

# 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Saat ini kita tengah memasuki era globalisasi, di mana pada era ini telah mengubah berbagai aspek kehidupan manusia. Era globalisasi menyebabkan adanya perubahan preferensi konsumen, siklus hidup produk yang cenderung lebih pendek, pesatnya kemajuan teknologi, serta perubahan lingkungan baik sosial maupun ekonomi. Hal ini menyebabkan adanya perubahan dalam dunia bisnis, perubahan ini dapat menjadi peluang serta ancaman bagi suatu perusahaan. Perusahaan yang dapat bertahan adalah yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Perubahan dalam dunia bisnis juga menuntut adanya perubahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Perusahaan yang ingin tetap bertahan pada persaingan global ini, tidak dapat lagi menjadikan manajemen sumber daya manusia hanya berfungsi sebagai administratif saja, namun harus mengubah fungsinya menjadi lebih strategik. Hal ini diperkuat oleh pendapat para akademisi dan manajer yang merasa bahwa pendekatan tradisional dalam pengelolaan karyawan sudah tidak sesuai lagi.

Pada pendekatan tradisional manusia dianggap sebagai komponen pasif di dalam organisasi. Sementara itu pada pendekatan manajemen sumber daya manusia, manusia dianggap sebagai aset strategis yang harus dikelola dengan baik demi meningkatkan potensinya secara maksimal (Syed dan Jamal 2012). Hal ini juga diperlengkap dengan adanya teori *human capital* yang melihat manusia sebagai aset takberwujud yang dimiliki perusahaan. Penerapan konsep *human capital* mengubah cara pandang biaya yang terkait dengan remunerasi, pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan karier menjadi sebuah investasi yang menciptakan nilai bagi bisnis. Ciri *human capital* yang sangat penting bagi kinerja perusahaan meliputi keluwesan dan kreativitas individu, kemampuan mereka untuk mengembangkan keterampilan seumur hidup, dan merespon berbagai konteks situasi (Baron dan Armstrong 2013). Berdasarkan hasil penelitian Nugraha *et al.* (2018) pada 43 perusahaan periklanan di Malang, sebanyak 51.3% kinerja perusahaan non finansial dipengaruhi oleh komponen *human capital*. Besarnya pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan mengindikasikan pengelolaan *human capital* yang lebih baik dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan. Hal ini diperkuat oleh data yang menunjukkan bahwa 40% perusahaan mengaku gagal dalam memaksimalkan pertumbuhannya karena tidak berinvestasi pada *human capital* (Setiana 2019).

Sejak tahun 2010 PT XYZ telah menjadikan *human* sebagai modal (*capital*) dalam proses bisnisnya. Penggunaan *human capital* dalam proses bisnis bertujuan untuk mencapai misi grup yaitu memanusiakan layanan keuangan di seluruh Asia, dengan menyediakan akses ke layanan keuangan kepada semua orang dengan persyaratan dan harga yang adil, dan menjadi jantung masyarakat. Selain itu, PT XYZ menyadari bahwa tantangan yang dihadapi saat ini adalah kebutuhan akan karyawan yang kompeten serta perlunya mempersiapkan kapabilitas karyawan

untuk menghadapi era *Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity* (VUCA). Saat ini PT XYZ telah menginvestasikan dana sebesar Rp 100.3 miliar untuk pengembangan kompetensi karyawan. *Human capital* merupakan elemen terpenting dalam memberikan pelayanan terbaik bagi semua pelanggan PT XYZ. Demi mencapai visi untuk menjadi yang terdepan sebagai penyedia jasa keuangan di Indonesia serta melaksanakan misi “*Humanising Financial Services*”, PT XYZ berkomitmen untuk menjadi perusahaan pilihan dengan menerapkan kerangka kerja manajemen *human capital* yang inovatif serta berkelanjutan demi menciptakan nilai dan melayani komunitas.

Divisi *human capital* perlu menjadi *business partner* bagi perusahaan agar mampu mendorong kinerja perusahaan. Agar menjadi *business partner* divisi *human capital* perlu berperan sebagai *strategic partner, administrative expert, employee champion, dan change agent* di dalam perusahaan. Sebagai *strategic partner, human capital* perlu mendorong penciptaan *intangible* aset organisasi seperti membangun budaya berkinerja tinggi, mengembangkan kepemimpinan organisasi, menyokong organisasi dengan talenta terbaik, membangun pengetahuan organisasi, proses bisnis, serta teknologi dan kemampuan berorganisasi. Adapun peran divisi *human capital* sebagai *strategic partner* adalah menyokong keberhasilan bisnis pada jangka panjang melalui kebijakan serta praktik manajemen *human capital* (Aprinto *et al.* 2016).

