

**ANALISIS INTERAKSI ANTAR KOMPONEN
MODAL INTELEKTUAL
DALAM MEMBANGUN KINERJA
PERUSAHAAN ASURANSI UMUM
DI INDONESIA**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**CATHARINA SRI WIDYASTUTI
NIM 12010116410081**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2020**



SERTIFIKASI

Saya, Catharina Sri Widyastuti, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya.

Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 14 Mei 2020

Catharina Sri Widyastuti
NIM 12010116410081

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS INTERAKSI ANTAR KOMPONEN MODAL INTELEKTUAL DALAM MEMBANGUN KINERJA PERUSAHAAN ASURANSI UMUM DI INDONESIA

yang disusun oleh Catharina Sri Widyastuti, NIM 12010116410081
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Mei 2020
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



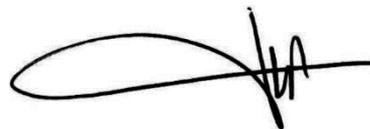
Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM

Pembimbing Anggota



I Made Sukresna, SE., M.Si, Ph.D

Semarang, 14 Mei 2020
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Dr. H. Susilo Toto Raharjo, SE., MT

MOTTO

*Belajar tanpa batas,
berkarya melintas batas*

Catharina Sri Widyastuti (2020)

ABSTRACT

Intellectual capital, as a development of resource-based theory, is increasingly gaining attention to optimal achievement of business performance. This study aims to analyze the role and interaction among components of intellectual capital in the achievement of general insurance business performance in Indonesia. The analysis was conducted on empirical research. The hypothesis was tested by processing data using the Partial Least Square (PLS) programs. The result shows that structural and relational capital directly have a positive and significant effect on business performance. Human capital has a significant effect on business performance indirectly through interactions with structural and relational capital. This quantitative analysis was carried out upon 3 (three) dimensions of intellectual capital. Other dimensions such as innovation and technology may be needed at subsequent studies, either in a quantitative or mixed method. Other analyzes can be developed in the integration model of intellectual capital and the concept of market orientation or Human Resource Management. The results of the study provide input for managers how to utilize intellectual capital to achieve optimal business performance. This study also provides a possibility pattern of interactions in between intellectual capital components in order to create a significant total effects on business performance.

Keywords *Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Indonesian General Insurance Performance*

ABSTRAK

Modal intelektual, sebagai pengembangan dari teori berbasis sumberdaya, semakin mendapat perhatian untuk pencapaian kinerja bisnis yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dan interaksi komponen-komponen modal intelektual dalam pencapaian kinerja bisnis asuransi umum di Indonesia. Metodologi yang digunakan adalah penelitian empiris dengan pengujian hipotesis menggunakan program Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal struktural dan relasional memberi pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis secara tidak langsung melalui interaksi dengan modal struktural dan relasional. Analisis ini dilakukan terhadap 3 kelompok komponen modal intelektual secara kuantitatif. Perlu analisis komponen lain seperti inovasi dan teknologi baik secara kuantitatif, maupun mixed-method. Selanjutnya dapat juga dikembangkan model integrasi modal intelektual dengan konsep orientasi pasar atau manajemen SDM. Hasil penelitian inipun memberi masukan kepada manajer bagaimana memanfaatkan modal intelektual dalam optimalisasi pencapaian kinerja bisnis. Penelitian ini memberi alternatif pola interaksi antar komponen modal intelektual sehingga menghasilkan efek total yang signifikan terhadap kinerja bisnis.

Kata Kunci Modal Intelektual, Modal Manusia, Modal Struktural, Modal Relasional, Kinerja Asuransi Umum Indonesia

KATA PENGANTAR

Syukur kepada Allah semesta alam, sumber segala pertolongan, atas terselesaikannya tesis ini sebagai penanda paripurna proses belajar di Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang. Kiranya tesis ini menjadi jejak tertulis yang bermanfaat bagi komunitas akademis maupun praktisi manajemen.

Penulis pun mengungkapkan sukacita dan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suharnomo, SE, Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan menempuh pendidikan di fakultas ini.
2. Bapak Dr. Susilo Toto Raharjo, MT selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang selalu memberikan motivasi kepada kami para mahasiswa.
3. Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM, pembimbing utama yang menuntun pola pikir penulis masuk lebih dalam pada alur ilmiah
4. Bapak I Made Sukresna, SE., M.Si, Ph.D, atas bimbingan dalam setiap tahap proses penulisan tesis ini
5. Segenap dosen Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro yang telah mengasah kepekaan dan daya pikir kritis
6. Bapak dan Ibu pengurus dan anggota AAUI Cabang Semarang, responden penelitian tesis ini
7. Seluruh karyawan Program MM Undip pendukung kelancaran proses perkuliahan

8. Suamiku yang selalu mendorong dan memberi kesempatan belajar tanpa batas

9. Rekan-rekan pencari ilmu pada program MM Undip Angkatan 49 kelas malam, atas cakrawala baru, kolaborasi, semangat, serta keindahan persahabatan

semoga keluhuran budi yang tertanam berbuah segala kebaikan untuk kita tuai bersama.

Semarang, 14 Mei 2020



Catharina Sri Widyastuti
NIM 12010116410081

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Motto	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	14
1.3.1 Tujuan Penelitian	14
1.3.2 Kegunaan Penelitian	15
1.3.2.1 Kegunaan Akademik	15
1.3.2.2 Kegunaan Praktis	15

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka	16
2.1.1 Modal Intelektual	16
2.1.1.1 Modal Manusia	20
2.1.1.2 Modal Struktural	21
2.1.1.3 Modal Relasional	22
2.1.2 Kinerja Perusahaan	24
2.1.3 Industri Asuransi	24
2.2 Pengembangan Hipotesis	26
2.2.1 Modal Manusia dan Modal Struktural	26
2.2.2 Modal Manusia dan Modal Relasional	27

2.2.3	Modal Struktural dan Modal Relasional	27
2.2.4	Modal Manusia dan Kinerja Perusahaan.....	28
2.2.5	Modal Struktural dan Kinerja Perusahaan.....	29
2.2.6	Modal Relasional dan Kinerja Perusahaan.....	29
2.3	Penelitian Terdahulu.....	30
2.4	Hipotesis Penelitian.....	34
2.5	Pengembangan Model Penelitian	35
2.6	Variabel dan Indikator Variabel	35

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data	39
3.2	Populasi dan sampel	40
3.3	Definisi Operasional Variabel	40
3.4	Metode Pengumpulan Data	42
3.5	Teknik Analisis	42

BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	47
4.2	Proses Analisis Data.....	48
4.2.1.	Statistik Deskriptif	48
4.2.1.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	48
4.2.1.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
4.2.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Manajerial	49
4.2.1.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ..	49
4.2.1.5.	Indeks Persepsi Responden atas Variabel Penelitian	50
4.2.2.	Statistika Inferensial – Pengujian PLS.....	53
4.2.2.1.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	53
4.2.2.2.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	58
4.3	Pengujian Hipotesis.....	59
4.3.1.	Pengujian Hipotesis 1	61
4.3.2.	Pengujian Hipotesis 2	61

4.3.3.	Pengujian Hipotesis 3	62
4.3.4.	Pengujian Hipotesis 4	62
4.3.5.	Pengujian Hipotesis 5	63
4.3.6.	Pengujian Hipotesis 6	63
4.3.7.	Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung	64
4.3.8.	Hasil Analisis Pengaruh Total	65
4.4	Pembahasan	66
4.4.1.	Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Struktural	67
4.4.2.	Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Relasional	68
4.4.3.	Pengaruh Modal Struktural terhadap Modal Relasional	70
4.4.4.	Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Perusahaan	71
4.4.5.	Pengaruh Modal Struktural terhadap Kinerja Perusahaan	73
4.4.6.	Pengaruh Modal Relasional terhadap Kinerja Perusahaan	74

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1	Simpulan Hipotesis	78
5.2	Simpulan Masalah Penelitian	79
5.3	Implikasi Teoritis	80
5.4	Implikasi Manajerial	81
5.5	Keterbatasan Penelitian	83
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	84

DAFTAR PUSTAKA	85
-----------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rata-rata Aset, Premi, dan Laba Perusahaan Asuransi Umum tahun 2013-2017.....	7
Tabel 1.2	<i>Research Gap</i> Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Struktural	8
Tabel 1.3	<i>Research Gap</i> Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Relasional	9
Tabel 1.4	<i>Research Gap</i> Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja.....	10
Tabel 1.5	<i>Research Gap</i> Pengaruh Modal Struktural terhadap Modal Relasional	10
Tabel 1.6	<i>Research Gap</i> Pengaruh Modal Struktural terhadap Kinerja	11
Tabel 1.7	<i>Research Gap</i> Pengaruh Modal Relasional terhadap Kinerja	12
Tabel 2.1	Rangkuman Studi Terdahulu.....	30
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	41
Tabel 3.2	Komparasi antara <i>PLS</i> dan <i>CBSEM</i>	43
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	48
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Manajerial	49
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	49
Tabel 4.5	Persepsi Responden atas Variabel Modal Manusia	50
Tabel 4.6	Persepsi Responden atas Variabel Modal Struktural	51
Tabel 4.7	Persepsi Responden atas Variabel Modal Relasional.....	51
Tabel 4.8	Persepsi Responden atas Variabel Kinerja Perusahaan.....	52
Tabel 4.9	Nilai <i>Outer Loading</i>	55
Tabel 4.10	Nilai <i>Cross Loading</i>	56
Tabel 4.11	Reliabilitas dan Validitas Konstruk.....	57
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	58
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Hipotesis dari Koefisien Jalur (<i>Original Sample, Mean, STDEV, T-Statistics, dan P-Values</i>).....	60
Tabel 4.14	Pengaruh Tidak Langsung suatu Variabel	64
Tabel 4.15	Pengaruh Total suatu Variabel.....	65
Tabel 4.16	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Perusahaan Asuransi Umum di Indonesia.....	3
Gambar 1.2	Grafik Tren Pertumbuhan Premi, <i>Underwriting Result</i> , Hasil Investasi, dan Laba Perusahaan Asuransi Umum tahun 2010 – 2017 5	
Gambar 1.3	Grafik Tren Biaya Komisi, Klaim, dan Beban Usaha Perusahaan Asuransi Umum tahun 2010 – 2017.....	5
Gambar 2.1	Model Penelitian	35
Gambar 2.2	Indikator Variabel Modal Manusia.....	36
Gambar 2.3	Indikator Variabel Modal Struktural	37
Gambar 2.4	Indikator Variabel Modal Relasional	38
Gambar 2.5	Indikator Variabel Kinerja Perusahaan	38
Gambar 3.1	Langkah Analisis <i>PLS</i>	45
Gambar 4.1	Luaran Perhitungan Algoritma <i>PLS</i>	53
Gambar 4.2	Luaran Prosedur <i>Blindfolding</i>	59
Gambar 4.3	Luaran Prosedur <i>Bootstrapping</i>	60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

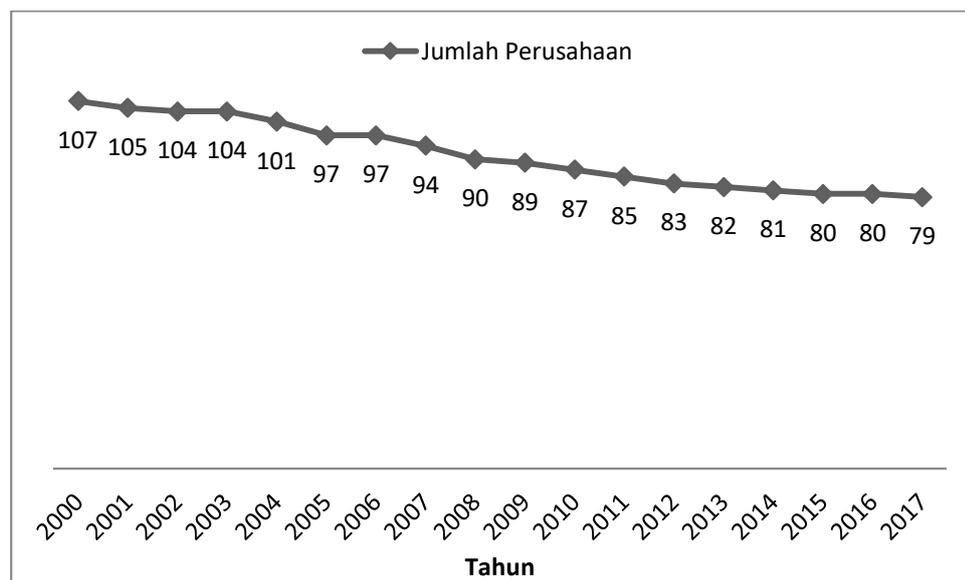
Perusahaan sebagai entitas bisnis telah menetapkan tujuan tertentu yang akan direalisasikan. Demikian pun perusahaan asuransi, sebagai organisasi bisnis memiliki orientasi profit yang diindikasikan pertama kali dengan perolehan premi. Selain premi, berbagai parameter kinerja yang lain juga diupayakan untuk memenuhi ketentuan regulasi dan mempertahankan kesehatan perusahaan yang berkesinambungan. Untuk mencapai kinerja yang optimal diperlukan strategi yakni perencanaan komprehensif dengan orientasi jangka panjang untuk dapat merespon lingkungan yang kompetitif sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Pearce dan Robinson, 2016).

Lebih jauh Pearce dan Robinson (2016) menjelaskan strategi umum yang merupakan gagasan inti tentang upaya perusahaan agar mampu bersaing dengan baik di pasar, yaitu: kepemimpinan berbiaya rendah, diferensiasi produk, dan fokus. Tiga komponen strategi umum ini bersumber dari skema Michael Porter, yang banyak diyakini oleh para perencana dalam menurunkan strategi jangka panjang perusahaannya untuk mencari keunggulan kompetitif. Mereka yakin bahwa pilihan tersebut mampu memberi imbal hasil lebih baik dari perusahaan lain dalam industri yang sama.

Secara tradisional, strategi kepemimpinan berbiaya rendah lebih sering diterapkan dibanding diferensiasi produk dan strategi fokus. Kesuksesan suatu

perusahaan menerapkan strategi biaya rendah segera diikuti oleh perusahaan lain dalam industri yang sama. Terlebih dalam industri asuransi, lebih spesifik perusahaan asuransi umum di Indonesia, biaya rendah menjadi andalan pertama dalam persaingan karena fitur produk tidak mudah terlihat langsung oleh konsumen. Kualitas produk asuransi adalah kecocokan produk dengan harapan akan pemenuhan kebutuhan konsumen, mulai dari proses awal terbit polis sampai dengan klaim dibayarkan (Sumarna, 2019). Konsumen sulit untuk membandingkan keunggulan dari diferensiasi produk di awal proses pembelian. Manfaat produk asuransi umum baru dapat dirasakan saat terjadi peristiwa yang ditanggung dalam jaminan polis, sehingga cara paling mudah untuk membandingkan produk asuransi di mata konsumen adalah dengan menghitung harga yang harus dibayar. Premi, sebagai harga asuransi, yang murah akan dengan mudah terlihat sebagai pembeda yang langsung dirasa sebagai keuntungan bagi konsumen dibanding jika membeli produk sejenis dari kompetitor yang memberikan premi lebih mahal. Situasi ini sangat menantang perusahaan asuransi untuk beroperasi dengan strategi biaya rendah, baik dengan efisiensi dan optimalisasi sumber daya maupun sekedar mengikuti harga kompetitor tanpa perhitungan kondisi sumber daya internal. Sebagai contoh, penerapan manajemen keuangan dengan hanya mengejar premi juga tidak efektif jika tidak diimbangi dengan pendekatan manajemen risiko, terbukti dari pengaruh beban klaim terhadap profitabilitas. Semakin tinggi beban klaim, yang merupakan hak konsumen, mengurangi profitabilitas perusahaan (Putra, 2018). Pada situasi terburuk, perusahaan bisa pailit jika tingginya beban klaim yang harus dipenuhi

melebihi batas kemampuan yang dimiliki. Akhirnya, seleksi alam akan menyingkirkan perusahaan yang tidak dapat merespon tingkat kompetisi dengan baik. Badan Pusat Statistik menyajikan data jumlah perusahaan asuransi umum di Indonesia yang terus menurun sejak tahun 2000 sampai tahun 2017, sebagai berikut:



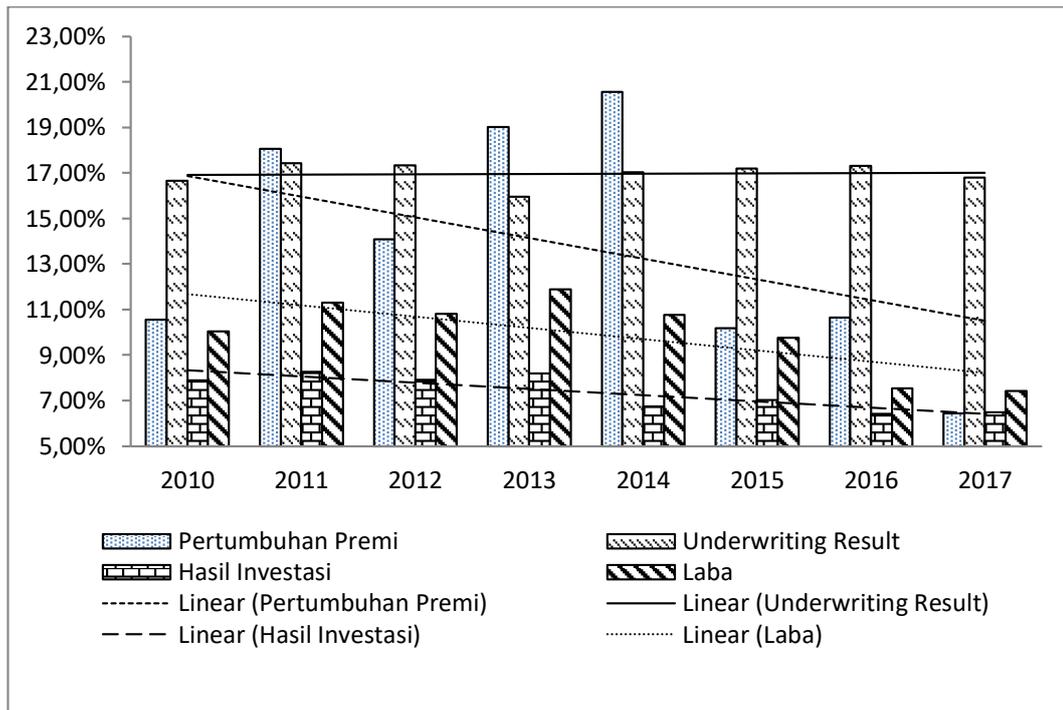
Gambar 1.1 : Jumlah Perusahaan Asuransi Umum di Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistik. 2019. Jumlah Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Penunjang Asuransi, 2000-2017. Jakarta

Untuk mengantisipasi efek samping dari strategi biaya rendah yang berevolusi menjadi persaingan harga yang tidak sehat, OJK (Otoritas Jasa Keuangan) selaku regulator industri asuransi di Indonesia mengeluarkan ketentuan rentang batas atas dan batas bawah tarif premi asuransi yang diatur pada isi Surat Edaran no. SE-06/D.05/2013. Tarif premi batas bawah ditetapkan untuk memastikan industri asuransi mendapatkan premi yang cukup untuk menutup beban tanggung jawab kepada pemegang polis, sesuai tingkat risiko yang ditanggung. Tarif premi

batas atas untuk melindungi konsumen agar tidak terbebani premi lebih dari risiko yang dialihkan. Selain ketentuan tentang tarif premi asuransi, dalam Surat Edaran tersebut OJK juga mengatur batas maksimal biaya akuisisi yang boleh diberikan. Pembatasan biaya akuisisi merespon praktek pemberian biaya akuisisi (komisi) yang berlebihan dalam usaha untuk menarik perantara agar memberikan bisnis lebih banyak. Pengaturan batas tarif premi dan biaya akuisisi oleh OJK sebagai regulator industri asuransi bertujuan mengendalikan persaingan perusahaan asuransi sehingga faktor efisiensi dan inovasi menjadi issue yang kemudian berkembang secara signifikan.

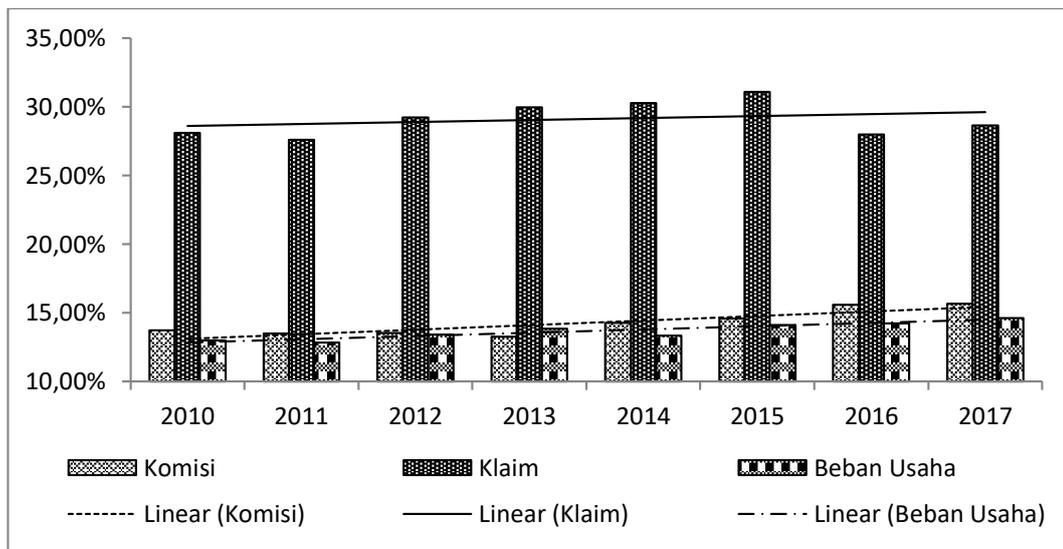
Setelah persaingan harga dan biaya akuisisi dikendalikan dengan adanya ketentuan OJK tersebut, diharapkan persaingan dalam industri asuransi umum di Indonesia menjadi lebih sehat. Perusahaan dapat menerima premi yang memadai untuk dikelola dalam menanggung risiko yang dialihkan padanya, yang pada gilirannya juga dapat menghasilkan laba dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Fakta yang terjadi, pertumbuhan premi industri asuransi tahun 2010 – 2017 masih menunjukkan tren menurun. Bukan hanya pertumbuhan premi yang memiliki tren menurun, tetapi juga kinerja lain seperti hasil investasi, dan laba sebagaimana disarikan di dalam Gambar 1.2 bersama dengan tren *underwriting result* yang cenderung stagnan. Di sisi lain, komponen biaya komisi, klaim, dan beban usaha ada kecenderungan peningkatan, ditunjukkan pada Gambar 1.3.



