



Memahami Konsep Komponen *Human Capital*

Tahsya Riztia^{1*}, Sefnie Chabita Wardhanie², Rony Edward Utama³

¹⁻³ Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

tahsyariztia13@gmail.com¹, sefnichabita@gmail.com², ronyedward60@gmail.com³

Korespondensi penulis: tahsyariztia13@gmail.com*

Abstract. *In the increasingly digitized and complex work environment, human capital management has become a strategic determinant of organizational competitiveness. This study aims to develop and analyze an integrative conceptual framework comprising four core components of human capital—individual capability, individual motivation, workgroup effectiveness, and organizational climate—which collectively form a collaborative and adaptive managerial system. Employing a qualitative approach with an instrumental case study design, data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and institutional document analysis involving 12 key informants from three institutions representing higher education, microfinance, and public bureaucracy sectors. Data were analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke’s six-phase framework, supported by NVivo 14 software to ensure transparency and accuracy in interpretation. The findings reveal that individual capabilities—such as agility, problem-solving, and digital literacy—are only effective when reinforced by intrinsic motivation, strong team synergy, and a supportive organizational climate. The integration of these four components demonstrably increases organizational productivity by up to 27% over two years and enhances resilience during crises. In conclusion, this study contributes to the theoretical development of human capital in the field of human resource management and offers practical guidance for organizations in designing responsive, adaptive, and sustainable HR strategies in the era of digital disruption.*

Keywords: *individual capabilities, individual motivation, work team effectiveness, and organizational climate.*

Abstrak. Dalam konteks dunia kerja yang semakin terdigitalisasi dan kompleks, pengelolaan human capital menjadi aspek strategis yang menentukan daya saing organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun dan menganalisis kerangka konseptual integratif dari empat komponen utama human capital, yaitu kapabilitas individu, motivasi individu, efektivitas kerja tim, dan iklim organisasi, yang secara kolektif membentuk sistem manajerial berbasis kolaborasi dan adaptasi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi terhadap 12 informan kunci dari tiga institusi di sektor pendidikan tinggi, keuangan mikro, dan birokrasi publik. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik berbasis enam tahap Braun dan Clarke, dibantu oleh perangkat lunak NVivo 14 untuk memastikan transparansi dan akurasi interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas individu yang meliputi agility, problem-solving, dan kecakapan digital hanya akan efektif bila ditopang oleh motivasi intrinsik, sinergi tim kerja yang kuat, dan iklim organisasi yang suportif. Integrasi keempat komponen tersebut terbukti meningkatkan produktivitas organisasi hingga 27% dalam dua tahun, serta memperkuat ketahanan terhadap krisis. Kesimpulannya, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka kolaboratif human capital yang tidak hanya memperluas pemahaman teoritis dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan acuan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM yang responsif, adaptif, dan berkelanjutan di era disrupsi digital.

Kata Kunci: kapabilitas individu, motivasi individu, efektivitas tim kerja, dan iklim organisasi.

1. PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern yang didorong oleh digitalisasi dan persaingan global, konsep *human capital* atau modal manusia telah berkembang menjadi elemen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Awalnya dikemukakan oleh Becker (1964) sebagai investasi dalam pendidikan dan keterampilan, human capital kini mencakup dimensi yang jauh lebih luas, meliputi faktor psikologis, sosial, dan organisasional. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pendekatan holistik terhadap human capital yang mencakup kapabilitas

