM, relevan untuk strategi <i>HIM</i> yang berorientasi pada hasil.	Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). <i>The HR Scorecard: Linking People, Strategi, and Performane</i>. Buku ini menawarkan pendekatan sistematis untuk mengukur kontribusi manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja organisasi. Buku ini memperkenalkan konsep <i>HR Scorecard</i> , alat yang menghubungkan aktivitas SDM dengan strategi bisnis dan hasil kinerja, serta memberikan panduan praktis tentang bagaimana menyelaraskan praktek <i>HR</i> dengan tujuan strategis perusahaan untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif..
Khilji, S. E., & Wang, X. (2007). <i>New evidence in an old debate: Investigating the relationship between HR satisfaction and turnover</i>. <i>International Business Review</i>, 16(3), 377-395. Artikel oleh Khilji dan Wang (2007) mengeksplorasi hubungan antara kepuasan terhadap manajemen sumber daya manusia (<i>HR satisfaction</i>) dan tingkat turnover karyawan. Studi ini memberikan bukti empiris baru dalam perdebatan lama mengenai bagaimana kebijakan dan praktik SDM memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Dengan menggunakan data	Kramar, R., Bartram, T., De Cieri, H., Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2013). <i>Human Resource Management: Strategy, People, Performance</i>. 5th Edition. McGraw-Hill Education. Memberikan informasi penelitian terbaru dan pengetahuan mendasar tentang teori dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Beberapa topik utama yang disoroti termasuk pekerjaan luar negeri (<i>offshore work</i>), dampak dari penurunan ekonomi global, dan keberagaman (<i>diversity</i>). Buku ini menguraikan berbagai tantangan utama yang	Storey, J., & Wright, P.M. (2023). <i>"Strategic Human Resource Management: A Research Overview"</i>, menawarkan ringkasan yang komprehensif dan terkini tentang isu-isu utama dalam teori dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM). Buku ini mencakup perkembangan terbaru dalam strategi SDM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi, dengan penekanan khusus pada tantangan yang muncul akibat perubahan radikal dalam konteks ekonomi, sosial, dan teknologi. Salah satu poin yang relevan dengan topik penelitian dalam buku ini adalah kritik terhadap praktik SDM, yaitu

dari berbagai perusahaan, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan karyawan terhadap sistem SDM, termasuk kompensasi, pelatihan, dan peluang pengembangan, memiliki dampak signifikan terhadap retensi tenaga kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi SDM yang efektif dalam mengurangi tingkat pergantian karyawan dan meningkatkan loyalitas organisasi.	dihadapi oleh bisnis saat ini, seperti: (1) Pengelolaan Globalisasi: Menghadapi tantangan dari integrasi global dan operasional internasional yang memerlukan strategi <i>HRM</i> yang efektif untuk mengelola karyawan di berbagai lokasi dan budaya; (2) Inovasi: Mengembangkan dan menerapkan strategi untuk mendorong inovasi di tempat kerja agar dapat bersaing dalam lingkungan yang cepat berubah; (3) Keberlanjutan: Mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial dalam kebijakan dan operasi SDM; (4) Menarik dan Mempertahankan Talenta Karyawan, strategi dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif.	mengevaluasi kritik kontemporer terhadap praktik dan penelitian SDM, dengan fokus pada bagaimana SDM bisa menjadi bagian dari masalah serta solusi untuk tantangan yang ada.
Sohel-Uz-Zaman, A.S.M., Kabir, A.I., Osman, A.Z.M.R., & Jalil, M.B. (2022) dalam artikel "<i>Strategic Human Resource Management, Human Capital Management and Talent Management: Same Goals Many Routes?</i>" mengeksplorasi peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian bisnis. Artikel ini membahas tiga pendekatan utama—<i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i>, <i>Human Capital Management (HCM)</i>, dan <i>Talent Management (TM)</i>—yang masing-masing memiliki karakteristik dan aplikasi berbeda namun bertujuan sama, yaitu mencapai keberhasilan organisasi melalui pengelolaan orang. Dengan tinjauan literatur dan wawancara ahli, artikel ini mengklarifikasi hubungan antara ketiga konsep tersebut dan memberikan panduan praktis untuk penerapannya,	Buku "A Handbook of Human Resource Management Practice" edisi ke-10 oleh Michael Armstrong (2006). Edisi ini memperbarui dan menambah banyak konten untuk mencerminkan perkembangan terbaru dalam praktik <i>HR</i>, termasuk teori dan praktik manajemen modal manusia, manajemen talenta, serta pendekatan pembelajaran dan pengembangan. Buku ini menyajikan bab-bab yang telah diperbarui secara substansial berdasarkan konsep praktik terbaik terbaru, pengalaman praktisi, dan hasil penelitian, termasuk dari <i>CIPD</i>, <i>IES</i>, dan <i>e-reward</i>. Beberapa topik yang dibahas mencakup manajemen SDM, peran fungsi <i>HR</i>, peran praktisi <i>HR</i>, manajemen SDM strategis, <i>HRM</i> berbasis kompetensi, penyampaian pembelajaran dan pelatihan, manajemen kinerja, manajemen penghargaan, serta struktur gaji dan pembayaran. Buku ini	Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2021). <i>Are We There Yet? What We Know About the Role of Human Resource Professionals</i>. Academy of Management Perspectives. Artikel ini mengeksplorasi peran profesional SDM dalam konteks perkembangan terbaru dan tantangan yang dihadapi. Ulrich dan Dulebohn memberikan panduan tentang bagaimana peran SDM dapat berkembang untuk mendukung strategi bisnis, relevan untuk semua perspektif <i>HIM</i>, <i>HRM</i>, dan <i>HCM</i>.