Gambar 1.2

Grafik Tren Pertumbuhan Premi, *Underwriting Result*, Hasil Investasi, dan Laba Perusahaan Asuransi Umum tahun 2010 – 2017

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Perasuransian Indonesia 2017 yang diolah.



Gambar 1.3

Grafik Tren Biaya Komisi, Klaim, dan Beban Usaha Perusahaan Asuransi Umum tahun 2010 – 2017

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Perasuransian Indonesia 2017 yang diolah.

Secara lebih spesifik dengan melihat kinerja pada tingkat perusahaan, laporan statistik dari OJK juga menunjukkan bahwa tingginya perolehan premi suatu perusahaan asuransi umum tidak berkorelasi secara langsung dengan tingginya laba perusahaan. Tabel 1.1. menyajikan data tersebut untuk 10 perusahaan asuransi dengan aset terbesar. Walaupun Pearce dan Robinson (2016) menjelaskan bahwa investasi modal dan akses ke modal yang berkesinambungan merupakan hal yang penting untuk menerapkan strategi biaya rendah, namun terlihat dari rangkuman data statistik dari OJK bahwa peringkat premi maupun laba tidak berkorelasi dengan besarnya aset perusahaan.

Tren menurun atas kinerja pertumbuhan premi, laba, dan hasil investasi; tren peningkatan atas biaya komisi, klaim dan beban usaha; serta stagnasi *underwriting result* menjadi topik yang layak diteliti untuk dicari faktor yang mempengaruhi kinerja. Karena besarnya aset perusahaan asuransi tidak serta merta menghasilkan premi dan laba yang tinggi, maka untuk mencapai kinerja yang tinggi diperlukan strategi yang tidak hanya mengandalkan aset fisik maupun modal finansial.

Tabel 1.1
Rata-rata Aset, Premi, dan Laba Perusahaan Asuransi Umum tahun
2013-2017

dalam jutaan rupiah

No.	Perusahaan	Aset	Peringkat Aset	Premi	Peringkat Premi	Lab a	Peringkat Lab a
1	PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	10.664.008	1	4.630.207	2	337.806	6
2	PT Asuransi Astra Buana	9.902.511	2	3.930.580	3	834.722	1
3	PT Asuransi Kredit Indonesia (Persero)	9.553.740	3	2.399.290	6	641.937	2
4	PT Asuransi Central Asia	8.786.536	4	2.662.183	5	191.116	8
5	PT Asuransi Tugu Pratama Indonesia	7.944.843	5	2.692.033	4	353.103	4
6	PT Asuransi Sinar Mas	5.990.081	6	4.795.308	1	405.101	3
7	PT Asuransi Adira Dinamika	4.273.860	7	1.972.901	8	352.922	5
8	PT Asuransi Wahana Tata	3.101.169	8	2.023.028	7	114.946	10
9	PT Asuransi Bina Dana Arta Tbk.	2.687.040	9	1.182.645	10	202.089	7
10	PT Asuransi MSIG Indonesia	2.635.235	10	1.322.464	9	155.406	9

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Perasuransian Indonesia 2017 yang diolah.

Sumberdaya yang diperkirakan dapat meningkatkan kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia adalah modal intelektual dengan berbagai komponennya. Bontis (1998) mengkonsepkan modal intelektual menjadi 3 komponen, yaitu: modal manusia, modal relasional, dan modal struktural. Identifikasi ini akan digunakan sebagai analisis untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik bagaimana keterkaitan komponen modal intelektual terhadap kinerja (Youndt, Subramaniam dan Snell, 2004). Banyak penelitian telah

dilakukan untuk menganalisis peran komponen-komponen modal intelektual dalam pencapaian kinerja perusahaan.

Penelitian tentang hubungan antara modal manusia dengan modal struktural antara lain dilakukan oleh Bontis (1998) pada penelitian di Canada dan Bontis, Keow, dan Richardson (2000). Hasil temuannya menciptakan *research gap* sebagaimana dinyatakan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Research Gap Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Struktural

<i>Issue</i>	Peneliti	Hasil Temuan	<i>Gap</i>
Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Struktural	Bontis, Nick (1998)	Pengaruh modal manusia terhadap modal struktural dikonfirmasi positif dan signifikan	Terdapat perbedaan tingkat signifikansi pada temuan penelitian pengaruh modal manusia terhadap modal struktural, pada sektor industri yang berbeda.
	Bontis, Keow, dan Richardson (2000)	Pengaruh modal manusia terhadap modal struktural pada industri non-jasa positif dan signifikan. Pengaruh modal manusia terhadap modal struktural pada industri jasa positif tidak signifikan	

Sumber: Bontis, Nick (1998); Bontis *et al.* (2000)

Pengaruh modal manusia terhadap modal relasional diteliti oleh Cabrita dan Bontis (2008) pada sektor perbankan di Portugis. Eksplorasi berikutnya oleh

Mention dan Bontis (2013) dilakukan pada sektor perbankan di Luxemburg dan Belgia. Temuan penelitian tersebut disajikan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Research Gap Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Relasional

<i>Issue</i>	<i>Peneliti</i>	<i>Hasil Temuan</i>	<i>Gap</i>
Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Relasional	Cabrita dan Bontis (2008)	Modal manusia berpengaruh signifikan terhadap Modal Relasional	Pengaruh modal manusia terhadap modal relasional konsisten pada sektor perbankan, perlu pengujian di sektor lain.
	Mention dan Bontis (2013)	Modal manusia berpengaruh signifikan terhadap Modal Relasional	

Sumber: Cabrita dan Bontis (2008); Mention dan Bontis (2013)

Efek interaksi modal manusia pada kinerja diteliti oleh Khalique dan Pablos (2015), Mention dan Bontis (2013), Scafarto, Ricci, dan Scafarto (2016), Wang dan Chang (2005) . Hasil penelitian mereka dirangkum pada Tabel 1.4.

Interaksi modal struktural dengan modal relasional ditunjukkan oleh hasil penelitian Cabrita dan Bontis (2008) serta Mention dan Bontis (2013). Kedua penelitian yang dilakukan pada sektor perbankan di Portugis serta Luxemburg dan Belgia. Temuan dirangkum pada Tabel 1.5. Penelitian di sektor lain diperlukan untuk mengetahui apakah hasil penelitian tersebut berlaku umum pada semua sektor.

Tabel 1.4
Research Gap Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja

<i>Issue</i>	Peneliti	Hasil Temuan	<i>Gap</i>
Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja	Khalique dan Pablos (2015)	Modal Manusia memberi efek signifikan terhadap kinerja	Terdapat ketidakkonsistenan temuan pengaruh modal manusia terhadap kinerja.
	Mention dan Bontis (2013)	Modal Manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja	
	Wang dan Chang (2005)	Modal Manusia tidak memberi efek langsung pada kinerja.	
	Scafarto <i>et all.</i> (2016).	Modal Manusia tidak memberi efek langsung pada kinerja.	

Sumber: Khalique dan Pablos (2015), Mention dan Bontis (2013), Wang dan Chang (2005); Scafarto *et all.* (2016).

Tabel 1.5
Research Gap Pengaruh Modal Struktural terhadap Modal Relasional

<i>Issue</i>	Peneliti	Hasil Temuan	<i>Gap</i>
Pengaruh Modal Struktural terhadap Modal Relasional	Cabrita dan Bontis (2008)	Modal Struktural berpengaruh signifikan terhadap Modal Relasional	Pengaruh modal struktural terhadap modal relasional konsisten pada sektor perbankan, perlu pengujian di sektor lain.
	Mention dan Bontis (2013)	Modal Struktural berpengaruh signifikan terhadap Modal Relasional	

Sumber: Cabrita dan Bontis (2008); Mention dan Bontis (2013)

Peran modal struktural dalam pencapaian kinerja dikonfirmasi dalam penelitian Bontis *et all.* (2000); Cabrita dan Bontis (2008); dan Khalique dan

Pablos (2015), serta Mention dan Bontis (2013) dengan sedikit perbedaan tingkat signifikansi. Temuan penelitian dirangkum pada Tabel 1.6. Dengan adanya ketidakkonsistenan tersebut perlu dilakukan kajian lebih lanjut.

Tabel 1.6
Research Gap Pengaruh Modal Struktural terhadap Kinerja

<i>Issue</i>	<i>Peneliti</i>	<i>Hasil Temuan</i>	<i>Gap</i>
Pengaruh Modal Struktural terhadap Kinerja	Bontis <i>et al.</i> (2000)	Modal Struktural memberi efek positif signifikan pada Kinerja	Terdapat perbedaan tingkat signifikansi pada temuan penelitian pengaruh modal struktural terhadap kinerja, walaupun dilakukan pada sektor yang sama (perbankan). Penelitian dilakukan pada negara yang berbeda.
	Cabrita dan Bontis (2008)	Modal Struktural memberi efek signifikan pada Kinerja	
	Khalique dan Pablos (2015)	Modal Struktural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.	
	Mention dan Bontis (2013)	Modal Struktural memberi efek tidak signifikan pada kinerja.	

Sumber: Bontis *et al.* (2000), Cabrita dan Bontis (2008), Khalique dan Pablos (2015), Mention dan Bontis (2013)

Bontis melakukan serangkaian penelitian yang mengkonfirmasi peran modal relational dalam pencapaian kinerja (Bontis, 1998; Cabrita dan Bontis, 2008; Mention dan Bontis, 2013). Scafarto *et al.* (2016) juga melakukan penelitian serupa. Variasi hasil penelitian disarikan dalam Tabel 1.7.

Tabel 1.7
Research Gap Pengaruh Modal Relasional terhadap Kinerja

<i>Issue</i>	<i>Peneliti</i>	<i>Hasil Temuan</i>	<i>Gap</i>
Pengaruh Modal Relasional terhadap Kinerja	Bontis (1998)	Modal Pelanggan (Relasional) memberi efek positif dan signifikan pada kinerja bisnis	Terdapat perbedaan tingkat signifikansi pada temuan penelitian pengaruh modal relasional terhadap kinerja.
	Cabrita dan Bontis (2008)	Modal Relasional memberi efek signifikan pada kinerja	
	Mention dan Bontis (2013)	Modal Relasional memberi efek positif tidak signifikan pada kinerja.	
	Scafarto <i>et all.</i> (2016)	Modal Relasional memberi efek positif terhadap kinerja	

Sumber: Bontis (1998), Cabrita dan Bontis (2008); Mention dan Bontis (2013), Scafarto *et all.* (2016)

Berdasarkan *research gap* tersebut, akan dilakukan penelitian tentang interaksi komponen-komponen modal intelektual dalam pencapaian kinerja perusahaan dengan mengadopsi model kerangka pemikiran Mention dan Bontis 2013 dan diaplikasikan pada industri perasuransian, khususnya asuransi umum di Indonesia. Penelitian ini diberi judul: Analisis Interaksi antar Komponen Modal Intelektual dalam Membangun Kinerja Perusahaan Asuransi Umum di Indonesia

1.2. Rumusan Masalah

Fenomena ketatnya persaingan dalam industri asuransi umum di Indonesia yang sudah menjadi arena persaingan global, merupakan ide awal untuk dilakukannya penelitian ini. Persaingan tradisional dengan harga murah dan insentif penjualan sudah diminimalkan dengan adanya aturan dari OJK pada tahun 2013 tentang batasan besarnya tarif serta komisi asuransi harta benda dan kendaraan bermotor dengan harapan kondisi perusahaan asuransi akan lebih sehat. Akan tetapi berdasarkan data statistik perasuransian yang dikeluarkan oleh OJK diketahui pertumbuhan premi, laba, dan hasil investasi mengalami tren menurun dari tahun 2010-2017 sementara *underwriting result* masih stagnan. Di lain sisi, biaya komisi, klaim, dan beban usaha cenderung meningkat. Dengan demikian, kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia masih menyimpan masalah berupa tren menurun atas kinerja pertumbuhan premi, hasil investasi, dan laba, tren meningkat atas biaya komisi, klaim dan beban usaha, serta stagnasi *underwriting result* dan akan dijadikan obyek kajian dalam penelitian ini.

Belajar dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, kinerja perusahaan mendapat pengaruh dari modal intelektual yang dapat dianalisis setiap komponen-komponennya. Namun demikian masih terdapat *research gap* yang ditunjukkan oleh data empiris yang bersumber pada berbagai sektor industri di beberapa negara. Artinya masih ada perbedaan temuan antar penelitian, baik karena perbedaan sektor industri maupun geografis. Oleh karena itu, masalah yang akan dikaji secara spesifik dalam penelitian ini adalah apakah komponen-komponen

modal intelektual memberi pengaruh terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia. Kajian penelitian ini untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan:

1. Apakah ada pengaruh modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia.
2. Apakah ada pengaruh modal manusia terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.
3. Apakah ada pengaruh modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.
4. Apakah ada pengaruh modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia
5. Apakah ada pengaruh modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.
6. Apakah ada pengaruh modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk:

1. Menguji pengaruh modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia
2. Menguji pengaruh modal manusia terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia

3. Menguji pengaruh modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia
4. Menguji pengaruh modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.
5. Menguji pengaruh modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia
6. Menguji pengaruh modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1. Kegunaan Akademik

Luaran penelitian ini diarahkan pada pemberian kontribusi pada kajian tentang komponen-komponen modal intelektual terkait dengan kinerja suatu perusahaan.

1.3.2.2. Kegunaan Praktis

Temuan-temuan dalam penelitian ini juga diintensikan untuk menjadi acuan praktisi industri asuransi umum di Indonesia dalam mengelola modal intelektual yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Modal Intelektual

Konsep modal intelektual pertama kali diperkenalkan di negara Barat, sedangkan di negara-negara Timur istilah modal intelektual dalam organisasi masih relatif baru, khususnya di Sub Benua Asia (Khalique *et all.*, 2011). Konsep tersebut merupakan pengembangan teori berbasis sumber daya dan teori berbasis pengetahuan (Marr, 2007). Penguasaan sumber daya yang memiliki karakteristik tak dapat ditiru, tidak dapat disubstitusikan, bersifat *tacit*, dan sinergis serta pengelolaannya menjadi faktor penting keunggulan kompetitif berkelanjutan yang menghasilkan *value* bagi perusahaan. *Value* ini utamanya terbentuk dari kapabilitas yang ditemukan pada pengetahuan dan proses pembelajaran yang terjadi dalam organisasi. Konsep ini melahirkan teori berbasis kompetensi dan kapabilitas yang berdasar pada pengetahuan. Konseptualisasi sumberdaya strategis terus dikembangkan seperti aset tak berwujud, modal pengetahuan, modal sosial (Carlucci dan Schiuma, 2007). Menarik untuk dicatat bahwa dalam literatur manajemen strategis terminologi modal intelektual jarang digunakan, tetapi konstruk tersebut sering dirujuk (Marr, 2007). Marr juga menjelaskan bahwa dari perspektif yang berbeda, digunakan istilah berbeda untuk menggambarkan konstruk yang sebetulnya sangat mirip. Dalam akuntansi, digunakan istilah aset tidak berwujud untuk menjelaskan aset non-keuangan dan

non-fisik pendorong kesuksesan. Dalam ekonomi, frasa aset pengetahuan sering digunakan untuk menggambarkan ide yang serupa, dan dalam manajemen strategis digunakan istilah intelektual, sumber daya tak berwujud, atau kapabilitas. Jon Kenneth Galbraith pada tahun 1969 memperkenalkan frasa modal intelektual untuk pertama kali, kemudian dibahas lebih lanjut oleh banyak peneliti hingga dikonfirmasi sebagai pengembangan dari teori berbasis sumber daya dan teori berbasis pengetahuan (Khalique *et all.*, 2013).

Menurut Lentjušenkova dan Lapina (2016) modal intelektual hanya tercermin secara parsial dalam teori berbasis sumber daya dan teori berbasis pengetahuan. Dalam evaluasi Lentjušenkova dan Lapina evolusi konsep modal intelektual merupakan hasil transformasi dari sumber daya menjadi modal. Pada awalnya modal intelektual dipandang secara statis sebagai pengetahuan atau seperangkat pengetahuan oleh Bratianu; Bontis dan Fitz-enz; Inozemtsev; Stewart. Bersama dengan perubahan pandangan tentang manajemen karena perubahan lingkungan sosial ekonomi, modal intelektual mulai dipandang dengan pendekatan dinamis oleh Bailesteanu dan Burz; Gogan, Rennung, Istis dan Drahici; Kianto; Kianto, Andreeva dan Pavlov; Kujansivu dan Lönnqvist dengan melihat aspek penciptaan nilai. Baik pada pandangan statis maupun dinamis, konsep modal intelektual dihubungkan dengan pengetahuan tetapi tidak terlihat perbedaannya. Setelah melakukan analisis terhadap konsep modal, pengetahuan, intelektual, serta modal intelektual, Lentjušenkova dan Lapina menyimpulkan adanya perbedaan signifikan antara pengetahuan dengan modal intelektual, sebagai berikut:

- Pengetahuan diciptakan oleh individu secara langsung maupun tidak langsung, organisasi hanya memfasilitasi penciptaan dan pemanfaatannya.
- Modal intelektual lebih luas dari pengetahuan bahkan pengetahuan berada di dalam modal intelektual dan merupakan komponen modal manusia.
- Pengetahuan dipandang sebagai sumber daya, sedangkan modal intelektual merupakan aset yang digunakan dalam operasional organisasi sekaligus juga merupakan hasil dari operasional tersebut.

Berfokus pada fakta bahwa modal intelektual adalah aset, Lentjušenkova dan Lapina memberikan definisi modal intelektual sebagai aset organisasi yang mencakup modal manusia, prosedur dan deskripsi proses bisnis, teknologi informasi dan komunikasi, dan aset tak berwujud yang dapat diubah menjadi nilai (berwujud maupun tak berwujud).

Dalam penelitian lain, juga dinyatakan bahwa modal intelektual lebih dari sekedar pengetahuan, karena mencakup juga semua proses, aset tak berwujud (Chalal dan Bakshi, 2015) yang tidak terbaca dalam neraca (Roos, Bainbridge, dan Jacobsen. 2001), serta aset yang diperhitungkan dalam akuntansi modern seperti merek, paten, dan *trademark*. Disertai pengelolaan relasi dengan pihak eksternal (pelanggan, distributor, dan pemangku kepentingan lain), merek dan *trademark* merupakan dimensi penciptaan nilai perusahaan (Roos, Roos, Dragonetti, dan Edvinsson. 1997. hal 24). Hal ini didukung oleh Roos *et al.* (2001) yang memiliki perspektif modal intelektual lebih dari sekedar keberadaan sumber daya, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan organisasi menciptakan nilai dengan mengubah satu sumber daya menjadi sumber daya lain. Proses

memperoleh nilai dari sumber daya yang dimiliki sangatlah penting, dan pengetahuan beserta modal intelektual menjadi aset perusahaan yang paling khas (Zakery dan Afraze, 2015).

Dalam pandangan berbasis sumber daya, kekhasan atau keunikan ini berarti: sangat tinggi nilainya, sulit ditiru dan diikuti, jarang ditemui, dan sulit untuk dicari penggantinya. Modal intelektual sebagai penerapan (dan pengembangan) teori berbasis sumber daya harus memiliki keunikan tersebut pada setiap dimensinya agar dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Kamaluddin dan Rahman, 2013). Dengan pandangan yang sama, Cabrita dan Bontis (2008) menyatakan bahwa cara pengelolaan sumber daya merupakan fungsi yang akan menghasilkan nilai bagi organisasi. Dalam pengelolaan sumber daya tak berwujud (*intangible*), model modal intelektual dapat digunakan terutama oleh organisasi jasa keuangan untuk perumusan strategi membentuk model bisnis yang baru.

Studi yang dilakukan Karp (2003) menyimpulkan bahwa modal intelektual menjadi potensi bagi hampir semua organisasi bisnis dalam menggali sumber kekayaan masa depan. Pemanfaatan faktor-faktor intelektual, selain aset berwujud, telah menjadi senjata kompetitif bagi banyak perusahaan untuk meraih sukses.

Meskipun ada banyak definisi tentang modal intelektual sebagai teori baru, tetapi tiga komponen dalam modal intelektual yaitu: modal manusia, modal relasional, dan modal organisasional seperti yang dikonsepsikan oleh Bontis (1998) menjadi konsensus yang banyak digunakan dalam berbagai penelitian (Roos *et*

all., 2001). Tiga komponen utama tersebut saling terkait: modal manusia, modal struktural (termasuk komponen organisasi berupa proses, perangkat keras, dan perangkat lunak), serta modal relasional berupa pelanggan dan hubungan sosial dalam perspektif yang lebih luas (Chalal dan Bakshi, 2015). Menurut Cabrita dan Bontis (2008) saling keterkaitan ini membentuk fenomena interaksi, kombinasi, dan transformasi.