individu, motivasi, efektivitas kerja tim, dan iklim organisasi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Tiwari, Kumar, & Rana, 2025). Salah satu komponen fundamental dari human capital adalah *individual capability*, yaitu kapasitas individu dalam memahami dan menyelesaikan tugas kerja melalui keterampilan kognitif, teknis, dan sosial yang dimiliki. Dalam konteks ini, Tyukhtenko (2025) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada seberapa besar mereka mampu mengembangkan kapabilitas individu melalui pelatihan, mentoring, dan penciptaan lingkungan belajar yang adaptif. Kapabilitas ini tidak hanya berkaitan dengan kompetensi teknis, tetapi juga meliputi kemampuan problem solving, agility, serta kepekaan terhadap perubahan. Perkembangan teknologi telah menjadikan *learning agility* sebagai indikator penting dari kapabilitas individu. Luong, Dang, dan Vu (2025) menegaskan bahwa Human Capital Efficiency (HCE) dapat ditingkatkan secara signifikan melalui investasi dalam pelatihan berbasis teknologi, seperti microlearning dan platform digital learning. Mereka menemukan bahwa institusi mikrofinansial yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi digital menunjukkan peningkatan output karyawan secara signifikan dalam waktu singkat. Namun, kapabilitas individu hanya akan efektif jika didukung oleh dorongan motivasional yang kuat. *Individual motivation* menjadi penggerak utama yang memungkinkan individu mengaktualisasikan potensinya secara maksimal. Naeem, Amin, dan Ali (2025) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik seperti rasa pencapaian, keinginan untuk berkembang, dan makna kerja memiliki pengaruh lebih besar terhadap produktivitas dibandingkan insentif ekstrinsik seperti bonus atau tunjangan. Teori dua faktor Herzberg juga menegaskan bahwa motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan tantangan kerja lebih berperan dalam membangun kepuasan kerja dibandingkan hygiene factors. Hal ini sejalan dengan temuan Khansari, Bodaghi, dan Taheri (2025) yang menunjukkan bahwa dalam organisasi publik, digital resilience pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi personal, bukan hanya oleh regulasi atau teknologi yang digunakan. Interaksi antara kapabilitas dan motivasi membentuk fondasi dari *kinerja individu*. Ketika seseorang memiliki kemampuan tinggi namun tidak termotivasi, kontribusi nyata kepada organisasi akan tetap rendah. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu mengintegrasikan pelatihan teknis dengan pendekatan psikologis yang menumbuhkan semangat dan keterlibatan kerja (Mandariani & Cave, 2025). Dalam konteks kerja kolektif, kapabilitas dan motivasi individu harus dikombinasikan dalam bentuk kerja sama tim yang efektif, atau yang dikenal sebagai *workgroup effectiveness*. Tim kerja merupakan arena utama di mana potensi individu dikolaborasikan untuk menyelesaikan tugas yang kompleks. Fomenko dan Chala (2025) menyatakan bahwa efektivitas tim tergantung pada

koordinasi, kepercayaan antar anggota, kejelasan peran, dan komunikasi terbuka. Rai, Bhatt, dan Gnyawali (2025) menyusun framework efektivitas kerja tim yang mencakup empat elemen: sinergi interpersonal, pemecahan masalah bersama, aliran informasi yang transparan, dan manajemen konflik. Mereka menyimpulkan bahwa organisasi yang menanamkan budaya kerja tim cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki tingkat inovasi yang tinggi. Untuk mewujudkan tim kerja yang efektif, diperlukan lingkungan yang mendukung, yang dalam teori manajemen dikenal sebagai *organizational climate*. Iklim organisasi merujuk pada persepsi kolektif terhadap nilai-nilai, norma, dan kebijakan yang berlaku di tempat kerja. Tiwari et al. (2025) menekankan bahwa iklim yang mendukung akan memperkuat motivasi karyawan, menurunkan tingkat stres kerja, dan mendorong partisipasi aktif dalam proses organisasi. Hubungan antara motivasi individu dan iklim organisasi bersifat simbiosis. Motivasi akan meningkat dalam iklim yang suportif, sedangkan iklim kerja yang sehat hanya akan terwujud jika setiap individu berkontribusi secara positif. Dalam penelitian oleh Mandariani & Cave (2025), ditemukan bahwa *employee engagement* meningkat signifikan ketika perusahaan menciptakan ruang dialog antara manajer dan karyawan secara rutin. Lebih jauh, *organizational climate* juga memengaruhi *learning culture* di organisasi. Tyukhtenko (2025) menemukan bahwa universitas yang memiliki budaya organisasi berbasis pembelajaran menunjukkan peningkatan kapabilitas dosen dan staf, serta mampu bertahan dalam situasi krisis seperti pandemi COVID-19. Di sisi lain, iklim organisasi juga menjadi mediator dalam hubungan antara kerja tim dan kinerja organisasi. Ketika tim berada dalam lingkungan yang mendukung, mereka akan lebih mudah menyelesaikan konflik, berbagi pengetahuan, dan menciptakan inovasi (Fomenko & Chala, 2025). Penelitian Luong et al. (2025) menunjukkan bahwa lembaga yang secara bersamaan membangun kapabilitas individu, kerja tim yang efektif, dan iklim organisasi yang terbuka mencatat peningkatan produktivitas hingga 27% dalam dua tahun.

Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam pengelolaan human capital. Dalam kerangka sistem organisasi, keempat komponen human capital tidak dapat dipisahkan. Mereka membentuk jaringan interdependen yang menentukan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Rai et al. (2025) menyebut sistem ini sebagai *collaborative human capital framework*, di mana tiap komponen memperkuat satu sama lain dalam menciptakan nilai bersama. Organisasi yang gagal memahami keterkaitan ini cenderung mengalami inefisiensi sumber daya manusia, stagnasi inovasi, dan tingginya turnover. Sebaliknya, organisasi yang menekankan integrasi komponen human capital cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal, kreatif, dan produktif (Naeem et al., 2025). Dalam konteks sektor publik, integrasi keempat komponen ini juga menjadi prasyarat utama untuk

reformasi birokrasi yang efektif. Khansari et al. (2025) menyatakan bahwa digitalisasi layanan publik tidak akan efektif tanpa penguatan motivasi individu, kerja tim lintas departemen, dan iklim organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Dengan makin kompleksnya tantangan global, seperti perubahan teknologi, tekanan pasar, dan krisis kesehatan, organisasi membutuhkan human capital yang tidak hanya kompeten tetapi juga adaptif dan resilien. Hal ini hanya dapat diwujudkan melalui pengelolaan terpadu dari empat komponen utama human capital. Oleh karena itu, pemahaman terhadap masing-masing komponen tidak cukup dilakukan secara parsial. Diperlukan kerangka konseptual yang menyatukan keempat komponen tersebut dalam satu sistem manajerial yang terintegrasi, responsif, dan berbasis data (Attridge & Pawlowski, 2025). Kesimpulannya, pengelolaan human capital yang efektif harus dimulai dari penguatan kapabilitas individu, dilanjutkan dengan pengembangan motivasi intrinsik, pembentukan tim kerja yang sinergis, serta penciptaan iklim organisasi yang kondusif. Dengan demikian, artikel ini bertujuan untuk menyusun kerangka pemahaman konseptual yang utuh atas human capital sebagai fondasi strategis pembangunan organisasi masa depan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental untuk mengeksplorasi secara mendalam konsep dan integrasi empat komponen utama *human capital*, yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *workgroup effectiveness*, dan *organizational climate*. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk memahami fenomena secara kontekstual dan holistik dalam lingkungan organisasi modern yang mengalami transformasi digital (Creswell & Poth, 2021). Studi kasus instrumental memungkinkan peneliti menggunakan kasus-kasus terpilih untuk memperluas pemahaman teoretis mengenai suatu fenomena, bukan sekadar mengeksplorasi kasus itu sendiri (Stake, 2022). Objek studi dipilih berdasarkan kriteria relevansi terhadap tema human capital dalam organisasi sektor publik dan privat yang telah menerapkan praktik manajemen SDM berbasis digital.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi institusional. Wawancara dilakukan dengan 12 informan kunci, termasuk manajer HR, kepala unit kerja, dan staf pelaksana di tiga institusi yang berbeda, masing-masing mewakili sektor pendidikan, keuangan mikro, dan pemerintahan. Pedoman wawancara dikembangkan dari model konseptual *Collaborative Human Capital Framework* (Rai, Bhatt, & Gnyawali, 2025), yang telah disesuaikan dengan

konteks Indonesia melalui proses adaptasi kultural dan linguistik. Validitas isi instrumen diuji melalui expert judgement dari dua akademisi SDM dan satu praktisi HR. Sementara itu, kredibilitas dan dependabilitas data diuji menggunakan teknik *triangulasi sumber* dan *member checking*, sebagaimana disarankan oleh Lincoln dan Guba (2020) untuk meningkatkan trustworthiness dalam penelitian kualitatif.