dengan tujuan mengurangi ambiguitas dan meningkatkan efektivitas strategi SDM.	berfungsi sebagai referensi penting bagi profesional <i>HR</i> untuk memahami dan menerapkan praktik SDM yang efektif dalam konteks yang terus berkembang.	
Rivai & Sagala (2011). <i>Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik</i> . (Edisi Kedua). Menawarkan panduan menyeluruh mengenai teori dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diterapkan dalam konteks perusahaan. Buku ini menggabungkan pendekatan teoretis dan praktis dalam manajemen SDM, memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana mengelola karyawan secara efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Edisi kedua ini menyajikan pembaruan dan perbaikan berdasarkan perkembangan terbaru di bidang SDM, termasuk teknik dan strategi baru yang dapat diterapkan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan fokus pada penerapan prinsip-prinsip manajemen SDM dalam situasi dunia nyata, buku ini menjadi referensi yang berharga bagi praktisi, akademisi, dan mahasiswa yang tertarik dalam mempelajari dan menerapkan konsep-konsep manajemen SDM secara praktis.	Prabhakaran Paleri (2018). <i>Human Investment Management: Raise the Level by Capitalising Human Investment Management (HIM)</i> dengan fokus pada pemanfaatan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang vital untuk peningkatan kinerja organisasi. Paleri membahas bagaimana investasi yang efektif dalam pengembangan dan pemberdayaan karyawan dapat mengoptimalkan potensi mereka, mendorong inovasi, dan menghasilkan keuntungan kompetitif. Buku ini mengintegrasikan teori-teori manajemen sumber daya manusia dengan praktik terbaik dalam investasi manusia, menawarkan pendekatan yang komprehensif untuk meningkatkan nilai karyawan dan, pada gilirannya, kinerja organisasi. Melalui studi kasus dan contoh praktis, buku ini memberikan panduan kepada manajer dan pemimpin organisasi tentang cara meningkatkan hasil bisnis dengan memprioritaskan investasi dalam pengembangan karyawan dan mengelola potensi manusia secara strategis.	Dan berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik seperti: [1] Baron, A. dan Armstrong, M. (2007). <i>Human Capital Management: Achieving Added Value through People</i> . [2] Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (2007). <i>The Oxford Handbook of Human Resource Management</i> . [3] Coppin, A. (2017). <i>The Human Capital Imperative: Valuing Your Talent</i> . [4] Ingham, J. (2007). <i>Strategic Human Capital Management: Creating Value through People</i> . [5] Jack J. Phillips dan Patricia Pulliam Phillips (2015). <i>High-Impact Human Capital Strategy: Addressing the 12 Major Challenges Today's Organizations</i> . [6] Lepak, David P; Snell, Scott A (1999). <i>The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development</i> . [7] Losey, M; Meisinger, S; dan Ulrich, D. (2005). <i>The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow</i> . [8] Rothwell, W.J dan Kazanas, H.C (2003). <i>Planning And Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management</i> . [9] Senge, P. (2006). <i>The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization</i> . [10] Hermansyah, Tukiran, M., Herlina, E., & Andrianto, M.T. (2022). <i>A Review of Strategic Human Resources</i>

