

Optimalisasi Kinerja Karyawan melalui Pendekatan *Human Capital Management* pada UMKM *Digital Printing*

Rina Loliyana¹, Rini Loliyani², Andi Surya³, Shinta Merinda Ananda⁴

^{1,2,3,4} Universitas Mitra Indonesia, Lampung, Indonesia

e-mail: rinaloly@umitra.ac.id, rinioly@umitra.ac.id, andisangsurya@umitra.ac.id, shintamerindaananda@umitra.ac.id

Abstract

Employee performance is one of the key factors determining the success of digital printing micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in an increasingly competitive business environment. However, many MSMEs still prioritize investment in technology over human resource development, resulting in suboptimal implementation of Human Capital Management (HCM). This study aims to analyze the implementation of Human Capital Management in optimizing employee performance in digital printing MSMEs in Pati Regency, Indonesia. This research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through direct observation, in-depth interviews, and documentation involving business owners, operational managers, machine operators, graphic designers, and administrative staff selected using purposive sampling. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source, technique, and time triangulation. The findings reveal that the implementation of Human Capital Management positively contributes to improving employee performance through competency development, continuous learning, knowledge sharing, and skills enhancement. Nevertheless, several challenges remain, including the absence of structured training programs, limited competency evaluation systems, and reward systems that primarily emphasize production targets rather than employee development. This study concludes that optimizing employee performance in digital printing MSMEs requires an integrated Human Capital Management approach encompassing competency development, performance evaluation, continuous learning, and performance-based reward systems. The findings contribute to the development of Human Capital Management practices in MSMEs and provide practical recommendations for business owners to enhance productivity and achieve sustainable competitive advantage.

Keywords : *Human Capital Management; employee performance; micro, small, and medium enterprises (MSMEs); digital printing; human resource management*

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan UMKM *digital printing* dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Namun, sebagian besar UMKM masih lebih berfokus pada investasi teknologi dibandingkan pengembangan sumber daya manusia, sehingga penerapan *Human Capital Management* belum dilakukan secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Human Capital Management* dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada UMKM *digital printing* di Bandar Lampung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap pemilik usaha, manajer operasional, operator mesin, desainer grafis, dan staf administrasi yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Human Capital Management* memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, *knowledge sharing*, dan peningkatan keterampilan kerja. Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, seperti belum adanya program pelatihan yang terstruktur, sistem evaluasi kompetensi yang belum optimal, serta sistem penghargaan yang masih berorientasi pada pencapaian target produksi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi kinerja karyawan pada UMKM *digital printing* memerlukan penerapan *Human Capital Management* yang terintegrasi melalui pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, budaya pembelajaran, dan sistem penghargaan berbasis kinerja. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik pengelolaan sumber daya manusia pada sektor UMKM serta menjadi rekomendasi bagi pelaku usaha dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing secara berkelanjutan.

Kata Kunci : *Human Capital Management; Kinerja Karyawan; UMKM; Digital printing; Manajemen Sumber Daya Manusia*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri kreatif dan digital di Indonesia telah mendorong pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) pada berbagai sektor, termasuk jasa *digital printing*. *Digital printing* menjadi salah satu sektor yang mengalami peningkatan permintaan seiring berkembangnya kebutuhan promosi bisnis, kemasan produk, media informasi, serta personalisasi berbagai produk cetak. Kemajuan teknologi percetakan digital juga memberikan peluang bagi UMKM untuk meningkatkan daya saing melalui kecepatan produksi, fleksibilitas layanan, dan kualitas hasil cetak. Namun demikian, keberhasilan usaha *digital printing* tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mengoperasikan teknologi tersebut.

Di tengah persaingan usaha yang semakin kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mesin produksi yang modern tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh karyawan yang memiliki kompetensi, keterampilan, kreativitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memandang karyawan sebagai aset strategis (*Human Capital*) yang mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Pendekatan ini dikenal sebagai *Human Capital Management* (HCM), yaitu suatu konsep pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada investasi kompetensi, pengembangan pengetahuan, peningkatan keterampilan, serta pembentukan budaya kerja yang produktif.

