

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi merupakan kunci keberhasilan perusahaan, karena pada dasarnya sumber daya manusia lah yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara sistem integral dari perusahaan. Pada era teknologi informasi saat ini seluruh elemen dalam dunia bisnis harus serba terukur karenanya kegiatan bisnis atau ekonomi harus berbasis iptek. Aset-aset perusahaan bukan lagi hal-hal yang bersifat fisik seperti tanah, mesin, gedung, dan properti lainnya, akan tetapi bersifat mental intelektual seperti penguasaan teknologi informasi, persepsi pasar, hak paten, relationship, merek dll. Unsur penting tersebut sangat ditentukan dan dikendalikan oleh sumber daya manusia. Kepentingan sumber daya manusia terhadap organisasi tidak dapat diabaikan karena manusialah yang mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi.

Perhatian terhadap sumber daya manusia atau *human capital* sebagai salah satu faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa sebenarnya keuntungan yang diperoleh perusahaan berasal dari *human capital*. Hal ini disebabkan karena aktivitas perusahaan hanya dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan tidak melihat perusahaan sebagai sebuah unit pengetahuan dan keterampilan yang unik atau seperangkat

Penyebutan *human capital* untuk sumber daya manusia (SDM) sepertinya belum banyak dianut oleh pelaku bisnis, sementara peran SDM terhadap masa depan perusahaan sangat menentukan. SDM adalah *capital* yang dapat terus menerus berkembang seiring dengan waktu dan dinamika lingkungan bisnis serta kemajuan dalam ilmu pengetahuan. Keunggulan SDM dibandingkan faktor produksi lainnya dalam strategi persaingan suatu perusahaan antara lain; kemampuan inovasi dan *entrepreneurship*, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan. Tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi ke arah *knowledge* ekonomi, pergeseran ini meliputi seluruh aspek manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi.

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan ekonomi. SDM memang merupakan suatu modal bagi perusahaan, tetapi bukan sekedar modal, akan tetapi merupakan investasi dan aset yang paling berharga bagi organisasi atau perusahaan. Peran SDM sebagai salah satu aspek pembangunan ekonomi suatu negara tidak akan bermakna tanpa diimbangi oleh kapasitas SDM yang memadai sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. *Human capital* muncul akibat dari pergeseran peran sumber daya manusia dalam organisasi sebagai beban menjadi sebagai aset atau modal. *Human capital* adalah kombinasi dari keterampilan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen tenaga kerja. Menurut Mayo (2000) *human capital* memiliki lima komponen, yakni ; *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Setiap komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang akan menentukan nilai sebuah perusahaan. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang berkontribusi

oleh *human capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa mendatang bagi suatu organisasi (Malhotra dan Bontis dalam Rachmawati dan Wulani 2004).

Penilaian kinerja perusahaan berbasis *human capital* merupakan hal menarik yang perlu dikembangkan oleh perusahaan. *Human Capital* adalah salah satu komponen utama dari *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan. Selama ini sebagian besar perusahaan hanya melihat dari seberapa besar tingkat produksi yang dihasilkan oleh karyawan, maka dari itu untuk lebih meningkatkan produksi dan produktivitas yang telah dicapai terus mengembangkan potensi yang ada pada sumber daya manusia melalui berbagai pelatihan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan profesionalitas sumber daya manusia perusahaan termasuk proses perekrutan yang selektif guna menyaring sumber daya manusia yang berkualitas. Tujuan dari penilaian kerja untuk memotivasi individu karyawan agar mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT AXA Mandiri Financial Services didirikan pada tahun 2003 yang merupakan *joint venture* antara Bank Mandiri dan AXA Group. Sinergi tersebut merupakan gabungan dua perusahaan besar dengan kekuatan financial serta keahlian dibidang perbankan dan asuransi. Axa Mandiri Financial Service memperoleh izin operasionalnya sebagai perusahaan asuransi jiwa dari menteri keuangan berdasarkan SK No S-071/MK.06/2004 pada tanggal 11 Februari 2004. Saat ini Axa Mandiri Financial Service fokus pada asuransi jiwa yang menyediakan program unit link dan asuransi tambahan sebagai alternatif jaminan dan perlindungan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja usaha berkelanjutan, maka tidak heran jika Axa Mandiri Financial Service