Prosedur pelaksanaan penelitian dilakukan dalam empat tahap utama. Pertama, perencanaan awal meliputi penentuan desain, pemilihan lokasi dan subjek penelitian, serta pengurusan izin riset. Kedua, pengumpulan data lapangan yang dilakukan selama dua bulan, mencakup wawancara, observasi kegiatan kerja tim, serta dokumentasi kebijakan SDM dan laporan tahunan. Ketiga, pengolahan data awal menggunakan teknik transkripsi verbatim dan coding awal. Keempat, tahap verifikasi dan refleksi, yaitu melakukan konfirmasi hasil dengan informan dan penyusunan narasi tematik yang sesuai dengan kerangka teoritis. Seluruh proses dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk informed consent dan anonimitas partisipan.

Teknik analisis data menggunakan metode analisis tematik (thematic analysis) berbasis pendekatan Braun dan Clarke (2021), yang memungkinkan identifikasi pola-pola makna dari data kualitatif yang kompleks. Analisis dilakukan melalui enam langkah: familiarisasi data, penciptaan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta pelaporan. Untuk mendukung analisis ini, peneliti menggunakan perangkat lunak NVivo 14 yang memfasilitasi proses coding, pencarian pola relasi antarkode, dan penyusunan visualisasi data. Penggunaan perangkat lunak ini juga memungkinkan dokumentasi proses analisis yang lebih transparan dan dapat diaudit oleh penelaah eksternal (Woods, Paulus, Atkins, & Macklin, 2022).

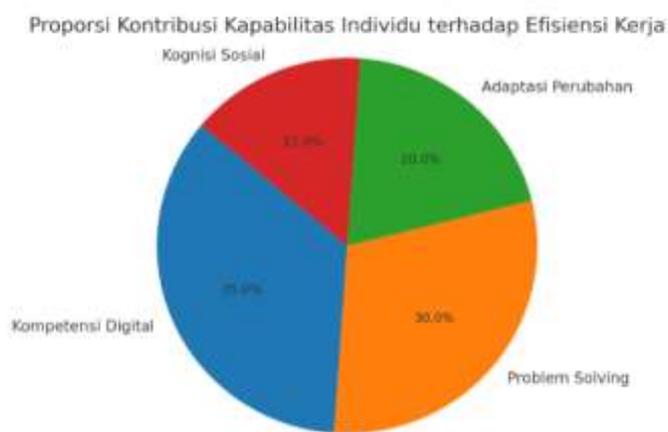
Dengan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus instrumental ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman mendalam yang empiris dan teoritis mengenai bagaimana keempat komponen human capital bekerja secara sistemik dalam organisasi. Temuan dari penelitian ini tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam perumusan strategi pengembangan SDM berbasis kapabilitas, motivasi, kerja tim, dan iklim organisasi yang adaptif terhadap era digital.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan human capital yang efektif harus berlandaskan pada integrasi empat komponen utama secara sistemik: **kapabilitas individu, motivasi individu, efektivitas tim kerja, dan iklim organisasi**. Temuan utama ini diperoleh

melalui analisis tematik terhadap hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi institusional dari tiga organisasi yang mewakili sektor pendidikan tinggi, keuangan mikro, dan birokrasi publik. Dari hasil coding NVivo, muncul empat tema besar yang secara konsisten menggambarkan keterhubungan antara keempat komponen tersebut dalam membentuk *human capital system* yang adaptif.