Konsep *Human Capital Management* telah berkembang menjadi salah satu paradigma penting dalam manajemen sumber daya manusia modern. Berbeda dengan pendekatan administrasi personalia yang lebih menitikberatkan pada pengelolaan tenaga kerja secara operasional, *Human Capital Management* menempatkan individu sebagai modal intelektual yang memiliki kontribusi terhadap penciptaan inovasi, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi. Melalui investasi pada pelatihan, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, serta pembelajaran berkelanjutan, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan sekaligus memperkuat daya saing perusahaan.

Pada sektor UMKM *digital printing*, implementasi *Human Capital Management* masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagian besar pelaku usaha lebih memprioritaskan investasi pada mesin produksi dibandingkan pengembangan kompetensi karyawan. Kondisi tersebut menyebabkan kemampuan teknis operator berkembang secara lambat, kesalahan produksi masih sering terjadi, standar pelayanan belum konsisten, serta produktivitas kerja belum optimal. Selain itu, tingginya tuntutan pelanggan terhadap kecepatan penyelesaian pesanan, kualitas hasil cetak, serta pelayanan yang responsif semakin menuntut tersedianya sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif.

Berdasarkan hasil observasi awal pada beberapa UMKM *digital printing*, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Permasalahan tersebut meliputi rendahnya frekuensi pelatihan kerja, belum adanya sistem pengembangan karier yang jelas, terbatasnya evaluasi kompetensi karyawan, serta kurang optimalnya sistem penghargaan terhadap prestasi kerja. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kesalahan pencetakan, keterlambatan penyelesaian pesanan, rendahnya inovasi layanan, dan belum optimalnya produktivitas karyawan.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Human Capital Management* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kompetensi, pembelajaran organisasi, serta peningkatan kapabilitas individu. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada perusahaan besar, sektor manufaktur, perbankan, maupun organisasi publik. Kajian mengenai implementasi *Human Capital Management* pada UMKM *digital printing* masih relatif terbatas, padahal karakteristik usaha ini memiliki dinamika operasional yang berbeda, terutama dalam hal keterbatasan sumber daya, fleksibilitas organisasi, dan ketergantungan terhadap keterampilan individu. Dengan demikian, masih terdapat *Research Gap* mengenai bagaimana pendekatan *Human Capital Management* dapat diterapkan secara efektif pada UMKM *digital printing* untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menawarkan *novelty* berupa pengembangan model optimalisasi kinerja karyawan melalui pendekatan *Human Capital Management* yang disesuaikan dengan karakteristik

UMKM *digital printing*. Model tersebut tidak hanya menitikberatkan pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga mengintegrasikan aspek pembelajaran berkelanjutan, pengembangan keterampilan digital, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), serta sistem penghargaan berbasis kinerja. Pendekatan tersebut diharapkan mampu menghasilkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pendekatan *Human Capital Management* dapat diterapkan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada UMKM *digital printing*. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi secara teoretis dalam pengembangan kajian *Human Capital Management* pada sektor UMKM, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku usaha *digital printing* dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, produktif, dan berkelanjutan.

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Human Capital Management*

Human Capital Management (HCM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan karyawan sebagai aset organisasi yang memiliki nilai ekonomi serta mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan manajemen sumber daya manusia tradisional yang berorientasi pada administrasi personalia, *Human Capital Management* lebih menitikberatkan pada investasi terhadap kompetensi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas, dan kemampuan inovasi yang dimiliki setiap individu. Melalui pendekatan tersebut, organisasi tidak hanya mengelola tenaga kerja sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai modal intelektual yang dapat meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan.