2.1.1.1. Modal Manusia

Modal manusia dapat dipahami sebagai kumpulan kompetensi, keterampilan, ketangkasan intelektual (Roos *et al*, 2001), pengetahuan, inovasi, dan kemampuan individu karyawan untuk memenuhi tugas, termasuk pula nilai-nilai, budaya, serta filosofi perusahaan (Bontis, 2001). Item-item penting penyusun komponen modal manusia adalah segala atribut yang melekat pada karyawan atau staf, seperti: pendidikan, kompetensi, pelatihan, kreativitas, pengalaman, sikap, pengabdian, dan sifat inovatif (Chalal dan Bakshi, 2015). Guimón (2009) merangkum modal manusia sebagai pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, dan kemampuan yang dimiliki dan melekat pada karyawan baik yang bersifat generik maupun unik bagi individu. Karena sifatnya yang melekat, fitur ini akan terbawa ketika karyawan tersebut meninggalkan perusahaan. Sumber daya manusia tidak dapat dimiliki oleh perusahaan (Bontis, 2001).

Dari sini perlu ditekankan bahwa dalam posisi sebagai individu, karyawan tidak dapat dikategorikan sebagai aset strategis karena sangat mudah berpindah antar organisasi. Selain itu, dia juga tidak memberikan kontribusi nilai bagi organisasi jika pengetahuan yang dimiliki tidak digunakan untuk kepentingan

perusahaan. Produktivitas karyawan mengaitkan berbagai faktor internal (seperti pengalaman, tingkat ketrampilan, motivasi, bahkan emosi) dan dukungan organisasi, membentuk kombinasi yang kompleks. Nilai perusahaan lebih mudah direalisasikan jika karyawan sebagai modal manusia dikoordinasikan dengan misalnya Teknologi Informasi (modal struktural) dan departemen pemasaran (mewakili modal relasional). Dengan kata lain nilai perusahaan lebih mudah tercapai pada perspektif yang lebih holistik dari modal intelektual (Cabrita dan Bontis, 2008). Perlunya tinjauan secara holistik juga sejalan dengan penelitian Cifuentes dan León (2015). Dimensi modal manusia meliputi ketrampilan pengetahuan dan keahlian, kompetensi, sikap, dan ketangkasan intelektual yang dimiliki karyawan (Khalique *et al.*, 2011). Carlucci dan Schiuma (2007) meringkas interpretasi alternatif untuk modal manusia sebagai pengetahuan, keterampilan, kecerdasan, sikap hubungan, bakat dan perilaku karyawan sebagai sebuah konsep holistik yang menunjukkan sumber daya dan aset organisasi yang terkait dengan orang-orang di dalam perusahaan.

2.1.1.2. Modal Struktural

Modal struktural sebagai komponen modal intelektual didefinisikan sebagai pengetahuan yang masih melekat pada perusahaan saat karyawan keluar meninggalkan tempat kerja di akhir hari kerja. Ini terdiri dari database, sistem, rutinitas organisasi, prosedur, budaya perusahaan (Guimón, 2009), strategi, diagram perusahaan, manual proses, dan segala sesuatu yang bagi perusahaan nilainya melebihi nilai material pembentuknya (Bontis *et al.*, 2000),

Struktur dan mekanisme organisasi sebagai modal struktural berperan dalam mendukung karyawan untuk mencapai tingkat optimal kinerja intelektual. Konstruk ini mendukung maksimalisasi keuntungan dan minimalisasi biaya per karyawan, dan juga mengandung elemen efisiensi, akses pada informasi, dan inovasi prosedur. Jika organisasi memiliki modal struktural yang buruk, tidak dapat mencapai potensinya secara penuh (Bontis, 1998). Keunggulan dicapai melalui tahapan dan kondisi lingkungan perusahaan seperti budaya inovasi, teknologi informasi, dan fasilitas belajar karyawan (modal manusia) dalam merancang kebijakan, teknologi inovatif, dan proses (Chalal dan Bakshi, 2015). Modal struktural yang berkaitan dengan sistem dan struktur organisasi adalah perekat dalam organisasi (Khalique *et al.*, 2013). Dimensi modal struktural terangkum dalam infrastruktur, sistem kebijakan dan prosedur dalam suatu organisasi (Khalique *et al.*, 2011). Modal struktural adalah pendorong yang terpenting dalam mengkonversi pengetahuan yang tertanam di individu dan organisasi menjadi nilai. Selain itu, modal struktural memainkan peran penting untuk pengembangan dan pemanfaatan modal manusia dan modal relasional (Carlucci dan Schiuma, 2007)

2.1.1.3. Modal Relasional

Modal relasional disebut juga modal pelanggan dengan bahasan utama meliputi pengetahuan akan kanal pemasaran dan hubungan dengan pelanggan yang dibangun oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis. Esensinya terletak pada pengetahuan yang tertanam pada hubungan perusahaan dengan pihak eksternal (pelanggan, pemasok, pemerintah, asosiasi industri terkait). Pemahaman

akan keinginan pelanggan pada suatu produk atau layanan secara mendalam, lebih dari pesaing, dapat membawa perusahaan sebagai pemimpin bisnis (Bontis, 1998). Dalam penelitian berikutnya Cabrita dan Bontis (2008), modal pelanggan disebut sebagai modal relasional.

Peneliti lain mendeskripsikan modal relasional sebagai semua sumber-sumber milik perusahaan yang berkaitan dengan relasi eksternal yaitu hubungan perusahaan timbal balik dengan pemasok, pelanggan, termasuk juga dengan mitra pengembangannya; bagian dari komponen modal manusia dan struktural terlibat dalam hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan (pelanggan, pemasok, investor, kreditor, dll.), ditambah persepsi mereka tentang perusahaan (Guimón, 2009). Chalal dan Bakshi (2015) menambahkan bahwa hubungan dalam modal relasional dilakukan oleh karyawan bukan hanya dengan pihak eksternal tetapi juga dengan pemangku kepentingan internal.

Hubungan dalam modal relasional diintegrasikan dengan konsep orientasi pasar pada literatur pemasaran. Integrasi ini memberikan pemahaman yang lebih baik karena banyak sumber daya dan kemampuan pemasaran terorganisir dalam modal relasional, seperti ketrampilan negosiasi, hubungan pelanggan, dan orientasi pasar. Dengan demikian pandangan perusahaan pada modal intelektual, khususnya modal relasional, membantu pembentukan nilai penting dalam aspek pemasaran (Cabrita dan Bontis, 2008). Kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta jejaring menjadi basis dimensi dalam modal pelanggan (Khalique *et al.*, 2011).

2.1.2. Kinerja Perusahaan

Menurut kamus Collins Cobuild, kinerja adalah tingkat keberhasilan atau seberapa baik melakukan sesuatu. Peterson, Gijsbers, dan Wilks dalam Jenatabadi (2015) menyatakan sebagian besar definisi kinerja organisasi berfokus pada kapabilitas dan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan ketersediaan sumber daya secara efisien untuk mencapai prestasi yang konsisten sesuai tujuan yang ditetapkan perusahaan, serta mempertimbangkan relevansinya dengan pemangku kepentingan. Definisi ini, mengandung tiga elemen umum yang dipertimbangkan yaitu efektivitas berkaitan dengan tujuan organisasi, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan relevansi dengan pemangku kepentingan.

Tingkat keberhasilan pencapaian tujuan organisasi diukur untuk analisis efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang dimiliki dalam menghasilkan nilai perusahaan, termasuk modal intelektual yang merupakan sumber daya tak berwujud (*intangible*) (Jeon, Lee, dan Kwon, 2015). Leal, Marques, Marques, dan Ratten (2016) telah melakukan penelitian yang memberi kesimpulan bahwa kinerja perusahaan global (keuangan dan non keuangan) dipengaruhi secara positif oleh modal intelektual dengan peran moderasi strategi organisasi.

2.1.3. Industri Asuransi

Undang-undang Perasuransian Indonesia tahun 2014 mendefinisikan usaha asuransi umum sebagai usaha jasa pertanggungansian risiko yang memberikan penggantian kepada tertanggung atau pemegang polis karena kerugian, kerusakan, biaya yang timbul, kehilangan keuntungan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin diderita tertanggung atau pemegang polis karena

terjadinya suatu peristiwa yang tidak pasti. Polis sebagai produk asuransi terlihat sederhana, tetapi polis yang diterima nasabah sebenarnya sudah melalui serangkaian proses kompleks dari mulai desain, pemasaran, sampai penyediaan jasa terkait; yang merupakan kombinasi dari pengetahuan, sistem, jejaring baik dengan pelanggan, agen, maupun investor.

Sebagai salah satu bentuk industri moneter, asuransi termasuk industri intensif pengetahuan. Aktivitas industri moneter tidak banyak mengandalkan aset fisik tetapi lebih banyak menggunakan modal intelektual yang dalam perspektif ekonomi modern merupakan aset kritis sehingga pengelolaannya secara efektif diutamakan untuk mendorong peningkatan kinerja (Iswati dan Anshori, 2007). Karena itu, untuk membuat keunggulan kompetitif berkelanjutan dan tahan lama maka investasi perusahaan sektor keuangan perlu diarahkan untuk pengembangan modal intelektual, yaitu: sumber daya manusia, proses organisasi dan basis pengetahuan perusahaan (Joshi, Cahill, Sidhu, dan Kansal, 2013).

Dalam operasional dan tata kelola perusahaan asuransi di Indonesia diatur dan diawasi oleh OJK. Berbagai hasil kegiatan operasional dan finansial dilaporkan secara berkala, antara lain: premi, komisi, klaim, *underwriting result*, beban usaha, hasil investasi, dan laba. Laporan tersebut untuk memantau kondisi kesehatan perusahaan asuransi.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Modal Manusia dan Modal Struktural

Komponen-komponen modal intelektual tidak hanya memberi pengaruh secara langsung terhadap kinerja, melainkan juga saling berinteraksi. Penelitian Wang dan Chang (2005) menunjukkan bahwa modal manusia tidak memberi pengaruh secara langsung terhadap kinerja (Scafarto *et all*, 2016), melainkan melalui interaksi dengan modal lain yang kemudian memberi pengaruh kepada kinerja. Karyawan sebagai modal manusia dengan intelektualitas tinggi tidak dapat menampilkan potensi seutuhnya jika tidak didukung struktur dan prosedur yang mengatur alur kerja organisasi (Bontis, 1998).

Dalam beberapa penelitian telah dikonfirmasi bahwa modal manusia berpengaruh positif signifikan terhadap modal struktural (Bontis, 1998; Cabrita dan Bontis, 2008; Mention dan Bontis, 2013). Dalam penelitian lain, Bontis *et all* (2000) menyimpulkan pengaruh positif modal manusia terhadap modal struktural hanya signifikan pada industri non-jasa sementara pada industri jasa pengaruh tersebut tidak signifikan.

Penelitian ini akan dilakukan secara spesifik pada perusahaan asuransi umum di Indonesia, dengan hipotesis pertama:

H_1 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia

2.2.2. Modal Manusia dan Modal Relasional

Selain dengan modal struktural, modal manusia juga berinteraksi dengan modal relasional. Modal relasional berlaku sebagai penghubung dan katalis pada operasional modal intelektual dalam rangka konversi modal intelektual menjadi nilai pasar (Manzari, Kazemi, Nazemi and Pooya, 2012).

Pada interaksi ini, modal manusia memberikan pengaruh terhadap modal relasional secara positif dan signifikan (Bontis, 1998). Diperkuat pada penelitian selanjutnya, di mana dibuktikan bahwa pengaruh positif tersebut terjadi pada industri jasa dan non-jasa (Bontis *et all.*, 2000), lebih spesifik lagi pada sektor perbankan di beberapa negara (Cabrita dan Bontis, 2008; Mention dan Bontis, 2013).

Mendukung temuan-temuan tersebut, penelitian ini dilakukan secara empiris pada perusahaan asuransi umum di Indonesia dengan hipotesis:

H_2 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

2.2.3. Modal Struktural dan Modal Relasional

Perusahaan inovatif menetapkan prinsip-prinsip pengorganisasian yang mencakup aturan untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan mengumpulkan serta mengkomunikasikan informasi. Dengan perkembangan teknologi di dalam dan di luar industri maka dibutuhkan kemampuan pengumpulan kecerdasan untuk mengimbangnya. Bangunan saluran komunikasi ini berfungsi sebagai sumber informasi yang penting tentang organisasi lain yang saling tergantung (Bontis,

1999). Itulah gambaran teoritis keterkaitan modal struktural dengan modal relasional dalam organisasi. Pada penelitian empiris di sektor perbankan, Cabrita dan Bontis (2008) serta Mention dan Bontis (2013) menemukan bahwa modal struktural memberi pengaruh signifikan terhadap modal relasional. Relasi yang sama akan diujikan pada perusahaan asuransi umum di Indonesia, dengan hipotesis:

H_3 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

2.2.4. Modal Manusia dan Kinerja Perusahaan

Modal manusia sebagai komponen modal intelektual telah banyak diteliti pengaruhnya terhadap perusahaan, dengan hasil penelitian yang tidak seragam. Secara independen dan langsung, modal manusia tidak memberi hubungan positif terhadap kinerja perusahaan (Cifuentes dan León, 2015; Khaliq *et al.*, 2014; Scafarto *et al.*, 2016). Pada penelitian Mention dan Bontis (2013), modal manusia memberi pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Menggunakan model IICM, Khaliq *et al.*, (2015) juga membuktikan bahwa modal manusia memberi efek positif terhadap kinerja.

Hipotesis penelitian ini:

H_4 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

2.2.5. Modal Struktural dan Kinerja Perusahaan

Modal struktural sebagai akumulasi pengetahuan di luar manusia berfungsi sebagai perekat sistem dan struktur organisasi (Khaliq *et al.*, 2013). Perannya dalam pencapaian kinerja sudah dianalisis dalam berbagai penelitian pada industri manufaktur maupun sektor jasa, dan terbukti memberi pengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan (Bontis, 1998; Bontis *et al.*, 2000; Cabrita dan Bontis, 2008; Khaliq dan Pablos, 2015) walaupun pada penelitian lain oleh Mention dan Bontis (2013) dan Khaliq *et al.*, (2014) pengaruh tersebut tidak signifikan.

Penelitian ini akan menguji hipotesis:

H_5 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

2.2.6. Modal Relasional dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan telaah pustaka sebelumnya, diketahui bahwa inti dari modal pelanggan adalah kanal pemasaran dan pengetahuan dalam hubungan dengan pihak eksternal. Pada hubungan ini tertanam pengetahuan akan ekspektasi pihak eksternal yang bisa menjadi sumber keunggulan organisasi (Bontis *et al.*, 1998). Beberapa penelitian memberikan hasil pengujian bahwa modal pelanggan membawa pengaruh terhadap kinerja organisasi (Bontis, 1998; Wang dan Cang, 2005; Cabrita dan Bontis, 2008; Scafarto *et al.*, 2016). Namun demikian penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh modal pelanggan terhadap kinerja

tidaklah signifikan (Mention dan Bontis, 2013) atau bahkan tidak berpengaruh positif (Khalique dan Pablos, 2015; Khalique *et all.*, 2014).

Penelitian ini dilakukan dengan hipotesis bahwa modal relasional memberi pengaruh positif terhadap kinerja.

H_6 : terdapat pengaruh positif modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dirancang dan dilaksanakan dengan memperhatikan temuan beberapa studi yang telah dilaksanakan sebelumnya terkait peran komponen modal intelektual dalam pembentukan nilai dan pencapaian kinerja perusahaan.

Rangkuman studi yang telah dilakukan tersebut disarikan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 : Rangkuman Studi Terdahulu

Peneliti dan Tahun <i>Judul Penelitian</i>	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan
Bontis (1998) <i>Intellectual Capital: An Exploratory study that Develops Measures and Models</i>	Variable Bebas: Human Capital (HC) Customer Capital (CC) Structural Capital (SC) Variabel Terikat: Kinerja Bisnis Metode: Partial Least Square	<ul style="list-style-type: none"> • Masing-masing ada 7 item efektif meng<i>capture</i> konstruk HC, CC, dan SC. • HC memberi efek positif dan signifikan pada SC • HC memberi efek positif dan signifikan pada CC • CC memberi efek negatif , tidak signifikan pada SC • SC memberi efek positif dan signifikan pada Kinerja Bisnis • CC memberi efek positif dan signifikan pada Kinerja Bisnis • Spesifikasi Diamond merupakan model paling optimal. <p>Rekomendasi: Penelitian pada industri spesifik, pada organisasi dengan profil dominan dari negara asalnya, atau data dengan responden internasional.</p>

Peneliti dan Tahun <i>Judul Penelitian</i>	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan
<p>Bontis, Keow, dan Richardson (2000)</p> <p><i>Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries</i></p>	<p>Variable Bebas: Human Capital (HC) Customer Capital (CC) Structural Capital (SC)</p> <p>Variabel Terikat: Kinerja Bisnis</p> <p>Metode: Partial Least Square</p>	<ul style="list-style-type: none"> • HC memberi efek positif dan signifikan pada CC pada industri jasa dan non-jasa. • HC memberi efek positif dan signifikan pada SC pada industri non- jasa. <ul style="list-style-type: none"> ◦ HC memberi efek positif tidak signifikan pada SC pada industri jasa. • CC memberi efek positif dan signifikan pada SC pada industri jasa dan non- jasa. • SC memberi efek positif dan signifikan pada Kinerja Bisnis pada industri jasa dan non- jasa. <p>Rekomendasi: Penelitian dengan metode yang sama dengan sampel lebih besar dari berbagai negara dan industri.</p>
<p>Wang dan Chang (2005)</p> <p><i>Intellectual Capitan and Performance in Causal Models: Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan</i></p>	<p>Variable Bebas: Human Capital (HC) Innovation Capital (InnC) Process Capital (PrC) Customer Capital (CC)</p> <p>Variabel Terikat: Kinerja</p> <p>Metode: Partial Least Square</p>	<ul style="list-style-type: none"> • HC tidak memberi efek langsung pada kinerja. • InnC memberi efek langsung pada kinerja. • PrC memberi efek langsung pada kinerja. • CC memberi efek langsung pada kinerja. • Human Capital memiliki pengaruh langsung terhadap elemen capital yang lain yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja. <p>Rekomendasi: Modifikasi model untuk diaplikasikan pada industri lain.</p>
<p>Iswati dan Anshori (2007)</p> <p><i>The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Insurance Company in Jakarta Stock Exchange (JSE)</i></p>	<p>Variable Bebas: Intellectual Capital (diukur dengan Market to Book Value / MBV)</p> <p>Variabel Terikat: Kinerja Keuangan</p> <p>Metode: Regresi</p>	<p>Intellectual Capital memiliki relasi positif dengan Kinerja Keuangan.</p> <p>Efek Intellectual Capital pada Kinerja Keuangan hanya pada level 4%.</p> <p>Rekomendasi: Penelitian menggunakan metode lain untuk pengukuran IC</p>

Peneliti dan Tahun <i>Judul Penelitian</i>	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan
Cabrita dan Bontis (2008) <i>Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry</i>	Variable Bebas: Human Capital (HC) Structural Capital (SC) Relational Capital (RC) Variabel Terikat: Kinerja Metode: Partial Least Square	<ul style="list-style-type: none"> • HC memberi efek signifikan pada SC • HC memberi efek signifikan pada RC • SC memberi efek signifikan pada RC • SC memberi efek signifikan pada kinerja • RC memberi efek signifikan terhadap kinerja • HC dan RC secara bersama-sama memberi efek pada kinerja • HC dan SC secara bersama-sama memberi efek pada kinerja • SC dan RC secara bersama-sama memberi efek pada kinerja Rekomendasi: Penelitian untuk investigasi apakah model yang sama dapat digeneralisasi di negara lain dan sektor industri berbeda.
Mention dan Bontis (2013) <i>Intellectual Capital and Performance within the Banking Sector of Luxemburg and Belgium</i>	Variable Bebas: Human Capital (HC) Structural Capital (SC) Relational Capital (RC) Variabel Terikat: Kinerja Metode: Partial Least Square	<ul style="list-style-type: none"> • HC memberi efek positif signifikan pada SC • HC memberi efek positif signifikan pada RC • HC memberi efek positif signifikan pada kinerja. • SC memberi efek positif signifikan pada RC. • SC memberi efek positif tidak signifikan pada kinerja. • RC memberi efek positif tidak signifikan pada kinerja. • SC memberi efek positif tidak signifikan pada hubungan antara HC dengan kinerja. • RC memberi efek negatif tidak signifikan pada hubungan antara HC dengan kinerja.. • RC memberi efek negatif signifikan pada hubungan antara SC dengan kinerja. Rekomendasi: <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan pengukuran yang obyektif baik untuk IC maupun kinerja dengan rasio finansial yang relevan dengan sektor perbankan. • Investigasi relasi dalam model penelitian bila pada sektor perbankan yang lebih spesifik (private, komersial, retail).