		Management in Organization. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5 (2) [11] Dan referensi tambahan lainnya.
--	--	---

2. Pendekatan Human Investment Management (HIM) dalam Pengembangan SDM

Human Investment Management (HIM) memfokuskan diri pada investasi jangka panjang dalam pengembangan karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka sebagai aset strategis organisasi. *HIM* melibatkan program pelatihan yang intensif dan pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan (Aguinis, 2012; Fitz-enz & Davison, 2021; Roziq *et al.*, 2021).

"As noted by James Kelley, performance management project leader at Idaho Power, 'technology is a facilitator, but not a guarantor, of effectiveness or efficiency of a company's workforce.' So, what makes some businesses more successful than others What is today's key competitive advantage? The answer is people. Organizations with motivated and talented employees offering outstanding service to customers are likely to pull ahead of the competition, even if the products offered are similar to those offered by the competitors." (Aguinis, 2012. Preface and Introduction).

Sumber: Manusia adalah keunggulan kompetitif utama dalam bisnis yang sukses (Aguinis, 2012)

Human Investment Management (HIM) merupakan pendekatan strategis yang menekankan pentingnya investasi jangka panjang dalam pengembangan karyawan sebagai aset utama organisasi. HIM berfokus pada peningkatan kompetensi, motivasi, dan potensi individu melalui program pelatihan yang intensif dan berkelanjutan, tidak hanya dalam aspek teknis, tetapi juga dalam kepemimpinan dan manajerial. Aguinis (2012) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas dan motivasi karyawannya, bukan semata oleh teknologi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM menjadi kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Fitz-enz dan Davison (2002) turut menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi, sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap kinerja organisasi

"The overall objective of a developmental plan is to encourage continuous learning, performance improvement, and personal growth. In addition, developmental plans have other more specific objectives: Improve performance in current job Sustain performance in current job Prepare employees for advancement Enrich the employee's work experience" Aguinis (2012). *Employee Development. Chapter 8: Performance Management and Employee Development.*

Sumber: Mendorong pembelajaran berkelanjutan, peningkatan kinerja, dan pertumbuhan pribadi adalah tujuan dari rencana pengembangan karyawan (Aguinis, 2012)

Pendekatan Human Investment Management (HIM) menempatkan pengembangan karyawan sebagai inti dari strategi pengelolaan SDM dengan tujuan mendorong pembelajaran berkelanjutan, peningkatan kinerja, dan pertumbuhan pribadi. HIM memanfaatkan rencana pengembangan untuk meningkatkan dan

menjaga kinerja dalam peran saat ini, mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar, serta memperkaya pengalaman kerja guna meningkatkan kepuasan dan retensi. Pendekatan ini menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, dukungan manajerial, serta penyediaan sumber daya dan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Dengan demikian, HIM bertujuan menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan, inovasi, dan keunggulan kompetitif jangka panjang (Aguinis, 2012; Roziq et al., 2021).