Menurut Armstrong (2020), *Human Capital Management* merupakan proses memperoleh, mengembangkan, mengukur, dan mengelola nilai yang dimiliki karyawan agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Becker (1993) menjelaskan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan kompetensi merupakan bentuk investasi modal manusia (*Human Capital investment*) yang akan meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Konsep ini kemudian berkembang menjadi salah satu strategi utama dalam menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam praktiknya, *Human Capital Management* tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), kolaborasi, inovasi, serta pengembangan karier. Pendekatan tersebut menjadikan sumber daya manusia sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis.

2.2 Dimensi *Human Capital Management*

Mengacu pada Armstrong (2020) dan berbagai penelitian mengenai *Human Capital Management*, terdapat enam dimensi utama yang menjadi dasar dalam pengelolaan modal manusia, yaitu sebagai berikut.

1. *Knowledge* (Pengetahuan)

Pengetahuan merupakan tingkat penguasaan informasi, wawasan, dan pemahaman yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengetahuan yang memadai memungkinkan karyawan mengambil keputusan secara tepat, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi.

3. *Skills* (Keterampilan)

Keterampilan adalah kemampuan teknis maupun nonteknis yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Keterampilan mencakup kemampuan mengoperasikan peralatan, menyelesaikan permasalahan, berkomunikasi, bekerja sama dalam tim, serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

4. *Competency* (Kompetensi)

Kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang mendukung keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.

5. *Learning and development*

Pembelajaran dan pengembangan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan melalui berbagai kegiatan, seperti pelatihan, coaching, mentoring, pendidikan, maupun pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*).

6. *Employee Value Creation*

Employee value creation mengacu pada kemampuan karyawan dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui inovasi, kreativitas, peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

7. *Talent Management* (Manajemen Talenta)

Manajemen talenta merupakan proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan potensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi selama periode tertentu. Kinerja tidak hanya diukur berdasarkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi, serta kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2022), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sementara itu, Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks UMKM *digital printing*, kinerja karyawan menjadi aspek yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas hasil cetakan, kecepatan pelayanan pelanggan, ketepatan produksi, serta kepuasan konsumen.

2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Kasmir (2022), yaitu:

1. Kualitas kerja (*Quality*)
2. Kuantitas kerja (*Quantity*)
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)
4. Efektivitas kerja (*Effectiveness*)
5. Kemandirian (*Independence*)
6. Komitmen terhadap organisasi (*Commitment*)

Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara menyeluruh

3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai implementasi *Human Capital Management* dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada UMKM *digital printing*. Penelitian tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga mengkaji proses pengelolaan sumber daya manusia, pengalaman para informan, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun kendala penerapan *Human Capital Management*.

Menurut Creswell (2023), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun organisasi. Sementara itu, Yin (2023) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan metode yang tepat untuk mengkaji suatu fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada UMKM Bandar Lampung Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* karena UMKM *digital printing* di Bandar Lampung mengalami perkembangan yang cukup pesat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap jasa percetakan digital, seperti percetakan banner, stiker, kartu nama, kemasan produk, dan media promosi lainnya.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi lapangan, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan para informan, serta dokumentasi yang berkaitan dengan aktivitas operasional UMKM *digital printing*. Data primer digunakan untuk memperoleh informasi mengenai implementasi *Human Capital Management* dan upaya optimalisasi kinerja karyawan.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang relevan, seperti buku, artikel jurnal nasional dan internasional, laporan perusahaan, standar operasional prosedur (SOP), data produktivitas karyawan, arsip pelatihan, serta dokumen lain yang mendukung penelitian. Data sekunder dimanfaatkan untuk memperkuat hasil analisis serta memberikan landasan teoritis dalam pembahasan penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas operasional UMKM *digital printing* untuk mengamati praktik *Human Capital Management*, proses kerja karyawan, serta kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada pemilik usaha, manajer operasional, operator mesin, desainer grafis, dan staf administrasi guna memperoleh informasi mengenai penerapan *Human Capital Management*, program pengembangan kompetensi, sistem pelatihan, evaluasi kinerja, serta berbagai kendala dan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, teknik dokumentasi digunakan sebagai data pendukung melalui penelaahan berbagai dokumen, seperti struktur organisasi, standar operasional prosedur (SOP), data pelatihan, laporan kinerja, dan dokumen lain yang relevan untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara.