Peneliti dan Tahun <i>Judul Penelitian</i>	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan
<p>Khaliq <i>et al.</i> (2014)</p> <p><i>Determining the influence of intellectual capital on the organisational performance of banking sector in Kelantan, Malaysia</i></p>	<p>Variabel bebas: Intellectual Capital (IC) Human Capital (HUC) Customer Capital (CUC) Structural Capital (STC) Social Capital (SOC) Technological Capital (TEC) Spiritual Capital (SPC)</p> <p>Variable Terikat: Kinerja sektor perbankan di Kelantan</p> <p>Metode: Regresi berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IC memberi efek positif pada kinerja • HUC tidak memberi efek positif pada kinerja • CUC tidak memberi efek positif pada kinerja • STC tidak memberi efek positif pada kinerja • SOC memberi efek positif pada kinerja • TEC memberi efek positif pada kinerja • SPC memberi efek positif pada kinerja <p>Rekomendasi: Penelitian menggunakan IICM untuk menguji peran IC pada berbagai industri</p>
<p>Khaliq dan Pablos (2015)</p> <p><i>Intellectual Capital and Performance of Electrical and Electronics SMEs in Malaysia</i></p>	<p>Variabel bebas: Intellectual Capital (IC) Human Capital (HUC) Customer Capital (CUC) Structural Capital (STC) Social Capital (SOC) Technological Capital (TEC) Spiritual Capital (SPC)</p> <p>Variable Terikat: Kinerja UKM kelistrikan dan elektronik di Malaysia</p> <p>Metode: Regresi berganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IC memberi efek signifikan positif pada kinerja • HUC memberi efek signifikan positif pada kinerja. • CUC tidak memberi efek signifikan positif pada kinerja • STC memberi efek signifikan positif pada kinerja. • SOC tidak memberi efek signifikan positif pada kinerja • TEC memberi efek signifikan positif pada kinerja • SPC memberi efek signifikan positif pada kinerja <p>Rekomendasi: Penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan faktor budaya, politik, strategi, karakteristik organisasi, serta pengalaman dan karakteristik manajer.</p>

Peneliti dan Tahun <i>Judul Penelitian</i>	Variabel dan Metode Analisis	Hasil Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan
Scafarto <i>et all.</i> (2016). <i>Intellectual Capital and Firm Performance in the Global Agribusiness Industry: The Moderating Role of Human Capital</i>	Variabel bebas: Human Capital (HC) Innovation Capital (InnC) Process Capital (PrC) Relation Capital (RC) Variabel Terikat: Kinerja Metode: Regresi	<ul style="list-style-type: none"> • HC tidak memberi efek secara langsung pada kinerja • InnC memberi efek negatif pada kinerja • PrC memberi efek positif pada kinerja • RC memberi efek positif pada kinerja Rekomendasi: Penelitian menggunakan metode SEM yang memberikan solusi lebih baik untuk pengujian hubungan antar komponen IC dan dampak akumulasinya terhadap kinerja.

2.4. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini serangkaian hipotesis akan diuji dan dikonfirmasi.

Rangkuman hipotesis tersebut adalah:

H_1 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia.

H_2 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

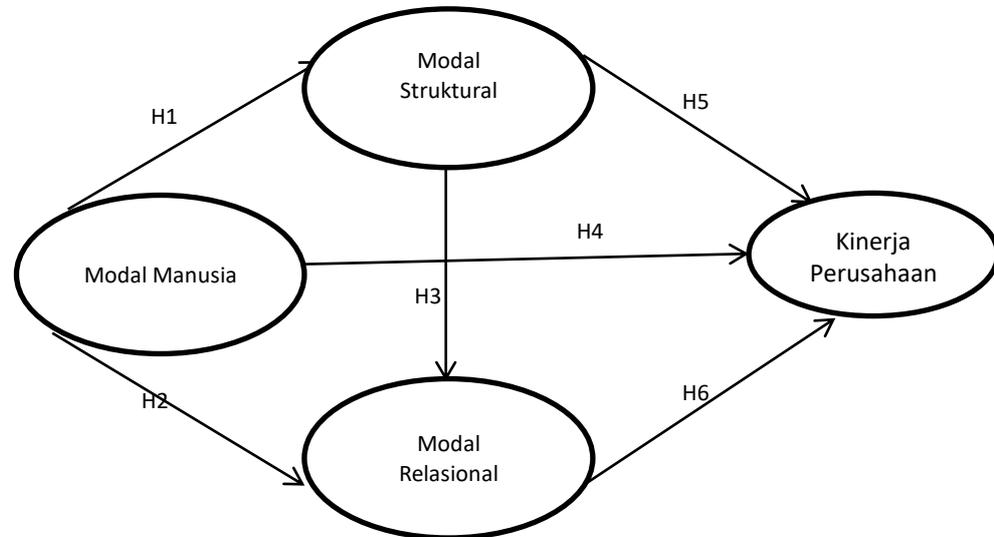
H_3 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

H_4 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

H_5 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

H_6 : terdapat pengaruh positif modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

2.5. Pengembangan Model Penelitian



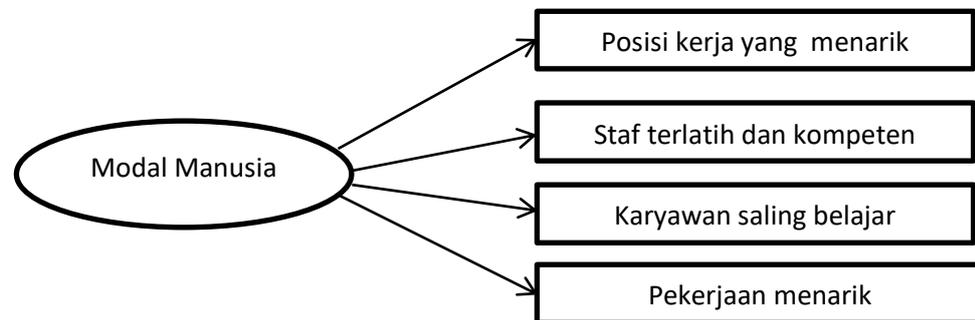
Gambar 2.1
Model Penelitian

Sumber: Mention dan Bontis (2013), disesuaikan untuk penelitian ini

2.6. Variabel dan Indikator Variabel

Dalam penelitian ini tiga komponen modal intelektual, yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja adalah replikasi dari penelitian terdahulu oleh Mention dan Bontis (2013). Model penelitian juga mengadopsi dari studi yang sama. Sedangkan indikator untuk tiap variabel merujuk pada penelitian Dumay (2009) yang dilakukan pada perusahaan jasa keuangan Australia, didasarkan pada identifikasi modal intelektual sebagai fenomena kompleks tentang bagaimana cara kerja dan penggunaannya dalam pengaturan organisasi. Tidak semua indikator pada penelitian Dumay digunakan dalam penelitian ini melainkan hanya diambil yang relevan dengan operasional perusahaan asuransi umum.

Menurut Dumay (2009) modal manusia diindikasikan dengan pentingnya menarik, melibatkan, dan mempertahankan karyawan. Beberapa komponen yang menjadi indikator: perusahaan memiliki dan menjadi tempat yang menarik untuk bekerja, staf yang terlatih dan kompeten, karyawan belajar dari sesamanya, pekerjaan di perusahaan tersebut menarik, adanya karir jangka panjang, generasi baru, dan skema pensiun. Untuk penelitian ini diambil 4 indikator dengan pertimbangan relevansi dengan industri asuransi di Indonesia. Keempat indikator tersebut digambarkan pada Gambar 2.2.

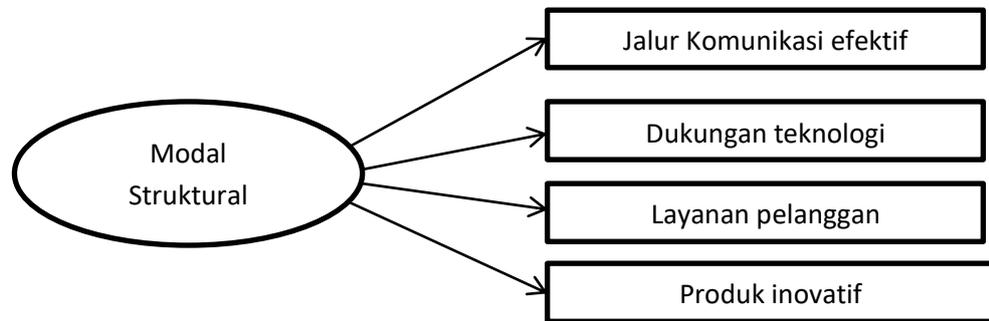


Gambar 2.2
Indikator Variabel Modal Manusia

Sumber: Dumay (2009), disesuaikan untuk penelitian ini

Hasil penelitian Dumay (2009) menunjukkan modal struktural memberi penekanan kuat pada komunikasi dan penggunaan teknologi. Komponen yang menjadi indikator adalah jalur komunikasi yang efektif, teknologi untuk mendukung proses, sentuhan personal bagi pelanggan, teknologi yang mudah digunakan, teknologi yang mendukung pelanggan, kinerja berdasarkan produk, produk inovatif, dan fokus pada produk. Mempertimbangkan perkembangan teknologi dan inovasi serta penerapannya yang sering dilakukan secara parsial

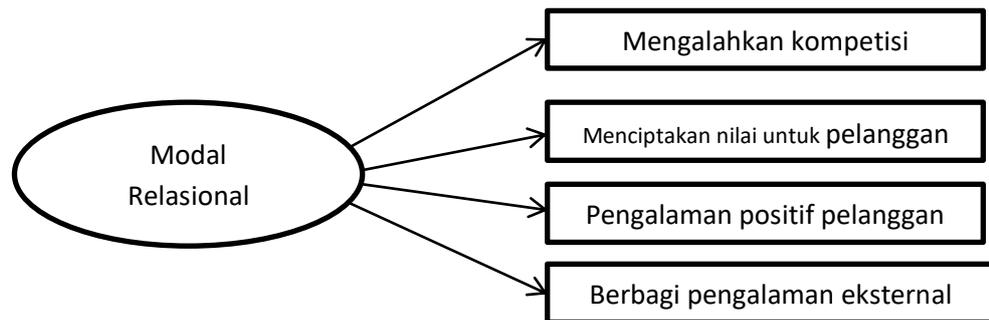
maka penelitian ini mengambil 4 indikator sebagaimana dalam Gambar 2.3. Indikator layanan pelanggan (sentuhan personal) dipilih untuk mewakili pengaruh intervensi manusia dalam memberi dampak pada proses dan pelanggan.



Gambar 2.3
Indikator Variabel Modal Struktural

Sumber: Dumay (2009), disesuaikan untuk penelitian ini

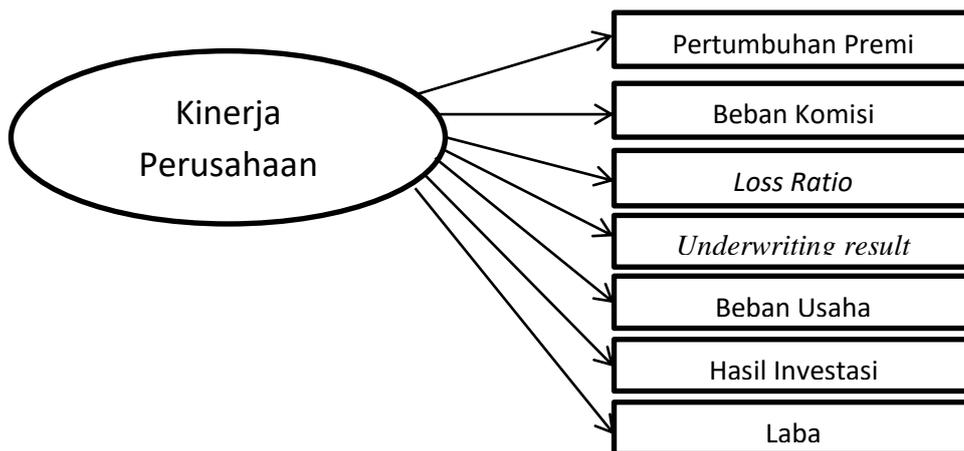
Pada modal relasional, penelitian Dumay (2009) memberi beberapa komponen yaitu: penciptaan nilai bagi perusahaan, mengalahkan kompetisi, menciptakan nilai untuk pelanggan, pekerja berpengetahuan, pengalaman positif pelanggan, teknologi yang membantu pelanggan, pelaksana proses, berbagi pengetahuan secara eksternal, orientasi pada pelanggan. Beberapa komponen tampak *overlap* dengan modal manusia. Untuk menghindari kerancuan dengan modal manusia dan konsep orientasi pasar, maka penelitian ini mengambil 4 komponen seperti pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4
Indikator Variabel Modal Relasional

Sumber: Dumay (2009), disesuaikan untuk penelitian ini

Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator pertumbuhan premi, beban komisi, *loss ratio*, *underwriting result*, beban usaha, hasil investasi, dan laba. Indikator ini lazim digunakan dalam industri asuransi umum di samping indikator lain yang lebih spesifik misalnya dari perspektif finansial.



Gambar 2.5
Indikator Variabel Kinerja Perusahaan

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan. Statistik Perasuransian Indonesia 2017, disesuaikan untuk penelitian ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Karena penelitian bertujuan untuk menganalisis serta menguji komponen modal intelektual terhadap kinerja perusahaan, maka digunakan penelitian kausalitas. Dengan pengujian dalam penelitian kausalitas akan dicari kesimpulan apakah X sebagai variabel independen dapat mengakibatkan perubahan pada Y yang merupakan variabel dependen (Sekaran dan Bougie, 2017). Dari hipotesis kausal beberapa konsep dan variabel akan diuji pengaruhnya terhadap hasil strategi yang diambil sehingga dapat ditarik sebagai kesimpulan umum seperti dinyatakan oleh Ferdinand (2014) yang menguraikan bahwa manfaat jenis penelitian kausalitas untuk mendapatkan penjelasan keterhubungan antar variabel yang digunakan atau beberapa konsep maupun strategi yang dibangun dalam manajemen.

Pada penelitian ini analisis dan pengujian dilakukan terhadap data primer, yakni informasi yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung (Sekaran dan Bougie, 2017), dalam hal ini dari perusahaan asuransi umum yang beroperasi di Indonesia. Pengumpulan informasi menggunakan isian kuesioner. Melengkapi data primer, data sekunder dari laporan tahunan perusahaan asuransi dan data statistik perasuransian Indonesia yang diterbitkan oleh OJK juga digunakan sebagai pendukung penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

Karena terbatasnya jumlah perusahaan asuransi umum di Indonesia, yaitu 79 perusahaan, maka digunakan sensus sampling. Dengan kata lain, seluruh perusahaan asuransi umum diambil datanya dalam penelitian ini. Setiap perusahaan diwakili seorang responden, yaitu karyawan perusahaan pada tingkat manajerial. Untuk mendapatkan tingkat respon yang tinggi, diputuskan untuk melakukan pengambilan data pada semua perusahaan asuransi kantor cabang Semarang dengan Kepala Cabang sebagai target responden. Dalam hal ini Kepala Cabang mewakili perusahaan, bukan mewakili kantor cabang.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk dapat menggambarkan dengan jelas maksud dari setiap variabel penelitian, maka variabel yang dihipotesiskan perlu didefinisikan atau diidentifikasi melalui beberapa variabel indikator yang sesuai (Ferdinand, 2014). Peneliti menggunakan variabel modal manusia, modal struktural, dan modal relasional yang diadopsi dari penelitian Mention dan Bontis (2013) serta identifikasi indikator merujuk pada penelitian Dumay (2009). Sedangkan untuk pengukuran kinerja perusahaan digunakan indikator berdasarkan praktek umum industri asuransi di Indonesia. Pemilihan indikator sesuai organisasi dianggap penting oleh Manzari *et al.* (2012).

Tabel 3.1
Deskripsi Operasional Variabel

Variabel	Deskripsi	Indikator
Modal Manusia	Kumpulan kompetensi, keterampilan, serta ketangkasan intelektual yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi (Roos et al, 2001). Modal manusia diindikasikan dengan pentingnya posisi kerja dan pekerjaan yang menarik (Dumay, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posisi kerja yang menarik 2. Staf terlatih dan kompeten 3. Karyawan saling belajar 4. Pekerjaan menarik
Modal Struktural	pengetahuan yang melekat pada perusahaan (Guimón, 2009) Terdapat unsur organisasi dan teknologi (Ramezan , 2011) Peran teknologi cukup dominan tetapi tetap diperlukan intervensi manusia (Dumay, 2009).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jalur Komunikasi efektif 2. Dukungan teknologi 3. Layanan pelanggan 4. Produk inovatif
Modal Relasional	Pengetahuan yang tertanam pada hubungan perusahaan dengan pihak eksternal yang dibangun oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis (Bontis, 1998). Modal relasional memberi penekanan kuat pada komunikasi (Dumay, 2009).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengalahkan kompetisi 2. Menciptakan nilai untuk pelanggan 3. Pengalaman positif pelanggan 4. Berbagi pengalaman eksternal
Kinerja Perusahaan	Tingkat keberhasilan atau seberapa baik melakukan kegiatan operasional pada perusahaan asuransi umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan Premi 2. Beban Komisi 3. <i>Loss Ratio</i> 4. <i>Underwriting result</i> 5. Beban Usaha 6. Hasil Investasi 7. Laba

Sumber: berbagai penelitian empiris, disesuaikan untuk penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data berupa respon atas pernyataan kuesioner yang diberikan oleh responden yang mewakili perusahaan asuransi pada tingkat jabatan manajerial. Mempertimbangkan tingginya kesibukan dan mobilitas responden maka digunakan kuesioner elektronik menggunakan *google form* yang dapat diakses dengan mudah dari mana pun. Dengan metode ini responden memiliki fleksibilitas waktu untuk memberikan respon dan tidak terkendala area geografis saat mereka beraktivitas. Kelemahan metode ini adalah tingkat respon biasanya rendah (Sekaran dan Bougie, 2017). Kendala tingkat respon diantisipasi dengan permintaan surat pengantar dari Asosiasi Asuransi Umum Indonesia dan *follow up email* oleh peneliti.

3.5. Teknik Analisis

Dalam kajian dan analisis penelitian ini digunakan indikator-indikator reflektif yang memiliki kriteria:

- 1) Jumlahnya sangat fleksibel, menyesuaikan pola refleksi yang diharapkan;
- 2) Antar indikator memiliki hubungan korelasi yang tinggi (Ferdinand, 2014).

Data dari indikator reflektif dapat dianalisis dengan metode *Covariance Based SEM (CBSEM)* maupun *Partial Least Squares (PLS)*. Dasar penentuan metode analisis penelitian yang cocok untuk digunakan adalah kesesuaian kriteria pada Tabel 3.2 yang memberi perbandingan antara *CBSEM* dan *PLS*.

Tabel 3.2
Komparasi antara *PLS* dan *CBSEM*

Kriteria	<i>PLS</i>	<i>CBSEM</i>
Tujuan/Orientasi	Prediksi	Parameter
Dasar Pendekatan	Variance	Covariance
Asumsi	Spesifik prediktor (nonparametrik)	Distribusi normal multivariate, independence observation (parametrik)
Estimasi parameter	Konsisten sebagai indikator dan sample size meningkat (<i>consistency at large</i>)	Konsisten
Skor Variabel laten	Diestimasi secara eksplisit	Indeterminate
Hubungan variabel laten dengan indikator masing-masing	Reflektif maupun formatif	Hanya indikator reflektif
Implikasi	Optimal untuk akurasi prediksi	Optimal untuk akurasi parameter
Kompleksitas model	Kompleksitas tinggi (sampai 100 konstruk dan 1000 indikator)	Kompleksitas rendah sampai menengah (indikator kurang dari 100)
Ukuran Sample	Direkomendasikan 30-100. Porsi model dengan jumlah prediktor terbesar menjadi kekuatan analisis.	Direkomendasikan 200-800. Model spesifik menjadi kekuatan analisis.

Sumber: Ghozali (2014).

Karena terbatasnya jumlah perusahaan asuransi umum di Indonesia, sebagai populasi obyek penelitian, maka sampel yang akan diperoleh juga akan sangat minim. Keterbatasan jumlah sampel ini menutup akses penggunaan metode analisis *CBSEM*. Pada situasi ini, di mana data tidak ideal untuk dianalisis menggunakan metode *CBSEM*, maka digunakan metode *PLS* sebagai alternatif yang dapat dijalankan dengan rekomendasi besaran sampel 30-100 kasus karena mengambil model dengan jumlah prediktor terbesar saja sebagai kekuatan

analisis. Metode *PLS* ini mengatasi masalah yang timbul, bila *CBSEM* digunakan pada data yang tidak memenuhi asumsi yang dipersyaratkan, yaitu:

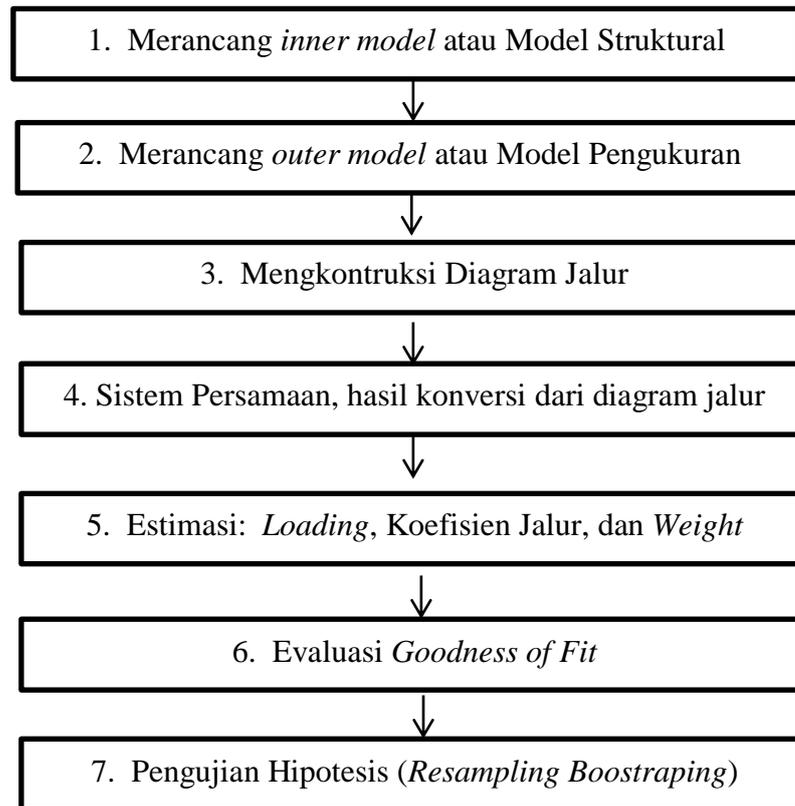
- a) *improper solution* bila ada nilai varian negatif
- b) *factor indeterminacy*, yaitu kondisi model tidak teridentifikasi sehingga program tidak dapat memberikan hasil analisis
- c) *non-convergence algorithm* (Ghozali, 2014).