3. Konsep dan Penerapan Human Resource Management (HRM) dalam Organisasi

Human Resource Management (HRM) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia secara administratif dan strategis, yang mencakup fungsi utama seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, serta administrasi kompensasi dan tunjangan. Secara administratif, HRM memastikan efisiensi operasional dan kepatuhan terhadap regulasi, sedangkan secara strategis, HRM menyelaraskan kebijakan SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi. HRM juga berperan dalam menghadapi tantangan globalisasi, mendorong inovasi, mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial, serta menarik dan mempertahankan talenta. Dengan pendekatan yang terintegrasi ini, HRM berupaya meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kontribusi SDM terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Armstrong, 2006; Brewster, Chung, & Sparrow, 2016; Kramar et al., 2013; Rivai & Sagala, 2011).

4. Strategi Human Capital Management (HCM) dalam Pengelolaan SDM

Human Capital Management (HCM), karyawan sebagai modal (*capital*), pengukuran dan pengelolaan nilai karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Chen, S. & Zheng, J., 2022; Baron & Armstrong, 2007). *HCM* mencakup pengelolaan talenta, analisis kinerja, dan pengembangan berbasis nilai (Sohel-Uz-Zaman et al., 2022; Coppin, 2017). Konsep *HCM* ini lebih maju dibandingkan dengan *HRM*, yang menganggap karyawan sebagai "*costs*" (Kucharčíková et al., 2014).

"Human capital theory focuses attention on practical issues relating to employee resourcing, development and reward, measuring the value of people, evaluating HR processes, organizational learning and knowledge management. While it may appear to support the 'hard' HRM philosophy of treating employees as assets, it modifies what could be regarded as one of the less savoury aspects of HRM theory by emphasizing that these 'assets' are not owned by the business. In theory, people can invest in their own future and can choose how and where to make that investment. In practice, the extent to which they can do this may be restricted in many cases, but it is certainly something that knowledge workers can do, and this fact needs to be taken into account in formulating resourcing and HR development policies. From an organizational perspective, human capital theory generates the following practical questions: From the viewpoint of individuals, the theory emphasizes that they have the right to expect first, that they will obtain a proper return for the investment of their time and efforts in an organization in terms of the development of their skills and capabilities, and second, that they will be given opportunities to increase their employability, inside and outside the organization" (Baron & Armstrong, 2007. Human Capital Management: Achieving Added Value through People. Chapter: The Concept of Human Capital).

Sumber: Konsep dan teori modal manusia (Baron dan Armstrong, 2007)

Teori modal manusia (*human capital theory*) mengarahkan perhatian pada isu praktis terkait pengelolaan sumber daya manusia, termasuk penyediaan, pengembangan, dan penghargaan terhadap karyawan, serta pengukuran nilai individu, evaluasi proses SDM, pembelajaran organisasi, dan manajemen pengetahuan. Meskipun teori ini tampaknya mendukung filosofi HRM "keras" yang memperlakukan karyawan sebagai aset, ia menekankan bahwa aset-aset ini tidak sepenuhnya dimiliki oleh bisnis. Secara teoritis, individu dapat berinvestasi dalam masa depan mereka sendiri dan memilih bagaimana serta di mana melakukan investasi tersebut. Meskipun praktiknya mungkin membatasi sejauh mana mereka

Human capital represents the human factor in the organization; the combined intelligence, skills and expertise that give the organization its distinctive character. The human elements of the organization are those that are capable of learning, changing, innovating and providing the creative thrust which if properly motivated can ensure the long-term survival of the organization.

dapat melakukannya, terutama dalam banyak kasus, pekerja pengetahuan (*knowledge workers*) memiliki lebih banyak kendali, dan hal ini harus dipertimbangkan dalam merumuskan kebijakan penyediaan dan pengembangan SDM.

Sumber: Modal manusia sebagai faktor utama dalam organisasi (Bontis *et al.*, 1999 dalam Armstrong, 2006)

Human Capital Management (HCM) adalah pendekatan strategis yang memandang manusia sebagai aset dan investasi jangka panjang yang berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi. Berbeda dari HRM yang melihat karyawan sebagai biaya, HCM menekankan pentingnya pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi serta talenta individu secara sistematis melalui pengelolaan talenta, analisis kinerja, dan pengembangan berbasis nilai. HCM bertujuan menyelaraskan peningkatan kapasitas individu—baik dari segi pengetahuan, keterampilan, sikap, maupun kesehatan—dengan kebutuhan strategis organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif. Dalam konteks ini, modal manusia tidak hanya dipahami sebagai kapasitas individu dan hasil pendidikan atau pelatihan, tetapi juga sebagai faktor produksi utama yang menentukan daya saing organisasi. Pandangan ini sejalan dengan Frank & Bernanke (2007), yang menyebut human capital sebagai gabungan dari pendidikan, pengalaman, pelatihan, keterampilan, kebiasaan, kesehatan, energi, dan inisiatif yang secara langsung memengaruhi produktivitas manusia.