Perusahaan akan mendapatkan keuntungan apabila mampu mengelola *human capital* menjadi keunggulan bersaing yang sulit untuk ditiru. Pengelolaan *human capital* dapat berbentuk praktik-praktik manajemen *human capital* yang bertujuan meningkatkan/memperkaya *human capital*. Menurut (Allen dan Wright 2008), manajemen *human capital* yang berbentuk praktik *human capital* secara langsung memengaruhi karyawan melalui peningkatan modal manusia (*human capital*) atau motivasi maupun keduanya. Berdasarkan hasil *critical review* yang telah dilakukan, manajemen *human capital* melalui praktik manajemen *human capital* yang bertujuan untuk memperkaya *human capital* (modal manusia) dapat meningkatkan kinerja operasional dan finansial (Keita 2013; Ajisafe *et al.* 2015; Alnacheif dan Alhajjar 2017). Sehingga berdasarkan hal tersebut, penting bagi peneliti untuk meneliti pengaruh praktik manajemen *human capital* terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia strategis, terdapat lima kunci area strategis di dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi : *staffing, training*, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan antar pekerja (Mello 2006). Sementara itu, menurut Prasojo *et al.* (2017) pembentukan *human capital* dimulai sejak penyiapan pengadaan pegawai, selanjutnya seleksi, pelatihan, penempatan, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian. Berdasarkan hal tersebut praktik manajemen *human capital* yang diteliti pada penelitian ini terdiri dari rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja.

Pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* akan memberikan hasil yang lebih komprehensif. Hal ini dikarenakan *balanced scorecard* dapat menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam aktivitas bisnis dan mengukur kinerja perusahaan saat ini dan membandingkannya dengan

target (Farooq dan Hussain 2011). Berdasarkan hal tersebut pada penelitian ini, pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Demi meningkatkan kinerja perusahaan, PT XYZ membutuhkan strategi pengembangan *human capital* yang dapat menciptakan karyawan yang berkompeten dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi era VUCA ini. Sehingga berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan penelitian terkait strategi pengembangan *human capital* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

### Perumusan Masalah

Menyadari bahwa saat ini manusia telah menjadi modal dalam proses bisnis serta pentingnya peran *human capital* (modal manusia) bagi perusahaan. Maka, pada tahun 2018 PT XYZ meningkatkan investasinya pada modal manusia (*human capital*) dengan meningkatkan rasio biaya pengembangan kompetensi karyawan menjadi sebesar 5.05%. Namun, peningkatan investasi ini belum mampu mendorong kinerja perspektif pelanggan. Pada tahun 2018, terjadi peningkatan jumlah pengaduan nasabah dari 19,668 pengaduan pada tahun 2017 menjadi 21,677 pengaduan pada tahun 2018. Hal ini diikuti dengan menurunnya nilai *Relationship Strength Index* (RSI) pada tahun 2017 sebesar 7.60 menjadi 7.51 pada tahun 2018. Selain itu, kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga mengalami penurunan. Pada tahun 2017, 98% populasi karyawan mendapatkan pelatihan sementara itu pada tahun 2018 hanya 94.84% populasi karyawan yang menerima pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa besarnya investasi tidak selalu menghasilkan hasil yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun strategi *human capital* yang berisi kebijakan-kebijakan/praktik-praktik yang dapat mengembangkan kompetensi *human capital* (modal manusia) demi tercapainya kinerja yang diharapkan, sehingga dapat menambah nilai bagi perusahaan. Melalui strategi pengembangan *human capital* dapat menciptakan kompetensi dan kapabilitas karyawan sebagai modal untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan yang perlu dibahas adalah :

1. Bagaimana peran divisi *human capital* di dalam perusahaan?
2. Bagaimana praktik manajemen *human capital* terhadap peran divisi *human capital* dan kinerja perusahaan?
3. Bagaimana peran divisi *human capital* terhadap kinerja perusahaan?
4. Apa saja strategi alternatif *human capital* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan ?

### Tujuan Penelitian

#### Tujuan Umum

Penelitian ini secara umum bertujuan menganalisis peran manajemen *human capital* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

#### Tujuan Khusus



1. Menganalisis peran divisi *human capital* di dalam perusahaan dengan menggunakan analisis deskriptif.
2. Menganalisis praktik manajemen *human capital* terhadap peran divisi *human capital* dan kinerja perusahaan dengan menggunakan teknik analisis SEM PLS.
3. Menganalisis peran divisi *human capital* terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan teknik analisis SEM PLS.
4. Memformulasikan strategi alternatif *human capital* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan AHP.

### Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi baru mengenai peran divisi *human capital* serta praktik manajemen *human capital* dalam meningkatkan kinerja perusahaan bagi peneliti selanjutnya. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk membuat program dalam strategi *human capital* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan oleh instansi terkait sebagai bahan rekomendasi upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

### Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini praktik manajemen *human capital* yang diteliti hanya meliputi rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja. Sementara itu, pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang diukur melalui persepsi karyawan terkait peningkatan *profit*, peningkatan jumlah *client/nasabah*, penciptaan inovasi secara berkelanjutan, dan program pelatihan dan pengembangan secara berkesinambungan. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan yaitu PT XYZ yang berlokasi di Jakarta.

## 2 TINJAUAN PUSTAKA



*Resource Based View* (RBV) merupakan teori yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berasal dari kemampuan organisasi dalam mengelola kapabilitas dan sumber dayanya yang bernilai, langka, sulit untuk ditiru secara sempurna, dan tidak dapat disubsitusikan (Barney 1991). Kapabilitas dan sumber daya dapat dianggap sebagai aset berwujud dan tak berwujud perusahaan yang meliputi keterampilan manajemen perusahaan, proses organisasi dan rutinitasnya, serta informasi dan pengetahuan yang dikendalikannya. RBV menekankan pada manusia sebagai aset strategis yang berperan penting untuk