Lebih lanjut Ghozali (2014) juga menjelaskan bahwa *PLS* adalah metode umum guna membuat estimasi *path model* pada konstruk laten yang memiliki multiple indikator. Analisis yang dihasilkan cukup powerful walaupun jumlah sampel kecil. Perkiraan jumlah sampel yang disarankan:

- a) 10 X skala jumlah terbesar indikator formatif (indikator reflektif dapat diabaikan), atau
- b) 10 X jumlah *structural path* terbesar tertuju pada konstruk tertentu di dalam model struktural.

Dengan pertimbangan kondisi penelitian yang menggunakan variabel reflektif dan jumlah sampel kurang dari 100, maka hipotesis akan diuji dengan menggunakan metode dan program *PLS*.

Tahapan untuk melakukan analisis menggunakan *PLS* disarankan oleh Noor (2014) sebagai berikut:



Gambar 3.1 :
Langkah Analisis PLS
 Sumber: Noor (2014)

Inner model atau Model Struktural adalah gambaran teoritis atas relasi antar variable laten, sedangkan Model Pengukuran (*Outer Model*) mewakili relasi masing-masing blok indikator terhadap variabel latennya (Noor, 2014).

PLS tidak mensyaratkan terpenuhinya estimasi parameter dengan distribusi tertentu, maka evaluasi modelnya dilakukan dengan pengukuran prediksi yang bersifat non parametrik. Untuk *outer model* dengan indikator refleksif dilakukan evaluasi sebagai berikut:

Convergent validity, penilaian dilakukan berdasarkan korelasi *construct score* dengan *item score*. Korelasi tinggi jika memiliki nilai lebih besar dari 0.7 (atau minimal 0.5 pada penelitian tahap awal atas pengembangan skala).

Discriminant validity, yaitu menilai *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Nilai korelasi lebih besar pada suatu konstruk dibanding konstruk lain menunjukkan bahwa prediksi konstruk laten tersebut terhadap blok mereka lebih baik daripada prediksi konstruk terhadap blok lain. *Discriminant validity* dapat juga diukur dengan membandingkan nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE).

Composite reliability penilaian untuk blok indikator yang mengukur suatu konstruk yang dapat dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* atau *internal consistency* (ρ_c) yang lebih akurat tetapi hanya dapat digunakan pada konstruk dengan indikator refleksif (Ghozali, 2014).

Evaluasi pada *inner model* menggunakan *R-square* (untuk konstruk dependen), *Q-square predictive relevance* (untuk model konstruk), serta terakhir uji t dan signifikansi pada koefisien parameter jalur struktural.

Seperti pada regresi, interpretasi atas perubahan *R-square* adalah penilaian adanya pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, dan apakah pengaruh tersebut cukup substantif atau tidak.

Q-square mengukur tingkat nilai observasi yang dihasilkan dari model sekaligus estimasi parameternya. Nilai *Q-square* positif berarti model memiliki nilai *predictive relevance*, sementara jika nilai *Q-square* negatif berarti model kurang mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2014).

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri asuransi umum, baik perusahaan asuransi umum nasional maupun perusahaan asuransi umum patungan. Target sampel adalah semua perusahaan asuransi yang diwakili oleh karyawan pada tingkat manajerial sebagai responden. Peneliti mengakses responden pada perusahaan-perusahaan tersebut melalui Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) Cabang Semarang. AAUI Cabang Semarang merespon permintaan ijin penelitian dengan mengirim email kepada seluruh kepala kantor perusahaan asuransi cabang Semarang dan meminta partisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian. Beberapa perusahaan anggota AAUI, sesuai kebijakan internal mereka, meneruskan kuesioner tersebut ke kantor pusat untuk diisi oleh pejabat yang ditunjuk oleh manajemen di kantor pusat. Mekanisme ini meyakinkan peneliti bahwa kuesioner diisi oleh responden yang tepat, mewakili perusahaan.

Peneliti mendapat 65 jawaban kuesioner dari responden yang mewakili perusahaan asuransi umum. Jumlah tersebut cukup mewakili populasi, yakni 85.53% dari 76 perusahaan asuransi yang tercatat OJK pada Statistik Perasuransian Indonesia 2017. Data kuesioner diolah untuk disajikan secara deskriptif dan untuk analisis statistika untuk menguji hipotesis penelitian guna menjawab masalah penelitian.

4.2. Proses Analisis Data

4.2.1. Statistik Deskriptif

4.2.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur responden berada pada kisaran 30 tahun sampai dengan 58 tahun, dengan distribusi seperti terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur (tahun)	Jumlah Responden	%
30 s.d. 40	14	21.54
>40 s.d. 50	38	58.46
>50	13	20.00
Total	65	100.00

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Peneliti mensyaratkan responden adalah karyawan perusahaan asuransi pada tingkat manajerial. Batasan tersebut mengakibatkan responden dari kelompok usia kurang dari 40 tahun jumlahnya lebih sedikit dibanding dengan responden pada kelompok usia antara 40-50 tahun. Sebagian besar responden adalah pimpinan kantor asuransi Cabang Semarang.

4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sebaran responden berdasarkan gender ditampilkan pada Tabel 4.2

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
Pria	46	70.77
Wanita	19	29.23
Total	65	100.00

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Responden didominasi kelompok gender pria. Dari kuesioner tidak dapat diperoleh penjelasan spesifik tentang dominasi kaum pria yang mengisi kuesioner penelitian. Hanya secara umum di masyarakat Indonesia, posisi pimpinan masih banyak dipegang oleh kaum pria dibanding kaum wanita.

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Manajerial

Variasi periode pengalaman para responden menjalani posisi manajerial ditunjukkan pada Tabel 4.3

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Manajerial

Pengalaman Manajerial (tahun)	Jumlah Responden	%
s.d. 5	29	44.62
>5 s.d. 15	31	47.69
>15	5	7.69
Total	65	100.00

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Dari keseluruhan responden memiliki periode pengalaman memegang jabatan manajerial yang berbeda. Dominasi responden telah memiliki pengalaman pada jabatan manajerial pada kisaran periode 5 – 15 tahun.

4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data tingkat pendidikan para responden dirangkum pada Tabel 4.4

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	%
Diploma	1	1.54
Sarjana	55	84.61
Pascasarjana	9	13.85
Total	65	100.00

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Data primer menunjukkan responden terbanyak berpendidikan sarjana dan mendominasi dengan jumlah mencapai 84.61%, selebihnya berpendidikan pascasarjana, dan hanya 1 orang pemegang gelar diploma.

4.2.1.5 Indeks Persepsi Responden atas Variabel Penelitian

Untuk melengkapi gambaran karakteristik responden, statistik deskriptif dilengkapi dengan perhitungan angka indeks yang berfungsi untuk mendeskripsikan persepsi responden atas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Angka indeks dihitung berdasarkan sebaran frekuensi jawaban responden untuk masing-masing variabel pada kuesioner (Ferdinand, 2014). Sebagai statistik deskriptif, angka indeks tidak berkorelasi dengan hasil perhitungan dan analisis statistika inferensial. Hasil pengolahan data sebaran frekuensi jawaban responden dan cara perhitungan angka indeks dapat dilihat pada Lampiran 1. dan menghasilkan angka indeks tiap variabel sebagai berikut:

Tabel 4.5
Persepsi Responden atas Variabel Modal Manusia

Indikator	Frekuensi Jawaban (%) Variabel Modal Manusia					Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5		
X1.1	-	-	4,6	49,2	46,2	88,3	
X1.2	-	1,5	3,1	46,2	49,2	88,6	
X1.3	-	-	10,8	33,8	55,4	88,9	
X1.4	-	1,5	4,6	49,2	44,6	87,3	
Rata-rata						88,3	Tinggi

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Angka indeks yang tinggi (88,3) pada variabel modal manusia menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan tempat responden bekerja memiliki modal manusia yang tinggi dengan indikasi karyawan pada perusahaan itu terlatih dan kompeten,

mendapat posisi kerja yang menarik, saling belajar dengan berbagi pengetahuan, dan menjalani pekerjaan yang menarik. Aktivitas saling belajar dengan berbagi pengetahuan memiliki nilai indeks tertinggi yaitu 88,9%.

Tabel 4.6
Persepsi Responden atas Variabel Modal Struktural

Indikator	Frekuensi Jawaban (%) Variabel Modal Struktural					Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5		
X2.1	-	3,10	12,30	44,60	40,00	84,30	
X2.2	-	3,10	4,60	46,20	46,20	87,16	
X2.3	-	3,10	7,70	40,00	49,20	87,06	
X2.4	-	6,20	7,70	40,00	44,60	83,70	
Rata-rata						85,56	Tinggi

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Angka indeks yang tinggi (85,56) pada variabel modal struktural menunjukkan responden meyakini bahwa perusahaan tempatnya bekerja memiliki modal struktural yang kuat, dilihat dari adanya struktur organisasi perusahaan yang memungkinkan komunikasi efektif antar departemen, operasional perusahaan didukung infrastruktur teknologi dengan tetap memberikan layanan personal, dan adanya produk inovatif yang dimiliki. Dukungan infrastruktur teknologi memiliki indeks tertinggi, yaitu 87,16%.

Tabel 4.7
Persepsi Responden atas Variabel Modal Relasional

Indikator	Frekuensi Jawaban (%) Variabel Modal Relasional					Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5		
X2.1	-	6,20	9,20	53,80	30,80	81,84	
X2.2	-	4,60	3,10	46,20	46,20	86,86	
X2.3	-	3,10	4,60	49,20	43,10	86,46	
X2.4	-	4,60	6,20	41,50	47,70	86,46	
Rata-rata						85,41	Tinggi

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Angka indeks yang tinggi (85,41) pada variabel modal relasional menunjukkan responden memiliki persepsi bahwa perusahaannya memiliki modal relasional yang kuat, ditunjukkan dari upaya-upaya untuk memenangkan kompetisi, menciptakan nilai dan memberi pengalaman positif untuk pelanggan, serta menjadi media keterlibatan pada organisasi asosiasi. Penciptaan nilai bagi pelanggan merupakan indikator dengan indeks tertinggi, 86.86%.

Tabel 4.8
Persepsi Responden atas Variabel Kinerja Perusahaan

Indikator	Frekuensi Jawaban (%) Variabel Kinerja Perusahaan					Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5		
Y1	-	3,10	7,70	40,00	49,20	87,06	
Y2	1,50	16,90	20,00	21,50	40,00	76,26	
Y3	-	9,20	21,50	47,70	21,50	76,24	
Y4	-	3,10	10,80	49,20	36,90	83,98	
Y5	-	16,90	12,30	52,30	18,50	74,48	
Y6	-	6,20	10,80	50,80	32,30	81,90	
Y7	-	1,50	9,20	47,70	41,50	85,78	
Rata-rata						80,81	Tinggi

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

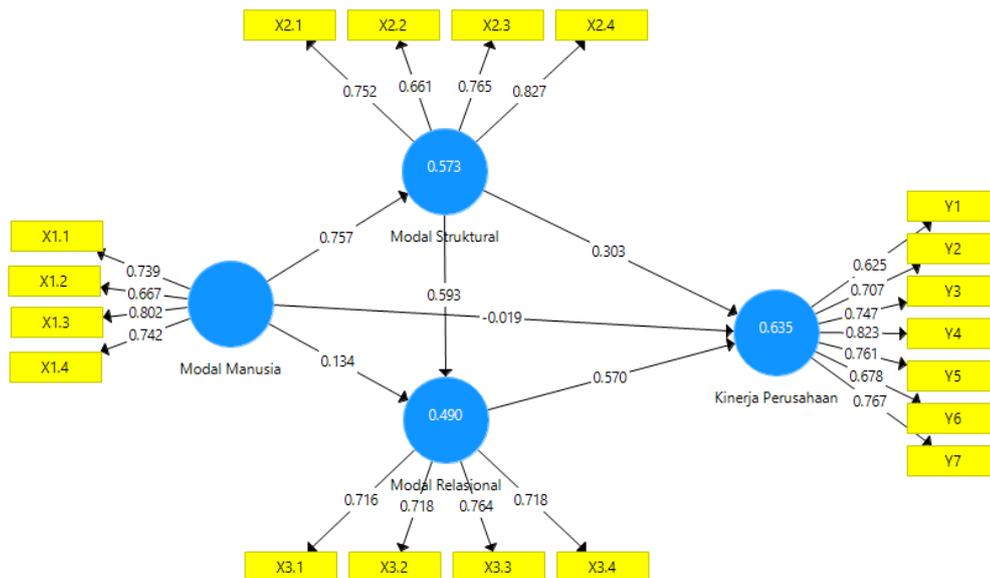
Angka indeks yang tinggi (80,81) pada variabel kinerja perusahaan menunjukkan responden memiliki persepsi bahwa perusahaan tempatnya bekerja memiliki kinerja tinggi dalam hal pertumbuhan premi, beban komisi, *loss ratio*, *underwriting result*, beban usaha, hasil investasi, dan laba. Pertumbuhan premi memiliki indeks persepsi tertinggi, yaitu sebesar 87,06%.

4.2.2 Statistika Inferensial – Pengujian PLS

Analisis data penelitian ini meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*) (Ghozali, 2014). Model struktural dan model pengukuran telah dibentuk seperti uraian pada Bab II di bagian pengembangan model penelitian dan indikator variabel. Data yang dikumpulkan dari jawaban kuesioner dibuat rangkumannya dalam tabel excell (Lampiran 2), selanjutnya diolah menggunakan program Smart PLS 3.

4.2.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dimaksudkan untuk menguji validitas indikator semua variabel penelitian. Pengujian dilakukan dengan perhitungan algoritma dalam program PLS. Menggunakan data pada Lampiran 2, diperoleh nilai perhitungan algoritma *PLS* sebagai berikut:



Gambar 4.1
Luaran Perhitungan Algoritma PLS
 Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Gambar tersebut menunjukkan hasil pengujian validitas maupun reliabilitas atas konstruk yang digunakan pada penelitian. Validitas suatu indikator ditunjukkan dengan nilai *outer loading*, yaitu *loading* terhadap konstruk yang dituju. *Outer loading* masing-masing indikator dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Outer Loading sebagai ukuran validitas konvergen merupakan hasil perhitungan program PLS terhadap korelasi antara skor tiap indikator dengan skor konstraknya. Indikator dikatakan valid jika angka korelasi dengan konstraknya lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Pada penelitian ada 4 indikator yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0.7 yaitu staf terlatih dan kompeten (X1.2), dukungan teknologi (X2.2), pertumbuhan premi (Y1), dan hasil investasi (Y6). Menurut Noor (2014) untuk variabel laten dengan 3-7 indikator nilai *loading* 0,5 – 0,6 sudah bisa dianggap memadai sehingga keempat indikator tersebut masih valid untuk dijadikan acuan penelitian ini karena memiliki nilai *loading* lebih dari 0,6. Indikator lain memiliki nilai *loading* lebih dari 0.7 dengan demikian semua indikator dalam penelitian ini sudah memenuhi ketentuan validitas konvergen.

Tabel 4.9
Nilai *Outer Loading*

Indikator	Variabel	Modal Manusia	Modal Struktural	Modal Relasional	Kinerja Perusahaan
X1.1	<-- Modal Manusia	0,739			
X1.2	<-- Modal Manusia	0,667			
X1.3	<-- Modal Manusia	0,802			
X1.4	<-- Modal Manusia	0,742			
X2.1	<-- Modal Struktural		0,752		
X2.2	<-- Modal Struktural		0,661		
X2.3	<-- Modal Struktural		0,765		
X2.4	<-- Modal Struktural		0,827		
X3.1	<-- Modal Relasional			0,716	
X3.2	<-- Modal Relasional			0,718	
X3.3	<-- Modal Relasional			0,764	
X3.4	<-- Modal Relasional			0,718	
Y1	<-- Kinerja Perusahaan				0,625
Y2	<-- Kinerja Perusahaan				0,707
Y3	<-- Kinerja Perusahaan				0,747
Y4	<-- Kinerja Perusahaan				0,823
Y5	<-- Kinerja Perusahaan				0,761
Y6	<-- Kinerja Perusahaan				0,678
Y7	<-- Kinerja Perusahaan				0,767

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Nilai *outer loading* pada masing-masing variabel menunjukkan korelasi tiap indikator dengan konstruk yang dituju. Nilai tertinggi berarti indikator tersebut memiliki korelasi paling kuat terhadap variabel yang bersangkutan. Dengan demikian karyawan yang saling belajar merupakan indikator paling kuat pada modal manusia karena memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Produk inovatif merupakan indikator terkuat pada modal struktural, sedangkan

pengalaman positif pelanggan merupakan indikator paling kuat pada modal relasional. Indikator yang paling kuat berkorelasi dengan kinerja adalah *underwriting result*.

Tabel 4.10
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel	Modal Manusia	Modal Struktural	Modal Relasional	Kinerja Perusahaan
X1.1	<-- Modal Manusia	0,739	0,608	0,365	0,359
X1.2	<-- Modal Manusia	0,667	0,460	0,476	0,486
X1.3	<-- Modal Manusia	0,802	0,626	0,509	0,402
X1.4	<-- Modal Manusia	0,742	0,537	0,355	0,351
X2.1	<-- Modal Struktural	0,705	0,752	0,531	0,449
X2.2	<-- Modal Struktural	0,469	0,661	0,347	0,370
X2.3	<-- Modal Struktural	0,434	0,765	0,624	0,671
X2.4	<-- Modal Struktural	0,658	0,827	0,552	0,542
X3.1	<-- Modal Relasional	0,373	0,483	0,716	0,642
X3.2	<-- Modal Relasional	0,509	0,527	0,718	0,500
X3.3	<-- Modal Relasional	0,422	0,540	0,764	0,562
X3.4	<-- Modal Relasional	0,401	0,475	0,718	0,532
Y1	<-- Kinerja Perusahaan	0,407	0,500	0,482	0,625
Y2	<-- Kinerja Perusahaan	0,357	0,431	0,510	0,707
Y3	<-- Kinerja Perusahaan	0,401	0,456	0,602	0,747
Y4	<-- Kinerja Perusahaan	0,400	0,537	0,657	0,823
Y5	<-- Kinerja Perusahaan	0,463	0,541	0,607	0,761
Y6	<-- Kinerja Perusahaan	0,451	0,641	0,524	0,678
Y7	<-- Kinerja Perusahaan	0,279	0,369	0,532	0,767

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Setelah lolos uji validitas konvergen, terhadap indikator reflektif perlu dilakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan dilihat dari angka *cross loading*, yaitu *loading factor* dari tiap indikator terhadap semua konstruk. Kondisi ideal adalah jika nilai *loading* terhadap konstruk yang dituju lebih tinggi

dari nilai terhadap konstruk lain (Ghozali, 2014; Noor, 2014). Berdasarkan hal tersebut, semua indikator dalam penelitian ini adalah valid karena memiliki nilai *loading* terhadap konstraknya lebih tinggi daripada nilai *loading* terhadap konstruk lain. Hasil lengkap nilai *cross loading* disajikan pada Tabel 4.10. Font angka tebal menunjukkan nilai *loading* tertinggi untuk tiap indikator. Validitas diskriminan dapat juga dilihat dari nilai *AVE* (*Average Variance Extracted*). Rekomendasi nilai *AVE* minimal 0,5 (Ghozali, 2014; Noor, 2014).

Model pengukuran perlu diuji reliabilitas untuk mengetahui keandalan suatu blok indikator dalam merefleksikan konstruk. Uji yang dilakukan adalah dengan melihat angka *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai rujukan minimal 0,7 (Ghozali, 2014). Nilai *AVE*, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dari data penelitian ini semuanya melebihi nilai minimal rujukan sehingga konstruk dalam penelitian ini valid dan memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4.11
Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Modal Manusia	0,546	0,827	0,721
Modal Struktural	0,568	0,840	0,746
Modal Relasional	0,532	0,819	0,706
Kinerja Perusahaan	0,536	0,889	0,854

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

4.2.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah kriteria model pengukuran (*outer model*) terpenuhi, selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap Model Struktural (*inner model*) dengan melihat nilai *R-Square* pada konstruk yang merupakan uji *goodness-fit model* (Ghozali, 2014).

Tabel 4.12
Nilai R-Square

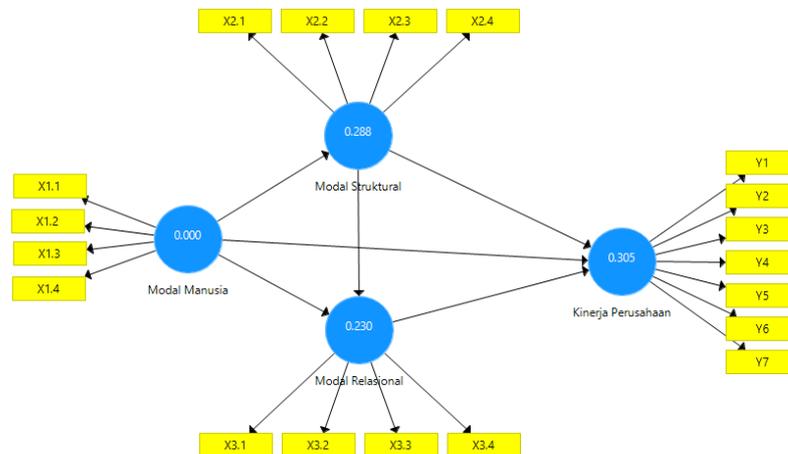
Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Modal Struktural	0,573	0,567
Modal Relasional	0,490	0,474
Kinerja Perusahaan	0,635	0,617

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Dari tabel hasil penelitian diketahui Modal Struktural memiliki nilai *R-Square* 57,3% yang merupakan besarnya pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Struktural dan 42,7% dipengaruhi faktor lain di luar lingkup penelitian. *R-Square* Modal Relasional sebesar 49% menunjukkan pengaruh 2 variabel, yaitu Modal Manusia dan Modal Struktural, serta 51% dipengaruhi faktor lain yang tidak dikaji pada penelitian ini. Nilai *R-Square* 0,635 pada Kinerja Perusahaan berarti Modal Manusia, Modal Relasional, dan Modal Struktural memberi pengaruh sebesar 63,5% terhadap Kinerja Perusahaan, sedangkan 36,5% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.