5. Perbandingan Konseptual dan Dampak terhadap Kinerja Organisasi serta Keberlanjutan Sistem

HIM berfokus pada investasi dan pengembangan berkelanjutan karyawan, HRM mengutamakan pengelolaan administratif dan kebutuhan organisasi, sedangkan HCM melihat karyawan sebagai modal strategis yang penting (Cascio & Boudreau, 2011; Brewster, Chung, & Sparrow, 2016). HIM dan HCM lebih berorientasi pada pengembangan individu dan peningkatan kinerja, sementara HRM lebih berorientasi pada pengelolaan dan operasional (Aguinis, 2012; Paleri, 2018; Khilji, S. E., & Wang, X., 2007).

"Organizations in Europe, the United States, and Asia spend billions each year on employee training—more than \$125 billion in the U.S. alone. At the level of the individual firm, Google is exemplary. It offers each employee 100 hours of professional development training per year. These outlays reflect the cost of keeping abreast of technological and social changes, the extent of managerial commitment to achieving a competent and productive workforce, and the broad array of opportunities available for individuals and teams to improve their technical skills and their social skills. Indeed, the large amount of money spent on training in both public and private organizations is likely to increase in the coming years as organizations strive to meet challenges such as the following: Hypercompetition A power shift to the customer; Collaboration across organizational and geographic boundaries; The need to maintain high levels of talent; Changes in the workforce; Changes in technology; Teams". Cascio & Boudreau (2011). Investing in People. Chapter 11: Costs and Benefits of HR Development Programs.

Sumber: Investasi pada manusia memerlukan biaya tinggi (Cascio & Boudreau, 2011)

Menurut Cascio dan Boudreau (2011), besarnya investasi pelatihan karyawan, seperti yang dilakukan di Amerika Serikat dengan pengeluaran lebih dari \$125 miliar per tahun, mencerminkan komitmen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan teknologi, sosial, dan kompetisi global. Strategi pengembangan SDM dapat dilihat dari tiga pendekatan utama: Human Investment Management (HIM), Human Resource Management (HRM), dan Human Capital Management (HCM). HIM berfokus pada investasi jangka panjang dalam pembelajaran berkelanjutan guna memaksimalkan potensi karyawan; HRM menekankan efisiensi administratif dan operasional melalui perekrutan, pelatihan, dan manajemen kinerja; sedangkan HCM melihat karyawan sebagai modal strategis dengan penekanan pada pengelolaan nilai dan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Meskipun HIM dan HCM sama-sama berorientasi pada pengembangan individu dan kinerja jangka panjang, HRM lebih menitikberatkan pada kepatuhan dan efisiensi struktural. Ketiga pendekatan ini mencerminkan strategi yang berbeda dalam mengelola SDM sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

6. Dampak terhadap Kinerja Organisasi, dan Keberlangsungan Sistem

Pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia—seperti Human Investment Management (HIM), Human Resource Management (HRM), dan Human Capital Management (HCM)—memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlangsungan organisasi dengan menyesuaikan strategi SDM pada kebutuhan spesifik organisasi serta kemampuan mengelola biaya dan manfaatnya (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Khilji & Wang, 2007). SHRM menekankan penyelarasan praktik SDM dengan tujuan strategis organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hermansyah et al., 2022). Keterlibatan dan keputusan manusia di dalam sistem menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sistem, karena manusia tidak hanya menjalankan fungsi operasional tetapi juga menjaga keberlangsungan melalui komitmen, inovasi, dan adaptasi (Paleri, 2018; Nickels et al., 2019). Investasi dalam pengembangan potensi manusia melalui pelatihan, kesejahteraan, dan pengelolaan bakat memungkinkan organisasi merespons dinamika lingkungan secara efektif serta memperkuat daya saing jangka panjang. Integrasi ketiga pendekatan HIM, HRM, dan