memandang sumber daya manusia sebagai pemangku kepentingan yang penting dalam mengembangkan usaha secara berkualitas, oleh karena itu PT AXA Mandiri Financial Services menempatkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu kunci keberhasilan perusahaan jangka panjang. Menurut *annual book* tahunan yang di keluarkan pihak manajemen rasanya belum pernah melakukan pengukuran *Human Capital* dan pengembalian investasi dari sumber daya manusia atas biaya yang telah dikeluarkan untuk pengembalian (*return*) yang diberikan karyawan perusahaan tersebut. Selama ini PT AXA Mandiri Financial Services hanya melihat dari seberapa besar tingkat produksi yang dihasilkan oleh karyawan, maka dari itu untuk lebih meningkatkan produksi dan produktivitas yang telah dicapai. Berikut daftar perusahaan asuransi *Best Life Insurance* 2015 Kelompok Ekuitas Rp1,5 triliun ke atas menurut *Insurance Award* :

Nama Perusahaan Asuransi
PT. Prudential Life Assurance
PT. AXA Mandiri Financial Services
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia

Tabel 1.1
Perusahaan asuransi *Best Life Insurance* atas menurut *Insurance Award*

Kinerja produk konvensional pada tahun 2014 meningkat dibandingkan tahun lalu, pendapatan premi bruto sebesar meningkat 33,0% menjadi Rp 8,3 triliun dibanding tahun 2013, pendapatan premi asuransi tradisional sebesar Rp1,6 triliun atau meningkat 28,7% dan pendapatan investasi non unit link sebesar Rp461,0 miliar dibandingkan pendapatan investasi tahun 2013. Produk syariah juga menunjukkan peningkatan kinerja, dengan kontribusi tabarru' bruto tahun 2014 sebesar Rp15,4 miliar atau meningkat 5,4% dan surplus dana tabarru' tahun 2014 sebesar Rp4,4 miliar serta jumlah dana tabarru' pada tahun 2014 sebesar Rp12,1 miliar atau meningkat 12,2% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Berdasarkan penilaian dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) bahwa pertumbuhan industri asuransi

di Indonesia pada 2015 diperkirakan akan meningkat, seiring dengan tingginya laju pertumbuhan ekonomi.

Melihat dari informasi perkembangan kinerja perusahaan juga dapat dilihat data yang diperoleh pada annual report PT AXA Mandiri Financial Services pada tahun 2016 Beban gaji, upah, tunjangan, dan kesejahteraan pegawai diperoleh sebesar Rp 897,270,000, Beban pendidikan dan pelatihan pada tahun 2016 diperoleh sebesar Rp 4,348,666,745.

Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk program tersebut terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk program tersebut masih dianggap sebagai sebuah beban perusahaan dan belum dianggap sebagai investasi. Maka dari itu dibutuhkan suatu sistem untuk pengukuran terhadap sumber daya manusia dengan menggunakan *metode return on investment* mengukur sejauh mana tingkat pengembalian yang diberikan karyawan terhadap perusahaan agar mencapai *profitabilitas* yang mana data keuangan perusahaan. Hal ini mendorong penulis untuk meneliti fenomena tersebut melalui tesis yang berjudul: **“Pengukuran Human Capital Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Pendekatan Eksploratif Pada PT AXA Mandiri Financial Services”**

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Pengukuran human capital menjadi suatu keharusan namun PT AXA Mandiri Financial Services belum melakukan hal tersebut maka peneliti memerlukan perhitungan terkait program *human capital* Berdasarkan rumusan masalah maka pertanyaan penelitian adalah :

- a. Bagaimana pengukuran investasi sumber daya manusia yang telah dikeluarkan sehingga mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan karyawan?