Untuk mengukur seberapa baik model menghasilkan nilai observasi dan estimasi parameter digunakan nilai Q^2 yang diperoleh dengan prosedur *blindfolding*. Nilai Q^2 negative artinya model kurang memiliki *predictive*

relevance, sedangkan jika Q^2 positive berarti model memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014).



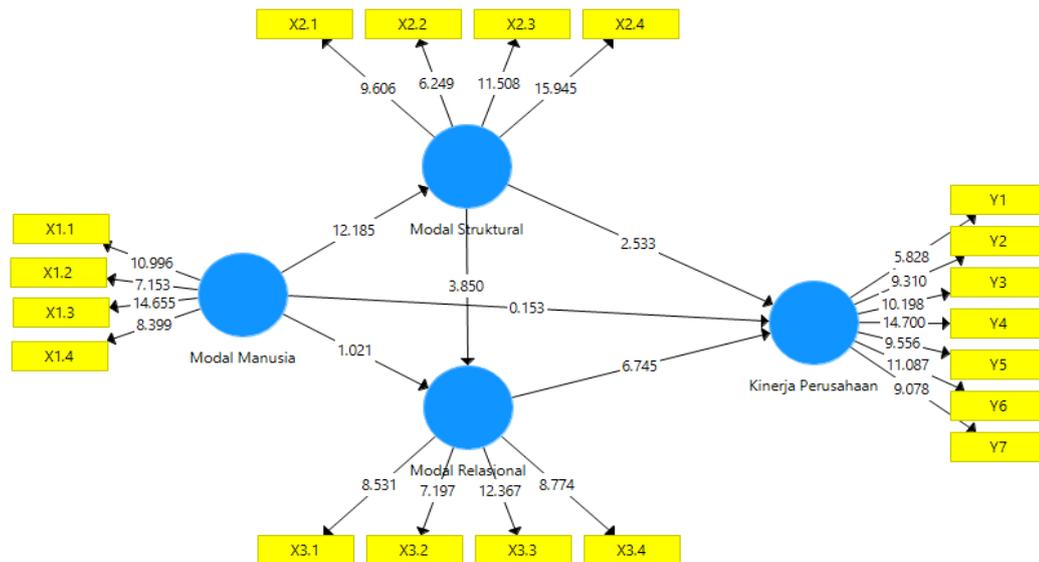
Gambar 4.2
Luaran Prosedur *Blindfolding*

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Pada Gambar 4.2 Kinerja Perusahaan, Modal Struktural, dan Modal Relasional memiliki nilai Q^2 0,305; 0,288, dan 0,230 berarti model memiliki *predictive relevance*.

4.3 Pengujian Hipotesis

Evaluasi terakhir dilakukan untuk menguji stabilitas estimasi, diindikasikan dengan nilai *T-statistic* dan *P-value*, melalui prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2014), yakni teknik *resampling* karena *PLS* tidak mengasumsikan data berdistribusi normal (Noor, 2014). Dari prosedur *bootstrapping* akan terlihat hasil uji tingkat signifikansi pengaruh langsung antar variabel penelitian yang dihipotesiskan. Luaran prosedur *bootstrapping* dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3
Luaran Prosedur *Bootstrapping*

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Hasil tersebut dibaca bersama dengan koefisien jalur pada perhitungan algoritma *PLS* yang menunjukkan arah pengaruh variabel di dalam model penelitian, ditunjukkan pada Tabel. 4.13.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Hipotesis dari Koefisien Jalur (*Original Sample, Mean, STDEV, T-Statistics, dan P-Values*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Modal Manusia --> Modal Struktural	0,757	0,759	0,062	12,185	0,000
Modal Manusia --> Modal Relasional	0,134	0,150	0,131	1,021	0,308
Modal Struktural --> Modal Relasional	0,593	0,583	0,154	3,850	0,000
Modal Manusia --> Kinerja Perusahaan	-0,019	-0,035	0,126	0,153	0,878
Modal Struktural --> Kinerja Perusahaan	0,303	0,311	0,120	2,533	0,012
Modal Relasional --> Kinerja Perusahaan	0,570	0,585	0,085	6,745	0,000

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Original sample (O) adalah koefisien jalur yang sekaligus juga menunjukkan arah pengaruh positif atau negatif. Signifikansi dibaca dari nilai *T-Statistics* dan *P-Values*. Hasil pengujian disebut signifikan jika nilai *T-Statistics* lebih besar dari *T-Tabel* dan *P-Values* kurang dari 0,05. Rujukan tersebut mengacu pada *T-Tabel* signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali, 2014).

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

H_1 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Dari tabel 4.13 diketahui bahwa modal manusia memberi pengaruh positif terhadap modal struktural dengan koefisien jalur pada *Original Sample* sebesar 0,757, dan pengaruh tersebut signifikan pada tingkat signifikansi 5% karena nilai *T-Statistics* 12,185 lebih besar dari 1,96 dan *P-value* = 0,000 lebih kecil dari 0,05. H_1 diterima, terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

H_2 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Pengaruh modal manusia terhadap modal relasional memiliki koefisien 0,134, *T-Statistics* 1,021, lebih kecil dari *T-Tabel*, dan *P-value* 0,308 (lebih besar

dari 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa modal manusia tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap modal relasional.

H_2 ditolak, pengaruh positif modal manusia terhadap modal relasional tidak signifikan pada perusahaan asuransi umum di Indonesia.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

H_3 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Modal struktural mampu memberi pengaruh positif terhadap modal relasional dengan koefisien jalur pada Original Sample sebesar 0,593, dan pengaruh tersebut signifikan pada tingkat signifikansi 5% karena nilai *T-Statistics* 3,850 lebih besar dari 1,96 dan *P-value* = 0,000 lebih kecil dari 0,05.

H_3 diterima, terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia.

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

H_4 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Dari tabel tersebut diketahui bahwa Modal Manusia berpengaruh langsung secara negatif terhadap Kinerja Perusahaan dengan koefisien jalur pada *Original Sample* sebesar -0,019. Dari uji signifikansi, pengaruh tersebut tidak signifikan

karena nilai *T-Statistics* 0,153 lebih kecil dari 1,96 dan *P-value* 0,878 lebih besar dari 0,05.

H_4 ditolak, tidak terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

H_5 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Modal struktural mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien jalur pada *Original Sample* sebesar 0,303, dan pengaruh tersebut signifikan pada tingkat signifikansi 5% karena nilai *T-Statistics* 2,533 lebih besar dari 1,96 dan *P-value* = 0,012 lebih kecil dari 0,05.

H_5 diterima, terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

4.3.6 Pengujian Hipotesis 6

H_6 : terdapat pengaruh positif modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

Modal relasional mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien jalur pada *Original Sample* sebesar 0,570, dan pengaruh tersebut signifikan pada tingkat signifikansi 5% karena nilai *T-Statistics* 6,745 lebih besar dari 1,96 dan *P-value* = 0,000 lebih kecil dari 0,05.

H_6 diterima, terdapat pengaruh positif modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia.

4.3.7 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Sesuai model penelitian, variabel independen dapat memberikan pengaruh terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel lain terlebih dahulu. Dalam penelitian ini pengaruh tidak langsung ditunjukkan oleh modal manusia terhadap kinerja, modal manusia terhadap modal relasional, dan modal struktural terhadap kinerja. Hasil analisis pengaruh tidak langsung ini disajikan dalam Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Pengaruh Tidak Langsung suatu Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
MM --> MR --> KP	0,076	0,090	0,082	0,930	0,353
MM --> MS --> KP	0,229	0,237	0,095	2,410	0,016
MM --> MS --> MR --> KP	0,256	0,259	0,083	3,091	0,002
MM --> MS --> MR	0,449	0,444	0,128	3,513	0,000
MS --> MR --> KP	0,338	0,340	0,102	3,331	0,001

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Modal manusia melalui modal relasional tidak mampu memberi pengaruh terhadap kinerja perusahaan, dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* 0.930 lebih kecil dari 1,96 dan *P-Values* 0,353 lebih tinggi dari 0,05. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh pengaruh modal manusia terhadap kinerja perusahaan melalui modal struktural yang memiliki nilai *T-Statistics* 2,410 dan *P-Values* 0,016. Demikian juga pengaruh modal manusia terhadap kinerja perusahaan melalui modal struktural dan modal relasional adalah signifikan dengan nilai *T-Statistics*

3,091 dan *P-Values* 0,002. Modal manusia memberi pengaruh signifikan terhadap modal relasional melalui modal struktural dengan nilai *T-Statistics* 3,331 dan *P-Values* 0,000. Terakhir, modal struktural melalui modal relasional juga memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai *T-Statistics* 3,091 dan *P-Values* 0,001.

4.3.8 Hasil Analisis Pengaruh Total

Pengaruh total (*total effect*) adalah penggabungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari satu variabel terhadap variabel lain. Dalam model penelitian ini kinerja perusahaan mendapat pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel modal manusia dan modal struktural, sedangkan modal relasional hanya memberi pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Demikian juga antar komponen modal intelektual juga terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh total masing-masing variabel tersebut dipaparkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15.
Pengaruh Total suatu Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Modal Manusia --> Modal Struktural	0,757	0,759	0,062	12,185	0,000
Modal Manusia --> Modal Relasional	0,583	0,594	0,084	6,910	0,000
Modal Struktural --> Modal Relasional	0,593	0,583	0,154	3,850	0,000
Modal Manusia --> Kinerja Perusahaan	0,542	0,550	0,088	6,183	0,000
Modal Struktural --> Kinerja Perusahaan	0,641	0,651	0,127	5,032	0,000
Modal Relasional --> Kinerja Perusahaan	0,570	0,585	0,085	6,745	0,000

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

Dari pengujian secara komprehensif dengan melihat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel diperoleh nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* 0,000 artinya secara total:

- 1) modal manusia berpengaruh terhadap modal struktural,
- 2) modal manusia berpengaruh terhadap modal relasional secara tidak langsung,
- 3) modal struktural berpengaruh terhadap modal relasional,
- 4) modal manusia berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara tidak langsung,
- 5) modal struktural berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung maupun tidak langsung, dan
- 6) modal relasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung.

4.4. Pembahasan

Manfaat penting dari penggunaan program PLS adalah selain hasil perhitungan pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen sesuai hipotesis, tersedia juga hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari variabel yang digunakan dalam model sehingga dapat memberikan penjelasan lebih detail mengenai hubungan antar variabel penelitian. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini serta hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antar variabel dirangkum pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
Pengaruh Total MM --> MS	0,757	0,062	12,185	0,000	Signifikan
Pengaruh Total MM --> MR	0,583	0,084	6,910	0,000	Signifikan
MM --> MR	0,134	0,131	1,021	0,308	tidak signifikan
MM --> MS --> MR	0,449	0,128	3,513	0,000	Signifikan
Pengaruh Total MS --> MR	0,593	0,154	3,850	0,000	Signifikan
Pengaruh Total MM --> KP	0,542	0,088	6,183	0,000	Signifikan
MM --> KP	-0,019	0,126	0,153	0,878	tidak signifikan
Total Pengaruh Tidak Langsung	0,562	0,097	5,787	0,000	Signifikan
MM --> MR --> KP	0,076	0,082	0,930	0,353	tidak signifikan
MM --> MS --> MR --> KP	0,256	0,083	3,091	0,002	Signifikan
MM --> MS --> KP	0,229	0,095	2,410	0,016	Signifikan
Pengaruh Total MS --> KP	0,641	0,127	5,032	0,000	Signifikan
MS --> KP	0,303	0,120	2,533	0,012	Signifikan
MS --> MR --> KP	0,338	0,102	3,331	0,001	Signifikan
Pengaruh Total MR --> KP	0,570	0,085	6,745	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer, sudah diolah (2019)

4.4.1. Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Struktural

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal manusia berpengaruh langsung secara signifikan terhadap modal struktural. Temuan ini mengoreksi hasil penelitian Bontis *et all* (2000) yang hanya mengkonfirmasi pengaruh signifikan pada industri non-jasa, pada industri jasa pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil penelitian yang dilakukan pada industri jasa asuransi ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Bontis (1998), Cabrita dan Bontis (2008),

serta Mention dan Bontis (2013), menunjukkan pengaruh positif signifikan modal manusia terhadap modal struktural, bahkan dengan nilai koefisien tertinggi. Modal manusia yang diukur dengan indikator staf terlatih dan kompeten, posisi kerja yang menarik, karyawan yang berbagi pengetahuan untuk saling belajar, dan ketertarikan pada pekerjaan memberikan dampak sangat positif bagi modal struktural.

Lentjušenkova dan Lapina (2016) menjelaskan mekanisme modal manusia mempengaruhi modal struktural dengan memastikan penciptaan proses bisnis dalam organisasi. Modal manusia dapat menciptakan aset tidak berwujud dalam organisasi dengan menerapkan bisnis proses tertentu, yang merupakan elemen dari modal struktural. Carlucci dan Schiuma (2007) merujuk pendapat Berg bahwa ketika orang memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, mereka menghasilkan ide-ide baru dan teknik yang dapat diwujudkan dalam peralatan dan proses produksi; mereka melakukan perubahan dalam metode produksi dan pengiriman layanan.

4.4.2. Pengaruh Modal Manusia terhadap Modal Relasional

Pada sejumlah penelitian terdahulu (Bontis, 1998; Bontis *et al.*, 2000; Cabrita dan Bontis, 2008; Mention dan Bontis, 2013) secara konsisten membuktikan pengaruh modal manusia terhadap modal relasional signifikan pada berbagai sektor, termasuk pada studi spesifik di sektor perbankan di Portugis, Belgia, dan Luxemburg. Dalam penelitian ini pengaruh modal manusia secara langsung terhadap modal relasional tidak terbukti secara statistik. Artinya pada industri asuransi umum di Indonesia modal manusia tidak memberi pengaruh

langsung pada pemenangan kompetisi, penciptaan nilai untuk pelanggan, pengalaman positif pelanggan, maupun distribusi pengalaman dengan pihak eksternal. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dimungkinkan sebagai efek pengukuran penggunaan indikator bukan pengukuran variabel secara langsung. Penggunaan indikator untuk mengukur variabel laten memiliki beberapa kelemahan, antara lain: indikator tertentu digunakan hanya untuk tujuan khusus, tidak menjamin akurasi untuk digunakan sebagai perbandingan, juga tidak dapat digabungkan untuk menilai objek yang kompleks (Pike, Fernström, dan Roos, 2005).

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan hal sebaliknya. Modal manusia memberi pengaruh signifikan terhadap modal relasional melalui modal struktural. Dengan demikian dalam lingkup industri asuransi umum pada penelitian ini modal struktural menjadi variabel mediasi untuk pengaruh modal manusia terhadap modal relasional, yaitu variabel yang mempengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Baron dan Kenny, 1986). Modal manusia yang tidak memberi pengaruh secara langsung terhadap modal relasional, melalui modal struktural dapat memberikan pengaruh signifikan sehingga dikatakan bahwa modal struktural memberikan mediasi penuh pada hubungan antara modal manusia dengan modal relasional. Temuan ini merupakan fenomena empiris dari peran modal struktural sebagai perekat dalam organisasi (Khaliq *et al.*, 2013) dalam hal ini mendukung karyawan untuk mencapai kinerja intelektual yang optimal (Bontis, 1998) termasuk memberi pengaruh positif terhadap modal relasional karena tingginya intelektualitas modal

manusia tidak dapat diberdayakan sepenuhnya tanpa adanya modal struktural yang mengatur prosedur dan alur kerja perusahaan (Bontis, 1998).

4.4.3. Pengaruh Modal Struktural terhadap Modal Relasional

Modal struktural dikonfirmasi secara signifikan memberi pengaruh positif terhadap modal relasional oleh Cabrita dan Bontis (2008) serta Mention dan Bontis (2013) pada sektor perbankan. Unsur-unsur modal struktural yang dibentuk dengan menggunakan modal manusia memberi pengaruh pada unsur modal relasional yang berperan pada keberhasilan penjualan produk baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Lentjušenkova dan Lapina, 2016). Penelitian di sektor asuransi ini memperkuat temuan tersebut sehingga memperluas bukti empiris untuk relasi antara modal struktural dengan modal relasional. Konstruk modal struktural dengan *outer loading* tertinggi pada X2.4, produk inovatif, memberi pengaruh signifikan pada modal relasional. Responden memberikan contoh produk inovatif yang dimiliki perusahaan yang diwakili tidak hanya berupa produk asuransi yang dijual kepada pelanggan, tetapi produk inovasi juga dicontohkan sebagai inovasi proses maupun layanan. Contoh inovasi proses dan layanan yang diberikan antara lain berupa penggunaan sistem aplikasi untuk pengajuan permintaan produk asuransi sampai pada penerbitan polis digital, kemudahan bagi pelanggan untuk membayar premi secara non-tunai melalui beberapa alternatif kanal pembayaran, pengajuan klaim asuransi kendaraan langsung dilakukan di bengkel, serta aplikasi untuk memantau kemajuan proses klaim. Temuan tersebut memperkuat hasil eksplorasi Lentjušenkova dan Lapina (2016) bahwa penggunaan teknologi dan kombinasi yang tepat antara intervensi

manusia dengan otomatisasi memberi dampak pada proses maupun pelanggan dan menjadi tema yang kuat untuk dibahas.

4.4.4. Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Perusahaan

Kajian tentang pengaruh modal manusia terhadap kinerja telah dilakukan dengan hasil yang berbeda-beda. Cifuentes dan León (2015), Wang dan Chang (2005) serta Scafarto, *et all.* (2016) menyatakan modal manusia tidak memberi efek langsung; berbeda dengan Mention dan Bontis (2013) diperkuat oleh Khalique dan Pablos (2015) yang membuktikan efek signifikan modal manusia terhadap kinerja. Penelitian ini memberi hasil tidak adanya pengaruh langsung modal manusia terhadap kinerja, tetapi ada pengaruh signifikan secara tidak langsung yaitu melalui variabel modal struktural. Modal struktural menjadi variabel mediator bagi pengaruh modal manusia terhadap kinerja dengan sifat hubungan mediasi penuh (Baron dan Kenny, 1986). Pengaruh tidak langsung modal manusia terhadap kinerja melalui modal relasional tetap tidak terbukti secara statistik, artinya modal relasional tidak bisa menjadi variabel mediator yang mampu memediasi pengaruh modal manusia menjadi signifikan terhadap kinerja karena pada pembahasan sebelumnya modal manusia juga tidak berpengaruh signifikan terhadap modal relasional.

Hasil tersebut menjadi bukti empiris atas pemikiran Lentjušenkova dan Lapina (2016) bahwa satu komponen modal intelektual secara tunggal tidak dapat menciptakan atau mengubah nilai secara optimal dibanding dengan nilai yang dihasilkan dari interaksi semua komponen yang saling melengkapi. Hal tersebut juga memperkuat temuan Bontis (1998) dari perspektif organisasi modal manusia

adalah sumber inovasi dan pembaruan strategis, namun harus digabungkan dengan elemen-elemen relasional dan struktural dalam organisasi, untuk menciptakan nilai. Kontribusi modal manusia dalam perusahaan secara langsung tergantung pada bentuk proses bisnis dalam modal struktural. Pada saat yang sama, modal manusia juga memastikan penciptaan proses bisnis dalam organisasi. Di sisi lain, ada teknologi informasi dan komunikasi yang memastikan efisiensi proses bisnis serta memfasilitasi operasi perusahaan, membantu menghemat sumber daya dan waktu dalam perusahaan (Lentjušenkova dan Lapina, 2016). Besarnya pengaruh modal manusia terhadap kinerja tergantung pada modal struktural dan/atau modal relasional (Kamukama, Ahiauzu, dan Ntayi, 2010). Modal manusia berpengaruh terhadap inovasi dan proses yang selanjutnya memberi pengaruh terhadap modal relasional, kemudian berkontribusi pada kinerja (Wang dan Chang, 2005). Hal tersebut dikuatkan oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan pengaruh total modal manusia terhadap kinerja memiliki angka koefisien tertinggi pada jalur modal manusia melalui modal struktural dan modal relasional menuju kinerja perusahaan. Artinya seorang karyawan mewakili modal manusia tidak bisa memberikan kontribusi secara langsung terhadap kinerja perusahaan, tetapi dia memerlukan alur komunikasi yang efektif dan infrastruktur teknologi, serta format layanan guna penciptaan produk inovatif yang menunjang proses bisnis. Interaksi ini meningkatkan kinerja yang terkait proses dan efisiensi, seperti *loss ratio*, *underwriting result*, dan beban usaha dalam perusahaan asuransi. Pengaruh terhadap kinerja semakin besar jika inovasi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga mampu memberikan

pengalaman positif. Dengan kata lain total efek meningkat dengan penggunaan seluruh komponen modal intelektual, yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional.