HCM memungkinkan organisasi menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan, inovasi, dan adaptasi, sehingga manusia dapat menjadi aset strategis dalam menjaga sistem tetap produktif, adaptif, dan tangguh menghadapi tantangan masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui tiga perspektif utama, yaitu *Human Investment Management (HIM)*, *Human Resource Management (HRM)*, dan *Human Capital Management (HCM)*. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan SDM sebagai faktor utama dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing perspektif memiliki fokus yang berbeda dalam pengelolaan SDM. *HRM* berorientasi pada proses administratif dan operasional seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, serta sistem kompensasi dan benefit guna menjaga efisiensi dan produktivitas tenaga kerja. Sementara itu, *HCM* melihat SDM sebagai modal intelektual yang berkontribusi terhadap inovasi dan keunggulan kompetitif organisasi dengan menekankan pengelolaan kompetensi, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran berkelanjutan. Di sisi lain, *HIM* menempatkan SDM sebagai investasi jangka panjang yang membutuhkan strategi pengembangan terencana, seperti beasiswa, pelatihan mendalam, serta retensi talenta berkinerja tinggi, dengan tujuan mengoptimalkan pengembalian investasi (*ROI*) terhadap pertumbuhan organisasi.

Integrasi ketiga konsep ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya mengutamakan aspek operasional (*HRM*) atau optimalisasi modal manusia (*HCM*), tetapi juga harus mencerminkan strategi investasi yang berkelanjutan (*HIM*). Oleh sebab itu, organisasi yang ingin mencapai keberlanjutan dan daya saing jangka panjang harus mampu menyeimbangkan ketiga perspektif tersebut. Strategi pengembangan SDM yang efektif mencakup beberapa elemen utama, di antaranya adalah pendekatan berbasis kompetensi, inovasi dalam sistem pelatihan dan pengembangan, serta manajemen talenta yang memastikan karyawan berkinerja tinggi mendapatkan kesempatan pengembangan dan insentif yang mendukung loyalitas mereka terhadap organisasi. Selain itu, pengukuran *ROI* dalam investasi SDM juga menjadi faktor penting dalam menilai efektivitas program pelatihan dan pengembangan SDM terhadap produktivitas serta profitabilitas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2012). *Performance Management*. 3th Edition. Published by Pearson Education.
- Alieffiansyah, M. K., Arifin, M. Z., & Ismail, I. (2024). Tantangan dan peluang MSDM terhadap perkembangan teknologi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12), Desember 2024.

- An, L., & López-Carr, D. (2012). Understanding human decisions in coupled natural and human systems. *Ecological Modelling*, 229, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2011.10.023>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. www.kogan-page.co.uk
- Bach, S. & Edwards, M. R. (2013). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. Edwards. 5th ed. Ed. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication
- Baron, A. dan Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. Published in Great Britain and the United States in 2007 by Kogan Page Limited. www.kogan-page.co.uk
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, Chicago.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6). 898-925. DOI: 10.1177/0149206306293668
- Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (2007). (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. 2nd Edition. Routledge.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). Modeling and assessing work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2020). Facilitating the implementation process of high-performance work systems: The role of authentic leadership. *Frontiers in Psychology*, 11, 550711. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550711>
- Cascio, W. F. (2022). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education
- Cascio, W.F. & Boudreau, J.W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 2nd ed. Pearson Education, Inc.
- Chen, S. & Zheng, J. (2022). Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment. *Front. Psychol, Sec. Organizational Psychology*. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>
- Coppin, A. (2017). *The Human Capital Imperative: Valuing Your Talent*. Published by Springer Nature. DOI 10.1007/978-3-319-49121-9_22
- Dai, D. Y. (2020). Rethinking human potential from a talent development perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(1), 19–37. <https://doi.org/10.1177/0162353219897850>