- b. Bagaimana pengukuran nilai *human capital cost factor* di PT AXA Mandiri Financial Services?
- c. Bagaimana pengukuran nilai tambah *human capital value added* di PT AXA Mandiri Financial Services?
- d. Bagaimana pengukuran tingkat pengembalian investasi yang telah diberikan oleh setiap karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui kondisi *human capital* di PT AXA Mandiri Financial Services, tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis pengukuran investasi sumber daya manusia yang telah dikeluarkan sehingga mengetahui besarnya kontribusi yang diberikan karyawan.
- b. Untuk menganalisis nilai *human capital cost factor* di PT AXA Mandiri Financial Services.
- c. Untuk menganalisis pengukuran nilai tambah *human capital value added* di PT AXA Mandiri Financial Services.
- d. Untuk menganalisis pengukuran tingkat pengembalian investasi yang telah diberikan oleh setiap karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, maupun bagi para pembaca atau pihak-pihak lain yang berkepentingan.

a. Manfaat akademisi

Sebagai sumber informasi yang dapat dipergunakan untuk bahan penelitian dalam bidang serupa dan dapat menambah kepustakaan bagi yang berminat dalam penelitian yang sama.

b. Manfaat dalam implementasi

Dari hasil penelitian sangat diharapkan dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan, keputusan serta tindakan selanjutnya sehubungan dengan penggunaan *human capital* yang ada di PT AXA Mandiri Financial Services.

1.5 Batasan Masalah

Mengingat begitu luasnya ruang lingkup pada penelitian ini, maka penulis memberikan batasan masalah sebagai berikut :

1. Mengingat begitu banyaknya bank di Indonesia, penulis dalam penelitian dilakukan di Axa Mandiri Financial Service.
2. Penulis membatasi *human capital* berdasarkan metode *return on investment of human capital* yaitu :
 - a. Biaya remunerasi, merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan meliputi gaji dan bonus karyawan yang diberikan oleh perusahaan.
 - b. Biaya temporer, merupakan biaya seorang karyawan dalam keadaan tidak masuk kerja tanpa alasan sehingga perusahaan menempatkan karyawan lain pada posisi kosong dengan membayar uang lembur.
 - c. Biaya *turn over*, merupakan biaya rekrutmen dan pemberhentian karyawan yang dilakukan karyawan serta berkurangnya produktifitas yang dilakukan karyawan.
3. Data penelitian yang digunakan adalah data dari tahun 2012 – 2016.
4. Data penelitian seluruhnya merupakan data sekunder yang diperoleh dari data tahunan yang dikumpulkan berupa data runtutan waktu.

5. Alat bantu yang digunakan untuk menganalisis data statistik agar dapat diolah, ditampilkan dan dimanipulasi agar dapat menyajikan suatu informasi.

1.6 Sistematik Penulisan

Untuk dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai hal – hal yang dibahas dalam penulisan ini , maka sistematika penulisan terdiri dari beberapa bab dan sub bab yang secara terinci dan detail adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini terdapat sub bab yang terdiri dari latar belakang, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah, dan sistematika penelitian yang disusun secara detail dan jelas mengenai penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Secara tertulis bab II berisi tentang teori–teori yang berkaitan dengan pokok permasalahan penelitian yang dikaji dalam tesis ini, yakni pengertian dan konsep mengenai human capital, penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, kerangka pikiran penelitian, serta hipotesis mengenai penelitian yang dilakukan oleh penulis.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian berisi subjek dan objek dari penelitian, populasi dan sample dari penelitian, variabel dan definisi operasional penelitian, jenis dan metode pengumpulan data penelitian, analisis data dari penelitian, serta flow chart penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian didukung dengan beberapa komponen yakni, deskripsi data penelitian, analisis data hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian, serta kelemahan selama melakukan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam penutup terdiri dari kesimpulan dan saran mengenai hasil penelitian secara keseluruhan. Penutup merupakan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.