4.4.5. Pengaruh Modal Struktural terhadap Kinerja Perusahaan

Penelitian Bontis, *et al.* (2000), didukung oleh Cabrita dan Bontis (2008), serta Khalique dan Pablos (2015) menyatakan modal struktural signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di berbagai sektor. Ramezan (2011) berpendapat bahwa modal struktural sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan bernilai tambah untuk memperoleh keunggulan kompetitif yaitu dengan menyediakan lingkungan yang mendukung individu untuk menciptakan dan meningkatkan pengetahuannya (Stewart, 2000 dan Shih *et al.*, 2010 di dalam Khalique *et al.*, 2013). Penelitian ini memberi bukti empiris bahwa modal struktural, dengan indikator terkuatnya berupa produk inovatif, memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan asuransi baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh tidak langsung modal struktural terhadap kinerja melalui variabel modal relasional, memberikan nilai koefisien dan signifikansi lebih tinggi dibanding dengan pengaruh langsungnya. Dengan kata lain modal relasional memberi efek mediasi parsial bagi pengaruh modal struktural terhadap kinerja. Modal struktural mengelola aliran pengetahuan bukan hanya dalam proses bisnis dan inovasi internal tetapi juga untuk kebutuhan berbagi secara eksternal (Dumay, 2009). Inovasi bisnis proses dan dukungan infrastruktur teknologi secara langsung meningkatkan kinerja terkait dengan efisiensi dan kualitas produk. Selain aspek internal perusahaan tersebut, aspek

eksternal juga mendapat pengaruh positif antara lain dengan terciptanya nilai dan pengalaman positif untuk pelanggan, pada gilirannya juga memberi kontribusi pada kinerja perusahaan berupa pertumbuhan premi dari pelanggan yang mendapat kepuasan.

4.4.6. Pengaruh Modal Relasional terhadap Kinerja Perusahaan

Beberapa penelitian secara konsisten menyimpulkan bahwa modal relasional memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja (Bontis, 1998; Cabrita dan Bontis, 2008; Scafarto *et all.*, 2016), walaupun Mention dan Bontis (2013) tidak mendapatkan bukti yang sama pada penelitiannya di sektor perbankan di Luxembourg dan Belgia. Pada penelitian ini modal relasional menunjukkan pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kekuatan pengaruh ini merupakan efek akumulasi dari pengaruh dua komponen lain, yaitu modal manusia dan modal struktural. Modal manusia mempengaruhi inovasi serta proses dan kemudian memberi efek pada modal relasional yang akhirnya berdampak pada kinerja (Wang dan Chang, 2005). Temuan ini juga mendukung gagasan Bontis (1998) bahwa kekuatan modal relasional berupa pemahaman akan keinginan pelanggan pada suatu produk atau layanan secara mendalam, lebih dari pesaing, dapat membawa perusahaan sebagai pemimpin bisnis melalui konsep orientasi pasar membentuk nilai penting dari aspek pemasaran (Cabrita dan Bontis, 2008). Carlucci dan Schiuma (2007), mengutip pendapat Adler dan Kwon, menunjukkan manfaat modal relasional untuk memfasilitasi pertukaran sumber daya antar unit, inovasi produk, kewirausahaan, serta memperkuat hubungan dengan pemasok, jaringan produksi regional. Keterlibatan perusahaan dalam

organisasi asosiasi, yang menjadi salah satu indikator modal relasional dalam penelitian ini, memiliki nilai strategis sebagai sumber pertukaran informasi yang dapat digunakan untuk membaca kekuatan dan strategi perusahaan lain. Dengan memahami kekuatan dan strategi pesaing, organisasi mendapat manfaat dari mengetahui produk mana yang harus dihindari atau diluncurkan di pasar (Cabrita dan Bontis, 2008).

Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa 3 komponen modal intelektual mampu menjawab pertanyaan penelitian yaitu memberi kontribusi terhadap kinerja dengan cara dan tingkat signifikansi masing-masing. Modal struktural memiliki peran paling strategis karena berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Kontribusi tidak langsung melalui modal relasional lebih kuat dibanding interaksi langsung. Bahkan, modal struktural mampu menjadi mediator penuh bagi modal manusia sehingga bisa memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja. Peran strategis modal struktural diperoleh dari keseluruhan infrastruktur organisasi, baik *tangible* maupun *intangible*, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan proses bisnisnya (Carlucci dan Schiuma, 2007) dan membantu karyawan mengerahkan kemampuan kognitif mereka dalam penciptaan nilai bagi perusahaan (Bontis, 1998) berupa inovasi (Wang dan Chang, 2005).

Modal relasional memberi pengaruh paling kuat terhadap kinerja, lebih kuat dari pengaruh yang diberikan oleh modal struktural. Modal relasional sebagai seperangkat aset memainkan peran mendasar dalam menetapkan dan menciptakan nilai pada sistem organisasi, dan mengutip peneliti sebelumnya bahwa modal

relasional merupakan konstruk multidimensi sehingga dapat berkontribusi menciptakan nilai baru bagi organisasi dengan berbagai cara antara lain: (1) komitmen individu terhadap kebaikan kolektif, (2) memfasilitasi pengorganisasian kerja yang lebih fleksibel, (3) memberi mekanisme pengelolaan aksi kolektif, dan (4) memfasilitasi pengembangan modal intelektual di perusahaan (Tsai dalam Carlucci dan Schiuma, 2007).

Modal manusia tidak memberi pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi dari total efek yang diberikan secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, modal manusia memberi pengaruh yang signifikan. Cabrita dan Bontis (2008) memandang bahwa modal manusia adalah komponen yang paling relevan dari modal intelektual. Perannya sebagai sumber inovasi dan pembaruan strategis (Bontis, 1998) memberi pengaruh sangat kuat terhadap modal struktural yang pada penelitian ini dibuktikan memberi kontribusi positif secara signifikan terhadap kinerja. Selain itu, modal manusia juga memiliki peran sebagai kekuatan pendorong bagi 2 komponen lain (Cabrita dan Bontis, 2008; Bontis, 1998). Hal tersebut dibuktikan juga pada penelitian ini bahwa efek total yang lebih besar diperoleh dari jalur interaksi modal manusia ke modal struktural dan melalui modal relasional sebelum akhirnya memberi pengaruh terhadap kinerja.

Dalam konfigurasi modal intelektual, modal manusia muncul sebagai komponen yang paling berpengaruh. Ketika perusahaan memiliki modal manusia yang kuat, pihak eksternal yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, dan masyarakat umum mendapat proyeksi gambaran perusahaan tersebut adalah perusahaan

terkemuka. Dengan demikian, kualitas tenaga kerja menjadi indikator utama kepemimpinan dalam industri. Pada industri basis pengetahuan, peran kunci dari para ahli dan orang-orang terbaik menentukan terciptanya perusahaan terbaik (Sáez, López, dan Martín, 2007). Modal manusia membentuk unsur-unsur modal struktural selanjutnya memberi pengaruh pada unsur modal relasional dan akhirnya berperan pada keberhasilan perusahaan (Lentjušenkova dan Lapina, 2016). Penelitian ini menguatkan pemahaman bahwa total efek dari interaksi modal manusia dengan kedua komponen modal intelektual lain memberikan pengaruh paling optimal terhadap kinerja dibanding total efek dari modal manusia dengan salah satu dari modal struktural atau modal relasional.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan Hipotesis

Berdasarkan analisis dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan atas penelitian ini, sebagai berikut:

1. Modal manusia memberi pengaruh positif secara signifikan terhadap modal struktural, sehingga H_1 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal struktural perusahaan asuransi umum di Indonesia, diterima.
2. Modal manusia tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap modal relasional, sehingga H_2 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia, ditolak
3. Modal struktural memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap modal relasional, sehingga H_3 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap modal relasional perusahaan asuransi umum di Indonesia, diterima.
4. Modal manusia tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sehingga H_4 : terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia, ditolak.
5. Modal struktural memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja sehingga H_5 : terdapat pengaruh positif modal struktural terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia, diterima.

6. Modal relasional memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja sehingga H_6 : terdapat pengaruh positif modal relasional terhadap kinerja perusahaan asuransi umum di Indonesia, diterima.

5.2 Simpulan Masalah Penelitian

Modal struktural dan modal relasional memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja sehingga dapat berkontribusi sebagai solusi atas masalah penelitian yaitu tren menurun atas kinerja pertumbuhan premi, hasil investasi, dan laba, tren meningkat atas biaya komisi, klaim dan beban usaha, serta stagnasi *underwriting result*. Pengaruh langsung modal manusia terhadap kinerja tidak signifikan, akan tetapi keberadaannya tetap signifikan. Kontribusi modal manusia untuk menjadi solusi atas masalah penelitian diberikan secara tidak langsung yaitu dengan mediasi dari modal struktural dan modal relasional. Dalam interaksi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa modal manusia yang berkualitas tinggi membangun bentukan modal struktural dengan inovasi dan proses bisnis yang efisien. Selanjutnya modal relasional memfasilitasi pertukaran sumber daya antar unit untuk merespon kompetisi, serta memperkuat hubungan dengan pelanggan sehingga tercipta nilai positif bagi pelanggan yang pada akhirnya memberi efek peningkatan kinerja.

5.3. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang membawa implikasi teoritis sebagai berikut:

- a. Modal manusia memberi pengaruh signifikan terhadap modal struktural, memperkuat hasil penelitian Bontis (1998), Cabrita dan Bontis (2008), serta Mention dan Bontis (2013).
- b. Modal manusia tidak memberi pengaruh langsung yang signifikan terhadap modal relasional. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian Bontis (1998), Bontis *et al.* (2000), Cabrita dan Bontis (2008), serta Mention dan Bontis (2013). Tetapi modal manusia memberi pengaruh terhadap modal relasional secara tidak langsung melalui modal struktural, menguatkan penelitian Bontis (1998).
- c. Modal struktural memberi pengaruh signifikan terhadap modal relasional, sesuai dan menguatkan penelitian Cabrita dan Bontis (2008) serta Mention dan Bontis (2013).
- d. Modal manusia, walaupun merupakan komponen utama dari modal intelektual, tidak memberi pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Hasil ini berbeda dengan penelitian Mention dan Bontis (2013) dan Khalique *et al.*, (2015). Akan tetapi modal manusia memberi pengaruh terhadap kinerja melalui variabel lain komponen modal intelektual. Hal ini memperkuat temuan Cifuentes dan León (2015), Wang dan Chang (2005) serta Scafarto, *et al.* (2016).

- e. Modal struktural memberi kontribusi signifikan terhadap kinerja. Hal ini memperkuat temuan Bontis, *et all.* (2000), Cabrita dan Bontis (2008), serta Khaliq dan Pablos (2015)
- f. Modal relasional memberi kontribusi signifikan terhadap kinerja. Hal ini memperkuat temuan Bontis (1998); Cabrita dan Bontis (2008); Scafarto *et all.* (2016).

5.4. Implikasi Manajerial

Hasil analisis dalam penelitian ini memberi prediksi bagi praktisi industri asuransi umum tentang tingkat pencapaian kinerja dengan mengoptimalkan penggunaan modal intelektual yang terdiri dari 3 komponen sebagai berikut:

- a. Modal struktural memberikan pengaruh kuat terhadap kinerja. Kebijakan atau strategi yang dapat diambil berdasarkan hasil ini antara lain pengadaan jalur komunikasi yang efektif, standar layanan pelanggan (*SLA-service level agreement*), teknologi pendukung proses bisnis, dan produk inovatif. Karena produk inovatif dalam penelitian ini merupakan indikator dengan nilai loading terbesar maka penciptaan produk inovatif dapat dijadikan alternatif utama strategi optimalisasi kinerja. Produk inovatif bisa berupa efisiensi proses bisnis seperti layanan daring, pembayaran melalui *virtual account*, penerbitan polis digital, maupun peningkatan kualitas produk asuransi dengan penambahan beberapa fitur pelengkap di dalam satu paket. Penggunaan teknologi dan kombinasi yang tepat dengan intervensi manusia dalam proses bisnis juga

merupakan inovasi yang perlu dioptimalkan. Jelas bahwa modal struktural sangat tergantung pada ketersediaan modal manusia yang andal.

- b. Modal relasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Seperti hakikatnya modal relasional yaitu pengetahuan yang muncul dan tertanam dalam relasi perusahaan, maka kebijakan atau strategi yang dapat diambil berdasarkan hasil ini antara lain keterlibatan dalam asosiasi untuk berbagi pengalaman eksternal, memenangkan kompetisi pasar, penciptaan nilai dan pengalaman positif bagi pelanggan. Artikulasi pada pengalaman positif bagi pelanggan penting dilakukan mengingat hal tersebut merupakan indikator paling kuat pada modal relasional dalam penelitian ini. Seperti hakikatnya modal relasional yaitu pengetahuan yang muncul dan tertanam dalam relasi perusahaan, maka kebijakan atau strategi yang dapat diambil berdasarkan hasil ini antara lain keterlibatan dalam asosiasi untuk berbagi pengalaman eksternal, memenangkan kompetisi pasar, penciptaan nilai dan pengalaman positif bagi pelanggan. Artikulasi pada pengalaman positif bagi pelanggan penting dilakukan mengingat hal tersebut merupakan indikator paling kuat pada modal relasional dalam penelitian ini. Pengalaman positif berupa kemudahan dan kenyamanan pada setiap tahap interaksi pelanggan dengan perusahaan, mulai dari saat pemilihan produk yang paling sesuai kebutuhan sampai proses penyelesaian bila terjadi klaim.
- c. Modal manusia tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi memberi pengaruh yang sangat kuat secara tidak langsung melalui modal struktural. Hasil ini dapat digunakan sebagai acuan menjalankan operasional

perusahaan asuransi, yaitu memperkuat modal manusia sebagai sumber inovasi dan pembaruan strategis untuk membangun modal struktural yang baik. Kebijakan atau strategi yang dapat diambil antara lain peningkatan ketrampilan dan kompetensi karyawan baik melalui pelatihan berkesinambungan maupun saling belajar antar karyawan, dan juga program karir yang memberi kesempatan karyawan mendapatkan pekerjaan dan posisi kerja yang menarik. Indikator penelitian yang memiliki nilai loading tertinggi adalah karyawan saling belajar satu sama lain, dengan demikian penting untuk diciptakan iklim kerja yang kondusif untuk berlangsungnya pertukaran pengetahuan antar karyawan. Alternatif yang dapat diambil adalah selain pemberian target kerja untuk setiap individu, ditentukan pula target untuk kelompok kerja, baik dalam satu tim internal departemen maupun lintas departemen untuk menghasilkan berbagai produk inovasi dan pembaruan proses bisnis.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif, menggunakan data primer dari kuesioner. Jawaban responden hanya sebatas persepsi yang dikuantifikasi pada skala yang telah diberikan. Informasi yang melatarbelakangi jawaban masing-masing butir pernyataan kuesioner tidak dapat diperoleh untuk analisis lebih mendalam.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang menggunakan 3 komponen modal intelektual sebagai variabel yang dianalisis. Nilai R variabel kinerja kurang dari 0,650 artinya masih terdapat lebih dari 35% faktor di luar

penelitian yang mempengaruhi konstruk laten kinerja dalam penelitian ini. Perlu analisis lebih mendalam tentang faktor di luar penelitian saat ini.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Peneliti memandang perlu untuk dilakukan penelitian tentang peran modal intelektual dalam menciptakan kinerja optimal dengan menggunakan metode penelitian *mix method*. Melalui metode ini diharapkan dapat digali informasi lebih mendalam sehingga komponen-komponen modal intelektual dapat diidentifikasi dan diprediksi perannya secara lebih spesifik dalam penciptaan *value* bagi perusahaan. Perhatian khusus dapat diberikan pada inovasi dan teknologi yang oleh beberapa peneliti dibahas sebagai komponen tersendiri dalam modal intelektual.

Karena sifat modal intelektual yang multidimensi, peneliti menyarankan untuk dibuat studi interdisipliner dan lintas-fungsional, misalnya dengan pemodelan yang mengintegrasikan modal intelektual dengan konsep orientasi pasar, atau integrasi modal intelektual dengan manajemen SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Barron, Reuben M dan Kenny, David A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182
- Bontis, Nick. 1998. Intellectual Capital: An Exploratory study that Develops Measures and Models. *Management Decision Journal*. 36 (2): 63-76
- Bontis, N. 1999. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *Int. J. Technology Management*. 18 (5/6/7/8): 433-462
- Bontis, N. 2001. Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews* 3 (1): 41-60
- Bontis, Nick, William Chua Chong Keow, dan Stanley Richardson. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1): 85-100
- Cabrita, Maria do Rosário and Nick Bontis. 2008. Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry. *Int. J. Technology Management* 43 (1-3): 212-237
- Carlucci, Daniela dan Giovanni Schiuma. 2007. Exploring Intellectual Capital Concept in Strategic Management Research. In Joia, Luiz Antonio (Ed). 2007. *Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities*. Hershey. USA. Information Science Reference. 10-28
- Chalal, Hardeep, dan Purnima Bakshi. 2015. "Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship: Role of Innovation and Organizational Learning." *International Journal of Bank Marketing* 33 (3): 376-399
- Cifuentes, Isabel Olmedo dan Inocencia Martínez-León. 2015. Human Capital and Creation of Reputation and Financial Performance. *Electronic Journal of Knowledge Management* 13 (2): 209-219
- Collins Cobuild. 2015. *Learner's Pocket Dictionary*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Dumay, John C. 2009. Intellectual Capital Measurement: A Critical Approach. *Journal of Intellectual Capital* 10 (2): 190-210

- Ferdinand, Agusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guimón, José. 2009. MERITUM and Danish Guidelines for Reporting on Intangibles: A Comparative Study. *The Icfai University Journal of Accounting Research* VIII (2): 17-29
- Iswati, Sri and Muslich Anshori. 2007. The Influence of Intellectual Capital to Financial Performance at Insurance Companies in Jakarta Stock Exchange (JSE). *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia*, 1393-1399
- Jenatabadi, Hashem Salarzadeh. May 2015. An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. *ResearchGate* dalam <https://www.researchgate.net/publication/275659514> diakses 18 Oktober 2019.
- Jeon, Jong Yang, Jun Il Lee, and Doo Soon Kwon. 2015. Process Innovation Case Study of Insurance Industry: Based on Case of H Company. *Indian Journal of Science and Technology* 8(S1):20-27
- Joshi, Mahesh, Daryll Cahill, Jasvinder Sidhu, Monika Kansal. 2013. Intellectual capital and financial performance: an evaluation of the Australian financial sector. *Journal of Intellectual Capital* 14 (2): 264-285
- Kamaluddin, Amrizah dan Rashidah Abdul Rahman. 2013. The Intellectual Capital Model: The Resource-based Theory Application. *Int. J. Learning and Intellectual Capital* 10 (3/4): 294-313
- Kamukama, Nixon, Augustine Ahiauzu, Joseph M. Ntayi. 2010. Intellectual Capital and Performance: Testing Interaction Effects. *Journal of Intellectual Capital* 11 (4): 554 – 574
- Karp, Tom. 2003. Is Intellectual Capitalism the future wealth of Organisations? *Foresight* 5 (4): 20-27
- Khalique, Muhammad. Jamal Abdul Nassir bin Shaari, dan Abu Hassan bin Md. Isa. 2011. Intellectual Capital and Its Major Components. *International Journal of Current Research*. 3 (6): 343-347

- Khalique, Muhammad, Jamal Abdul Nassir bin Shaari, dan Abu Hassan bin Md. Isa. 2013. The Road to The Development of Intellectual Capital Theory. *Int. J. Learning and Intellectual Capital* 10 (2): 122-136
- Khalique, Muhammad, Jamal Abdul Nassir bin Shaari, dan Abu Hassan bin Md. Isa. 2014. Determining the Influence of Intellectual Capital on the Organisational Performance of Banking Sector in Kelantan, Malaysia. *Int. J. Learning and Intellectual Capital* 11 (4): 306-319
- Khalique, Muhammad, dan Patricia Ordóñez de Pablos. 2015. Intellectual Capital and Performance of Electrical and Electronics SMEs in Malaysia. *Int. J. Learning and Intellectual Capital* 12 (3): 251–269
- Leal, Carmem, Carlos P. Marques, Carla S. Marques, dan Vanessa Ratten. 2016. The role of intellectual capital and corporate strategy on sustainable value creation. *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, 11(4): 215-244
- Lentjušenkova, Oksana and Inga Lapina. 2016. The Transformation of the Organization's Intellectual Capital: from Resource to Capital. *Journal of Intellectual Capital* 17 (4): 610-631
- Manzari, Mahdi, Mostafa Kazemi, Shamsoddin Nazemi dan Alireza Pooya. 2012. Intellectual Capital: Concepts, Components and Indicators: A Literature Review. *Management Science Letters* 2: 2255–2270
- Marr, Bernard. 2007. What is Intellectual Capital? In Joia, Luiz Antonio (Ed). 2007. *Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities*. Hershey. USA. Information Science Reference. 1-9
- Mention, Anne-Laure, Nick Bontis. 2013. Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium *Journal of Intellectual Capital* 14 (2), 286-309
- Noor, Juliansyah. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2017. *Statistik Perasuransian Indonesia 2017*. Jakarta.
- Pearce, John A, dan Richard B. Robinson. 2016. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Pike, S. L. Fernström and G. Roos. 2005. Intellectual Capital Management Approach in ICS Ltd. *Journal of Intellectual Capital* 6 (4): 489-509