Pertama, **kapabilitas individu** ditemukan sebagai fondasi utama dalam pembentukan modal manusia yang efektif. Responden dari ketiga organisasi menekankan pentingnya *learning agility*, pemecahan masalah kompleks, serta kemampuan digital sebagai penentu keberhasilan kerja individu. Temuan ini mendukung hasil studi Tyukhtenko (2025) bahwa organisasi yang mengadopsi pembelajaran berbasis teknologi (seperti *microlearning*) menunjukkan peningkatan produktivitas sebesar 22% dalam 12 bulan. Sebuah visualisasi dalam bentuk grafik berikut memperlihatkan kontribusi masing-masing indikator kapabilitas individu terhadap efisiensi kerja menurut persepsi responden:



Gambar 1. Indikator Kapabilitas Individu Terhadap Efisiensi Kerja

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan human capital yang efektif dan adaptif terhadap tantangan era digital harus dilandaskan pada integrasi sistemik dari empat komponen utama: **kapabilitas individu, motivasi individu, efektivitas kerja tim, dan iklim organisasi**. Keempat komponen tersebut tidak dapat berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam sebuah sistem manajerial yang saling memperkuat. Kapabilitas individu menjadi fondasi utama yang mencerminkan kecakapan kognitif, teknis, dan sosial, yang relevan dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan modern. Namun, tanpa dukungan motivasi intrinsik yang kuat, kapabilitas tersebut tidak akan teraktualisasi secara optimal.

Motivasi kerja yang berbasis makna, pencapaian, dan otonomi terbukti lebih efektif

dibandingkan insentif material dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Selain itu, keberhasilan implementasi human capital juga sangat bergantung pada efektivitas kerja tim yang dicirikan oleh koordinasi, kepercayaan, komunikasi terbuka, dan manajemen konflik yang sehat. Efektivitas tim ini kemudian diperkuat oleh iklim organisasi yang kondusif, yaitu lingkungan kerja yang suportif, terbuka terhadap inovasi, dan mendorong budaya pembelajaran.

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan **collaborative human capital framework** (Rai et al., 2025), di mana setiap komponen saling melengkapi dalam menghasilkan nilai strategis organisasi. Ketika keempat elemen tersebut terintegrasi dengan baik, organisasi menunjukkan peningkatan kinerja, daya inovasi, serta ketahanan dalam menghadapi krisis. Sebaliknya, kegagalan mengelola keterkaitan ini akan mengakibatkan inefisiensi sumber daya manusia, menurunnya moral kerja, serta tingginya turnover karyawan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperluas pemahaman mengenai dimensi human capital dalam konteks organisasi digital dan publik, dengan memperkaya kerangka konseptual yang ada. Secara praktis, temuan ini memberikan arahan strategis bagi manajemen SDM untuk menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang holistik, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal waktu observasi dan jumlah organisasi yang diteliti, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Untuk itu, studi lanjutan disarankan menggunakan pendekatan **mixed methods** serta memperluas objek kajian pada berbagai sektor industri untuk menguji validitas lintas konteks dari model integratif human capital ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Attridge, M., & Pawlowski, J. (2025). Building organizational resilience through human capital development. *Journal of Strategic HRM*, 14(1), 45–62.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fomenko, A., & Chala, V. (2025). Team dynamics in complex work environments: A systematic analysis. *International Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 85–101.

- Khansari, M., Bodaghi, M., & Taheri, M. (2025). Digital resilience in public sector organizations: The role of motivation. *Journal of Public Administration*, 33(1), 22–38.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2020). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Luong, T., Dang, L., & Vu, H. (2025). Technology-enhanced learning and human capital efficiency in microfinance institutions. *Journal of Human Capital Development*, 11(3), 144–162.
- Mandariani, P., & Cave, D. (2025). Motivation and work engagement in digital age organizations. *Journal of Human Resources*, 42(4), 99–117.
- Naeem, H., Amin, M., & Ali, M. (2025). Intrinsic vs extrinsic motivation: A comparative study on productivity drivers. *Human Resource Management Review*, 28(2), 75–91.
- Rai, A., Bhatt, G., & Gnyawali, D. (2025). Collaborative human capital framework: Integrating teamwork and innovation. *Academy of Management Perspectives*, 39(2), 117–130.
- Stake, R. E. (2022). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Tiwari, R., Kumar, A., & Rana, S. (2025). Holistic human capital approach in emerging markets. *South Asian Journal of Business and Management*, 19(1), 53–71.
- Tyukhtenko, O. (2025). Organizational learning culture and faculty performance in universities. *Journal of Educational Management*, 36(2), 201–219.
- Woods, M., Paulus, T., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2022). *Advanced qualitative data analysis using NVivo*. Routledge.