3.5 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing and verification*). Reduksi data dilakukan dengan memilih dan mengelompokkan informasi yang relevan berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan kutipan hasil wawancara untuk memudahkan interpretasi. Tahap akhir dilakukan dengan menarik dan memverifikasi kesimpulan berdasarkan hasil analisis secara menyeluruh.

3.6 Keabsahan Data

Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi teknik dilakukan melalui perbandingan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memperoleh konsistensi informasi..

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

UMKM *digital printing* merupakan salah satu sektor usaha yang berkembang pesat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan percetakan digital. Perkembangan teknologi percetakan telah memungkinkan pelaku usaha menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik, waktu produksi yang lebih cepat, serta biaya yang lebih efisien. Produk yang dihasilkan

meliputi spanduk, *banner*, stiker, kartu nama, brosur, kemasan produk, undangan, hingga berbagai media promosi lainnya.

Penelitian ini dilakukan pada beberapa UMKM *digital printing* di Kabupaten Pati yang telah beroperasi lebih dari lima tahun dan memiliki jumlah karyawan antara 5–15 orang. Sebagian besar usaha masih dikelola secara kekeluargaan dengan sistem manajemen yang sederhana. Meskipun telah menggunakan mesin *digital printing* modern, pengelolaan sumber daya manusia belum dilakukan secara optimal. Pelatihan kerja masih bersifat informal, evaluasi kinerja belum terstruktur, dan pengembangan kompetensi karyawan belum menjadi prioritas utama.

Berdasarkan hasil observasi, keberhasilan operasional UMKM *digital printing* sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam mengoperasikan mesin, melakukan desain grafis, memberikan pelayanan kepada pelanggan, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu. Oleh karena itu, penerapan *Human Capital Management* (HCM) menjadi aspek penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Implementasi *Human Capital Management* pada UMKM *Digital printing*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar pemilik usaha telah menyadari pentingnya sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Namun demikian, penerapan *Human Capital Management* masih dilakukan secara sederhana dan belum terintegrasi dalam sistem pengelolaan organisasi.

Pemilik usaha lebih banyak berfokus pada investasi mesin produksi dibandingkan investasi terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Pelatihan biasanya diberikan ketika terdapat mesin baru atau muncul jenis pekerjaan baru yang memerlukan keterampilan khusus. Kondisi tersebut menyebabkan peningkatan kemampuan karyawan berlangsung secara bertahap melalui pengalaman kerja (*learning by doing*).

Selain itu, proses rekrutmen karyawan lebih mengutamakan kemampuan dasar dibandingkan pengalaman kerja. Setelah diterima bekerja, karyawan memperoleh pendampingan langsung dari karyawan senior hingga mampu mengoperasikan mesin secara mandiri.

4.2.2 Pengembangan Kompetensi Karyawan

Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan pada UMKM *digital printing* dilakukan melalui pelatihan internal yang diberikan oleh pemilik usaha, pendampingan oleh operator senior, pembelajaran mandiri melalui berbagai media digital, serta pengalaman kerja sehari-hari (*learning by doing*). Pendekatan tersebut dinilai mampu meningkatkan keterampilan teknis karyawan, terutama dalam mengoperasikan mesin *digital printing*, melakukan proses desain, dan menangani kebutuhan pelanggan. Namun demikian, proses pengembangan kompetensi masih bersifat informal karena belum didukung oleh program pelatihan yang terstruktur maupun evaluasi kompetensi yang dilakukan secara berkala. Kondisi ini menyebabkan peningkatan kemampuan karyawan berlangsung secara bertahap dan masih sangat bergantung pada pengalaman individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.2.3 *Knowledge sharing*

Proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan secara informal. Karyawan yang telah menguasai teknik tertentu biasanya membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan.