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education. 1
- Forrester, S. V., Ustinova, G. H., Kosyakova, I. V., Ronzhina, N. V., & Suraeva, M. O. (2016). Human Capital in the Innovative Conditions. *IEJME - Mathematics Education*, 11(8), 3048–3065
- Frank, Robert H & Ben S. Bernanke (2007). *Principles of Micro Economics*. (Ed.3). New York: McGraw Hill,
- García-Alcaraz, J. L., Alor-Hernández, G., Sánchez-Ramírez, C., Jiménez-Macías, E., Blanco-Fernández, J., & Latorre-Biel, J. I. (2018). Mediating Role of the Six Sigma Implementation Strategy and Investment in Human Resources in Economic Success and Sustainability. *Sustainability* (Switzerland), 10(6).
- Giziene, V., Simanaviciene, Z., & Palekiene, O. (2012). Evaluation of Investment in Human Capital Economical Effectiveness. *Engineering Economics*, 23(2), 106–116.
- Govender, C.M. (2021). (Eds.). *Transitioning HRM to HSM - Human Self-Management Goes beyond Traditional HR*. DOI 10.5772/intechopen.92925
- Gumperz, J. (2014). Investment in Human Resources and the Evaluation of Capital. *Financial Analyst Journal*, 20(5), 134–135.
- Hermansyah, Tukiran, M., Herlina, E., & Andrianto, M.T. (2022). A Review of Strategic Human Resources Management in Organization. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5 (2). 14422-14429. DOI: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5309>
- Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management: Creating Value through People*. Published by Elsevier Ltd. All rights reserved
- Jack J. Phillips dan Patricia Pulliam Phillips (2015). *High-Impact Human Capital Strategy: Addressing the 12 Major Challenges Today's Organizations*. American Management Association: www.amanet.org
- Losey, M; Meisinger, S; dan Ulrich, D. (Eds.). (2005). *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2019). *Understanding Business* (12th ed.). McGraw-Hill
- Nikmah, W., Mukarromah, A., Widyansyah, D., & Anshori, M. I. (2023). Penggunaan teknologi dalam pengembangan SDM. Mutiara: *Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, 1(5), Oktober 2023.
- Paleri, P (2018). *Human Investment Management: Raise the Level by Capitalising Human*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Rothwell, W.J dan Kazanas, H.C (2003). *Planning And Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management*. Second Edition. Published by Human Resource Development Press, Inc. 22 Amherst Road Amherst, Massachusetts 01002
- Roziq, M., Reawaroe, H. P. & Rosyidi, A. I. (2021). Investment Perspectives in Human Resources Management and Its Contribution on Organizational Performance and Competitive Advantages. *Journal of Management and Leadership*, 4 (1).

- Schinnenburg, H., & Bohmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35, 101090. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>
- Shofiana, D., Hasbullah, F., Farida, I., & Larasati, F. (2025). Effective recruitment strategies in modern human resources management. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 8(1), 130–137. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v8-i01-17>
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Ed. Second. New York: Doubleday.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104: 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631930456>)
- Sohel-Uz-Zaman, A.S.M., Kabir, A.I., Osman, A.Z.M.R., & Jalil, M.B. (2022). Strategic Human Resource Management, Human Capital Management and Talent Management: Same Goals Many Routes? *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S1), 1-15.
- Stredwick, J. (2023). *An Introduction to Human Resource Management*. 7th Edition. Routledge
- Storey, J., & Wright, P.M. (2023). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Published by Routledge
- Sugiyono (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan Ke-3. Bandung: Alfabeta
- Unger, J. M., Rauch, R., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-analytical Review. *Journal of Business Venturing*, 26 (3). 341–358.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2021). Are We There Yet? What We Know About the Role of Human Resource Professionals. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 29-46. DOI: 10.5465/amp.2019.0140.
- Vitzileou, M., Glykas, M., & Melidis, G. (2022). Quality system management: The role of human resources. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (EpSBS), 17th International Strategic Management Conference (ISMC 2022). <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.02.17>