Budaya saling membantu tersebut memberikan dampak positif terhadap percepatan proses pembelajaran. Namun demikian, belum tersedia standar operasional maupun dokumentasi pengetahuan sehingga informasi masih bergantung pada pengalaman masing-masing individu.

4.2.4 *Learning and development*

Program pengembangan sumber daya manusia masih terbatas. Pelatihan hanya dilakukan ketika terdapat teknologi baru atau terdapat kesalahan produksi yang berulang.

Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka lebih banyak memperoleh pengetahuan melalui video pembelajaran, media sosial, dan praktik langsung dibandingkan pelatihan resmi dari

perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses *continuous learning* belum menjadi budaya organisasi secara menyeluruh.

4.2.5 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan yang diterapkan masih didominasi oleh pemberian bonus berdasarkan pencapaian target produksi dan lembur. Belum terdapat sistem penghargaan yang mempertimbangkan inovasi, peningkatan kompetensi, maupun kontribusi terhadap perbaikan proses kerja. Akibatnya, motivasi untuk terus mengembangkan kemampuan diri masih relatif rendah.

4.2.6 Dampak *Human Capital Management* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Human Capital Management* memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada UMKM *digital printing*, meskipun implementasinya belum sepenuhnya optimal. Berbagai praktik pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan internal, pendampingan kerja, dan pembelajaran berbasis pengalaman (*learning by doing*), berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan mesin *digital printing*, mengurangi kesalahan pencetakan, mempercepat penyelesaian pesanan, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Selain itu, budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan *knowledge sharing* turut memperkuat kerja sama antarkaryawan sehingga proses operasional menjadi lebih efektif dan efisien.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam implementasi *Human Capital Management*, antara lain keterbatasan anggaran untuk pelatihan, belum adanya standar kompetensi yang terdokumentasi, tingginya beban kerja pada periode tertentu, serta belum diterapkannya sistem evaluasi kinerja yang terstruktur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM *digital printing* masih perlu ditingkatkan agar mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan dan memperkuat daya saing usaha.

4.3 Pembahasan

4.3.1 *Human Capital Management* sebagai Strategi Optimalisasi Kinerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Human Capital Management* memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada UMKM *digital printing*. Investasi pada kompetensi karyawan terbukti memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, dan efisiensi proses produksi.

Hal tersebut sejalan dengan teori *Human Capital* yang menyatakan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Semakin tinggi kualitas modal manusia yang dimiliki perusahaan, semakin besar peluang organisasi mencapai keunggulan kompetitif.

Pada UMKM *digital printing*, peningkatan kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengoperasikan mesin, tetapi juga kemampuan komunikasi dengan pelanggan, penyelesaian masalah, kreativitas desain, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi percetakan digital.

4.3.2 Pengembangan Kompetensi sebagai Investasi Jangka Panjang

Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan karyawan. Karyawan yang memperoleh kesempatan belajar secara berkelanjutan mampu bekerja lebih cepat, menghasilkan kualitas cetakan yang lebih baik, serta melakukan pemeliharaan mesin secara mandiri.

Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa organisasi yang berinvestasi pada pengembangan kompetensi cenderung memiliki tingkat produktivitas dan inovasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya berinvestasi pada teknologi.

4.3.3 *Knowledge sharing* Meningkatkan Efisiensi Kerja

Budaya berbagi pengetahuan yang berkembang secara informal menjadi salah satu kekuatan UMKM *digital printing*. Melalui *knowledge sharing*, proses adaptasi karyawan baru menjadi lebih cepat sehingga kesalahan kerja dapat diminimalkan. Selain itu, komunikasi yang baik antarkaryawan mempercepat penyelesaian berbagai permasalahan operasional. Namun demikian, perusahaan perlu mengembangkan sistem dokumentasi pengetahuan agar pengalaman kerja tidak hilang ketika terjadi pergantian karyawan.

4.3.4 *Learning organization* sebagai Strategi Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) masih menjadi tantangan bagi sebagian besar UMKM *digital printing*. Padahal perkembangan teknologi percetakan berlangsung sangat cepat sehingga perusahaan dituntut terus meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya. Pelatihan yang dilakukan secara berkala akan membantu organisasi menghasilkan tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

4.3.5 Implikasi Praktis

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM *digital printing* dalam mengembangkan praktik *Human Capital Management*. Upaya yang dapat dilakukan meliputi penyusunan program pelatihan secara berkala yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi percetakan digital, penetapan standar kompetensi untuk setiap posisi pekerjaan, serta penerapan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan terukur. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem penghargaan yang tidak hanya didasarkan pada pencapaian target produksi, tetapi juga mempertimbangkan prestasi, inovasi, dan pengembangan kompetensi karyawan. Penerapan budaya organisasi yang mendukung *learning organization* dan *knowledge sharing*, serta pemanfaatan platform digital sebagai media pembelajaran, juga menjadi strategi penting dalam meningkatkan kemampuan karyawan secara berkelanjutan. Dengan menerapkan berbagai strategi tersebut, UMKM *digital printing* diharapkan mampu meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, loyalitas karyawan, serta memperkuat daya saing usaha di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Capital Management* merupakan pendekatan strategis yang berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan pada UMKM *digital printing*. Pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan kompetensi, peningkatan keterampilan, pembelajaran berkelanjutan, dan *knowledge sharing* terbukti mampu meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi kesalahan produksi, memperbaiki kualitas hasil cetakan, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Meskipun demikian, implementasi *Human Capital Management* pada UMKM *digital printing* masih belum optimal karena program pelatihan belum diselenggarakan secara terencana, evaluasi kompetensi belum dilakukan secara berkala, dan sistem penghargaan masih lebih berorientasi pada pencapaian target produksi dibandingkan pengembangan kapasitas karyawan. Oleh karena itu, optimalisasi kinerja karyawan memerlukan penerapan *Human Capital Management* yang terintegrasi melalui pelatihan yang berkelanjutan, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja yang sistematis, penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja, serta penguatan budaya pembelajaran dalam organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian *Human Capital Management* pada sektor UMKM, khususnya industri *digital printing*, dengan menegaskan bahwa investasi pada sumber daya manusia merupakan strategi yang sama pentingnya dengan investasi pada teknologi untuk menciptakan produktivitas, daya saing, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.

Optimalisasi Kinerja Karyawan melalui Pendekatan *Human Capital Management* pada UMKM *Digital Printing* (Rina Loliyana)

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Kasmir. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2024). *Perkembangan Data UMKM Indonesia Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian Koperasi dan UKM RI.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. M. (2023). *Human Capital Management for Individual and Organisational Performance: A Systematic Literature Review*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1–18.
- Kurniawan, A., Sari, D. P., & Nugroho, B. (2024). Analysis of *Human Capital Management Practices for Workforce Agility and Knowledge sharing: A Bibliometric Review*. *International Journal of Human Capital Management*, 8(1), 45–60.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schiemann, W. A. (2021). *People Analytics and Human Capital Management*. Routledge.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Yin, R. K. (2023). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (7th ed.). Sage Publications.
- Yusoff, Y. M., Omar, M. K., & Ramayah, T. (2022). *Human Capital Management Practices and Employee Performance: Evidence from Small and Medium Enterprises*. *International Journal of Business and Society*, 23(2), 812–829.
- Zahra, S. A., & George, G. (2021). *Human Capital and Organizational Performance: A Strategic Perspective*. *Journal of Business Research*, 134, 580–589.