- Putra, I Nyoman Dharma Dwi. 2018. Pengaruh Pertumbuhan Pendapatan, Aset, Rasio Beban Klaim, dan *Risk Based Capital* terhadap Profitabilitas Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia. *AAMAI Journal* 48: 41-46
- Ramezan, Majid. 2011. Intellectual Capital and Organizational Organic Structure in Knowledge Society: How are These Concepts Related?. *International Journal of Information Management* 31: 88–95
- Roos, Göran, Alan Bainbridge, Kristine Jacobsen. 2001. Intellectual Capital Analysis as A Strategic Tool. *Strategy and Leadership Journal* 29 (4): 21-26
- Roos, Johan, Göran Roos, Nicola Carlo Dragonetti, dan Leif Edvinsson. 1997. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: New York University Press, NY.
- Sáez, Pedro López, José Emilio Navas López, Gregorio Martín de Castro. 2007. Intellectual Capital in Knowledge-Intensive Firms: Exploring the Concept and Main Components in Boston's Route 128. In Joia, Luiz Antonio (Ed). 2007. *Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities*. Hershey. USA. Information Science Reference. 29-39
- Scafarto, Vincenzo; Federica Ricci; dan Francesco Scafarto. 2016. Intellectual Capital and Firm Performance in the Global Agribusiness Industry: The Moderating Role of Human Capital. *Journal of Intellectual Capital* 17 (3): 530-552
- Sekaran, Uma, dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 6 Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- Sumarna, M. Ate. 2019. Menimbang Peran Kualitas Layanan pada Jasa Asuransi. *AAMAI Journal* 49: 49-51
- Wang, Wen-Ying, Chingfu Chang. 2005. Intellectual Capital and Performance in Causal Models: Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital* 6 (2) : 222-236
- Youndt, Mark A., Mohan Subramaniam dan Scott A. Snell. 2004. Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies* 41 (2): 335-361
- Zakery, Amir, dan Abbas Afrazeh. 2015. Intellectual Capital Based Performance Improvement, Study in Insurance Firms. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 16 No. 3, 2015 pp.619-638

<https://www.bps.go.id/statictable/2014/01/03/1305/jumlah-perusahaan-asuransi-dan-perusahaan-penunjang-asuransi-2000-2017.html>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Frekuensi Jawaban Responden dan Cara Perhitungan Angka Indeks

X1.1

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
N	3	4,6	4,6	4,6
Valid S	32	49,2	49,2	53,8
SS	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	1	1,5	1,5	1,5
N	2	3,1	3,1	4,6
Valid S	30	46,2	46,2	50,8
SS	32	49,2	49,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
N	7	10,8	10,8	10,8
Valid S	22	33,8	33,8	44,6
SS	36	55,4	55,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	1	1,5	1,5	1,5
N	3	4,6	4,6	6,2
Valid S	32	49,2	49,2	55,4
SS	29	44,6	44,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X2.1

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	2	3,1	3,1	3,1
N	8	12,3	12,3	15,4
Valid S	29	44,6	44,6	60,0
SS	26	40,0	40,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X2.2

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	2	3,1	3,1	3,1
N	3	4,6	4,6	7,7
Valid S	30	46,2	46,2	53,8
SS	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X2.3

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	2	3,1	3,1	3,1
N	5	7,7	7,7	10,8
Valid S	26	40,0	40,0	50,8
SS	32	49,2	49,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X2.4

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	4	6,2	6,2	6,2
N	5	7,7	7,7	13,8
Valid S	26	40,0	40,0	53,8
SS	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X3.1

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	4	6,2	6,2	6,2
N	6	9,2	9,2	15,4
Valid S	35	53,8	53,8	69,2
SS	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X3.2

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	3	4,6	4,6	4,6
N	2	3,1	3,1	7,7
Valid S	30	46,2	46,2	53,8
SS	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X3.3

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	2	3,1	3,1	3,1
N	3	4,6	4,6	7,7
Valid S	32	49,2	49,2	56,9
SS	28	43,1	43,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

X3.4

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	3	4,6	4,6	4,6
N	4	6,2	6,2	10,8
Valid S	27	41,5	41,5	52,3
SS	31	47,7	47,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y1

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	2	3,1	3,1	3,1
N	5	7,7	7,7	10,8
Valid S	26	40,0	40,0	50,8
SS	32	49,2	49,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y2

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
STS	1	1,5	1,5	1,5
TS	11	16,9	16,9	18,5
N	13	20,0	20,0	38,5
Valid S	14	21,5	21,5	60,0
SS	26	40,0	40,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y3

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	6	9,2	9,2	9,2
N	14	21,5	21,5	30,8
Valid S	31	47,7	47,7	78,5
SS	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y4

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	2	3,1	3,1	3,1
N	7	10,8	10,8	13,8
Valid S	32	49,2	49,2	63,1
SS	24	36,9	36,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y5

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	11	16,9	16,9	16,9
N	8	12,3	12,3	29,2
Valid S	34	52,3	52,3	81,5
SS	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y6

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	4	6,2	6,2	6,2
N	7	10,8	10,8	16,9
Valid S	33	50,8	50,8	67,7
SS	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Y7

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
TS	1	1,5	1,5	1,5
N	6	9,2	9,2	10,8
Valid S	31	47,7	47,7	58,5
SS	27	41,5	41,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Cara Perhitungan Angka Indeks

Angka Indeks = $(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) / 5$, di mana:

F1 = frekuensi jawaban 1 dari responden

F2 = frekuensi jawaban 2 dari responden

dan seterusnya sampai F5 frekuensi jawaban 5 dari responden

sehingga akan dihasilkan angka indeks terendah 20 dan tertinggi 100. Rentang sebesar 80 ini dibagi 3, mengikuti kriteria tiga kotak (*three-box method*), untuk mendapatkan dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

20 - 46,67 = Rendah

46,68 - 73,33 = Sedang

73,74 - 100 = Tinggi (Ferdinand, 2014).

Lampiran 2. Resume Responden dan Jawaban Kuesioner

No	Jenis kelamin	Usia (th)	Pengalaman Manajerial (th)	Pendidikan terakhir	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total_X1
1	Wanita	40	9	Pascasarjana	4	5	4	4	17
2	Wanita	30	6	Sarjana	4	4	3	4	15
3	Pria	53	17	Sarjana	3	5	3	4	15
4	Pria	55	20	Sarjana	4	4	3	4	15
5	Pria	52	12	Sarjana	4	3	4	4	15
6	Pria	55	6	Sarjana	4	2	3	3	12
7	Pria	53	22	Pascasarjana	4	4	4	3	15
8	Pria	44	4	Sarjana	4	4	4	4	16
9	Pria	57	10	Sarjana	5	4	4	5	18
10	Pria	40	11	Pascasarjana	5	5	5	5	20
11	Wanita	41	6	Sarjana	3	4	3	3	13
12	Wanita	41	6	Sarjana	4	4	5	5	18
13	Wanita	35	5	Pascasarjana	5	5	5	5	20
14	Pria	44	5	Pascasarjana	5	5	5	5	20
15	Wanita	52	20	Sarjana	4	4	4	4	16
16	Wanita	42	15	Pascasarjana	5	5	5	5	20
17	Pria	45	15	Sarjana	4	4	5	4	17
18	Pria	43	7	Sarjana	4	4	3	4	15
19	Wanita	49	1	Sarjana	3	4	3	2	12
20	Wanita	36	2	Pascasarjana	5	5	5	4	19
21	Pria	45	1	Sarjana	4	4	5	4	17
22	Wanita	40	7	Sarjana	4	4	5	4	17
23	Pria	40	1	Sarjana	5	5	5	5	20
24	Pria	41	10	Sarjana	4	4	4	4	16
25	Pria	45	8	Sarjana	4	4	4	5	17
26	Pria	52	20	Sarjana	5	4	5	5	19
27	Pria	50	7	Diploma	5	5	5	4	19
28	Wanita	41	7	Pascasarjana	4	4	4	4	16
29	Pria	43	13	Sarjana	4	3	4	4	15
30	Pria	43	3	Pascasarjana	5	5	5	5	20
31	Pria	45	8	Sarjana	5	5	5	5	20
32	Pria	42	3	Sarjana	5	5	4	4	18
33	Wanita	38	2	Sarjana	5	5	4	4	18
34	Pria	45	5	Sarjana	5	4	5	4	18

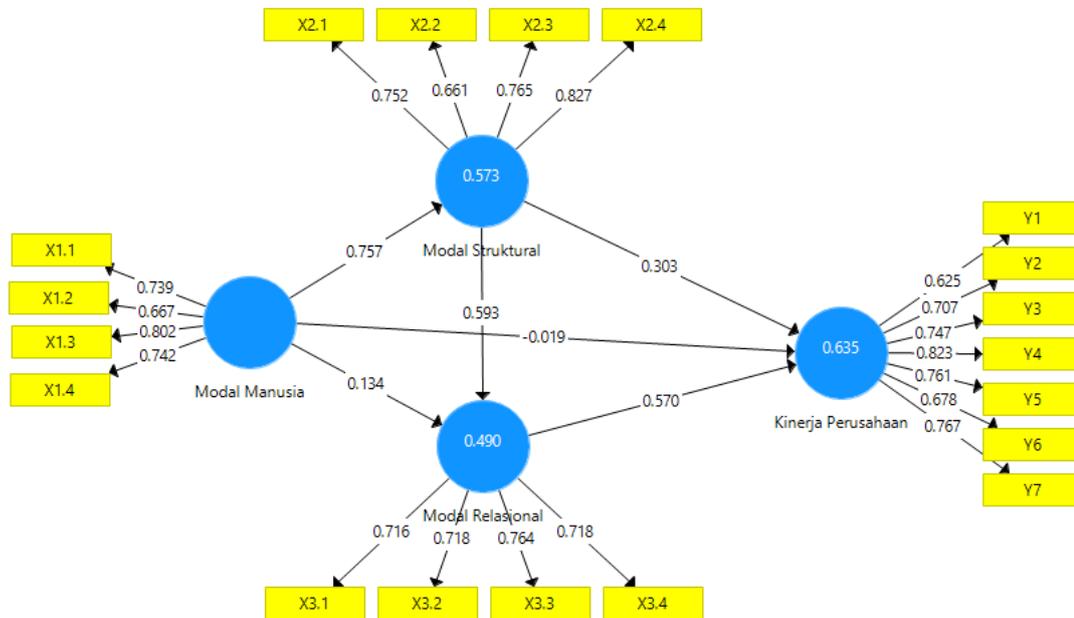
No	Jenis kelamin	Usia (th)	Pengalaman Manajerial (th)	Pendidikan terakhir	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total_X1
35	Pria	48	8	Sarjana	4	5	5	5	19
36	Wanita	47	6	Sarjana	4	4	5	5	18
37	Pria	48	3	Sarjana	5	4	5	5	19
38	Pria	54	7	Sarjana	4	5	4	5	18
39	Pria	43	3	Sarjana	5	5	4	4	18
40	Pria	49	5	Sarjana	4	5	5	4	18
41	Pria	46	3	Sarjana	5	4	4	4	17
42	Pria	47	3	Sarjana	4	5	4	5	18
43	Pria	43	5	Sarjana	5	4	5	5	19
44	Wanita	51	4	Sarjana	5	4	5	5	19
45	Pria	39	2	Sarjana	5	5	5	4	19
46	Pria	53	9	Sarjana	4	5	5	5	19
47	Pria	51	7	Sarjana	4	4	4	4	16
48	Pria	46	7	Sarjana	4	4	5	4	17
49	Pria	46	4	Sarjana	4	5	5	5	19
50	Pria	42	4	Sarjana	4	5	4	5	18
51	Pria	47	6	Sarjana	5	4	5	4	18
52	Wanita	38	2	Sarjana	5	5	4	5	19
53	Pria	49	8	Sarjana	4	4	5	5	18
54	Pria	37	2	Sarjana	5	5	4	5	19
55	Wanita	58	12	Sarjana	5	5	5	4	19
56	Pria	49	8	Sarjana	5	4	4	5	18
57	Wanita	46	5	Sarjana	4	5	5	4	18
58	Pria	49	7	Sarjana	4	5	4	5	18
59	Pria	48	11	Sarjana	5	5	5	4	19
60	Pria	39	2	Sarjana	5	5	5	4	19
61	Wanita	41	3	Sarjana	4	5	5	4	18
62	Wanita	44	4	Sarjana	5	4	5	5	19
63	Pria	39	3	Sarjana	4	5	5	5	19
64	Pria	38	3	Sarjana	5	5	5	5	20
65	Pria	43	6	Sarjana	5	4	5	4	18

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total_x2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total_x3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total_y
1	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	2	4	24
2	3	4	4	5	16	5	4	4	5	18	5	2	3	5	3	5	5	28
3	3	4	4	3	14	4	4	4	2	14	3	3	4	4	2	4	4	24
4	3	3	2	2	10	2	2	3	3	10	2	3	4	2	4	2	2	19
5	3	3	4	3	13	2	4	3	3	12	4	4	2	2	3	4	4	23
6	3	4	3	3	13	3	3	4	4	14	3	4	3	3	2	3	3	21
7	3	5	3	3	14	3	4	3	5	15	3	3	3	4	3	3	4	23
8	3	4	4	4	15	2	5	4	4	15	3	3	4	3	3	4	4	24
9	4	5	4	5	18	2	4	2	2	10	4	2	2	4	2	4	4	22
10	4	5	4	5	18	4	5	5	4	18	4	1	5	4	3	4	5	26
11	3	2	3	2	10	3	4	4	4	15	4	2	3	4	2	2	5	22
12	5	2	4	2	13	4	4	4	4	16	5	4	2	5	2	2	5	25
13	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	3	3	3	2	4	4	23
14	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	5	3	5	5	4	5	5	32
15	4	5	5	5	19	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	4	4	26
16	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	5	5	35
17	5	5	3	4	17	3	3	4	5	15	5	3	3	3	3	3	3	23
18	4	3	5	3	15	4	5	4	3	16	4	3	3	4	2	3	3	22
19	2	4	4	2	12	4	2	4	2	12	5	2	3	3	2	3	4	22
20	5	5	4	4	18	4	5	5	4	18	5	2	3	4	2	4	4	24
21	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	3	3	4	4	4	4	26
22	5	4	5	4	18	5	4	4	5	18	5	2	4	4	4	5	5	29
23	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	4	4	4	4	4	4	29
24	2	4	2	4	12	4	2	2	4	12	4	2	2	4	2	4	4	22
25	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	2	4	4	4	4	4	26
26	5	5	3	4	17	4	4	4	3	15	4	3	3	3	3	3	3	22
27	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	3	3	4	3	4	4	26
28	4	4	5	4	17	4	5	4	5	18	4	2	2	4	2	4	4	22
29	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	2	2	3	4	4	3	22
30	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17	5	3	3	4	4	4	4	27
31	5	5	5	5	20	3	4	5	5	17	5	2	3	4	4	3	3	24
32	4	4	5	5	18	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	4	5	34
33	4	4	5	5	18	5	4	4	5	18	5	5	5	5	5	4	5	34
34	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18	5	5	4	5	4	4	5	32
35	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19	4	5	5	4	5	4	4	31
36	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	4	4	5	4	5	5	4	31
37	5	4	4	5	18	5	5	4	5	19	4	4	4	4	4	5	4	29

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total_ x2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total_ x3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Total _Y
38	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	4	5	4	5	5	33
39	4	5	4	5	18	5	5	4	5	19	5	5	4	5	4	4	5	32
40	5	4	5	4	18	5	5	4	5	19	5	5	4	5	4	4	5	32
41	5	5	4	4	18	4	5	5	4	18	5	5	5	5	5	5	5	35
42	4	4	5	5	18	4	5	5	4	18	5	5	4	5	4	5	5	33
43	5	4	5	5	19	4	4	5	4	17	4	5	4	4	4	5	4	30
44	5	5	5	4	19	4	4	4	5	17	4	5	4	4	4	5	4	30
45	4	5	4	5	18	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28
46	4	4	4	5	17	5	5	4	4	18	5	4	4	5	4	4	5	31
47	4	5	5	4	18	4	4	5	5	18	5	5	4	5	4	4	5	32
48	5	4	5	5	19	5	4	4	4	17	5	4	4	5	4	5	5	32
49	5	5	4	4	18	4	4	5	4	17	4	5	4	4	4	5	4	30
50	5	4	4	5	18	5	4	5	5	19	4	5	5	4	5	5	4	32
51	4	5	5	4	18	4	5	5	4	18	4	5	5	4	5	5	4	32
52	4	4	5	4	17	5	5	4	5	19	5	4	5	5	5	4	5	33
53	4	5	5	5	19	4	5	5	5	19	4	4	4	4	4	4	4	28
54	5	4	5	5	19	5	4	4	5	18	4	5	4	4	4	5	4	30
55	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	4	5	4	4	4	5	4	30
56	4	4	4	5	17	5	5	4	5	19	4	4	4	4	4	4	4	28
57	5	4	4	5	18	5	4	5	4	18	4	5	4	4	4	4	4	29
58	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	4	5	34
59	4	5	5	5	19	4	5	5	5	19	5	5	4	5	4	5	5	33
60	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	4	5	4	5	5	33
61	4	4	5	4	17	5	4	5	5	19	5	4	5	5	5	4	5	33
62	5	4	5	5	19	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	4	5	34
63	4	5	5	4	18	4	5	5	4	18	5	5	4	5	4	5	5	33
64	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	5	4	5	4	5	5	33
65	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	4	5	4	4	5	32

Lampiran 3. Hasil Analisis Data

Output PLS Algorithm



Outer Loadings

	Kinerja Perusahaan	Modal Manusia	Modal Relasional	Modal Struktural
X1.1		0.739		
X1.2		0.667		
X1.3		0.802		
X1.4		0.742		
X2.1				0.752
X2.2				0.661
X2.3				0.765
X2.4				0.827
X3.1			0.716	
X3.2			0.718	
X3.3			0.764	
X3.4			0.718	
Y1	0.625			
Y2	0.707			
Y3	0.747			
Y4	0.823			
Y5	0.761			
Y6	0.678			
Y7	0.767			

Discriminant Validity

	Kinerja Perusahaan	Modal Manusia	Modal Relasional	Modal Struktural
X1.1	0.359	0.739	0.365	0.608
X1.2	0.486	0.667	0.476	0.460
X1.3	0.402	0.802	0.509	0.626
X1.4	0.351	0.742	0.355	0.537
X2.1	0.449	0.705	0.531	0.752
X2.2	0.370	0.469	0.347	0.661
X2.3	0.671	0.434	0.624	0.765
X2.4	0.542	0.658	0.552	0.827
X3.1	0.642	0.373	0.716	0.483
X3.2	0.500	0.509	0.718	0.527
X3.3	0.562	0.422	0.764	0.540
X3.4	0.532	0.401	0.718	0.475
Y1	0.625	0.407	0.482	0.500
Y2	0.707	0.357	0.510	0.431
Y3	0.747	0.401	0.602	0.456
Y4	0.823	0.400	0.657	0.537
Y5	0.761	0.463	0.607	0.541
Y6	0.678	0.451	0.524	0.641
Y7	0.767	0.279	0.532	0.369

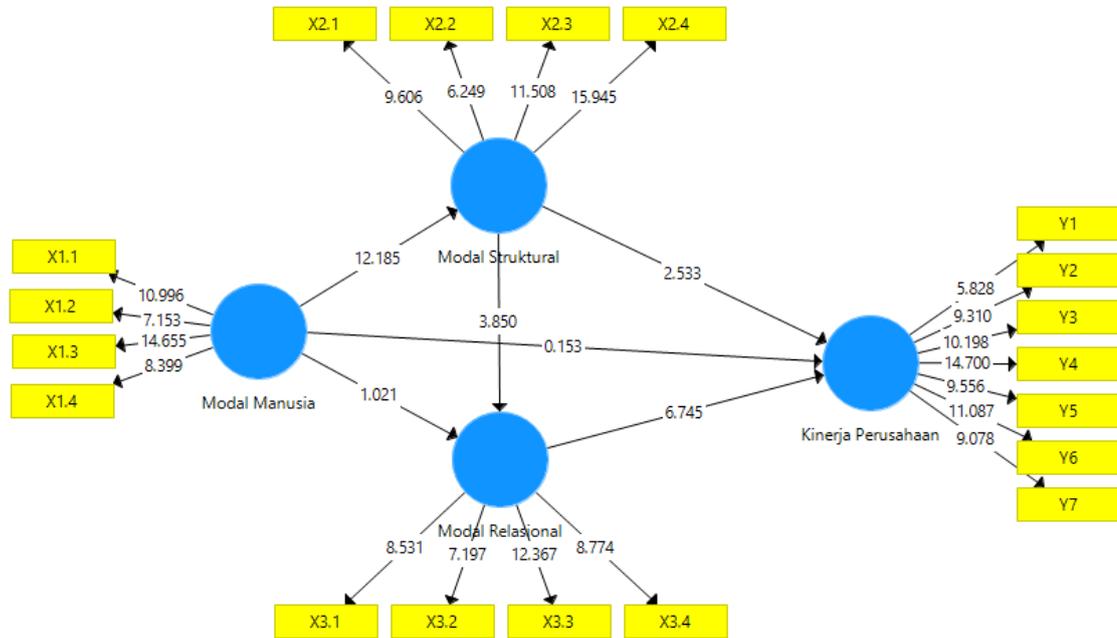
Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Perusahaan	0.854	0.859	0.889	0.536
Modal Manusia	0.721	0.725	0.827	0.546
Modal Relasional	0.706	0.707	0.819	0.532
Modal Struktural	0.746	0.760	0.840	0.568

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Perusahaan	0.635	0.617
Modal Relasional	0.490	0.474
Modal Struktural	0.573	0.567

Output Bootstrapping



Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Modal Manusia -> Kinerja Perusahaan	-0.019	-0.035	0.126	0.153	0.878
Modal Manusia -> Modal Relasional	0.134	0.150	0.131	1.021	0.308
Modal Manusia -> Modal Struktural	0.757	0.759	0.062	12.185	0.000
Modal Relasional -> Kinerja Perusahaan	0.570	0.585	0.085	6.745	0.000
Modal Struktural -> Kinerja Perusahaan	0.303	0.311	0.120	2.533	0.012
Modal Struktural -> Modal Relasional	0.593	0.583	0.154	3.850	0.000

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel For
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Modal Manusia -> Kinerja Perusahaan	0.562	0.585	0.097	5.787	0.000
Modal Manusia -> Modal Relasional	0.449	0.444	0.128	3.513	0.000
Modal Manusia -> Modal Struktural					
Modal Relasional -> Kinerja Perusahaan					
Modal Struktural -> Kinerja Perusahaan	0.338	0.340	0.102	3.331	0.001
Modal Struktural -> Modal Relasional					

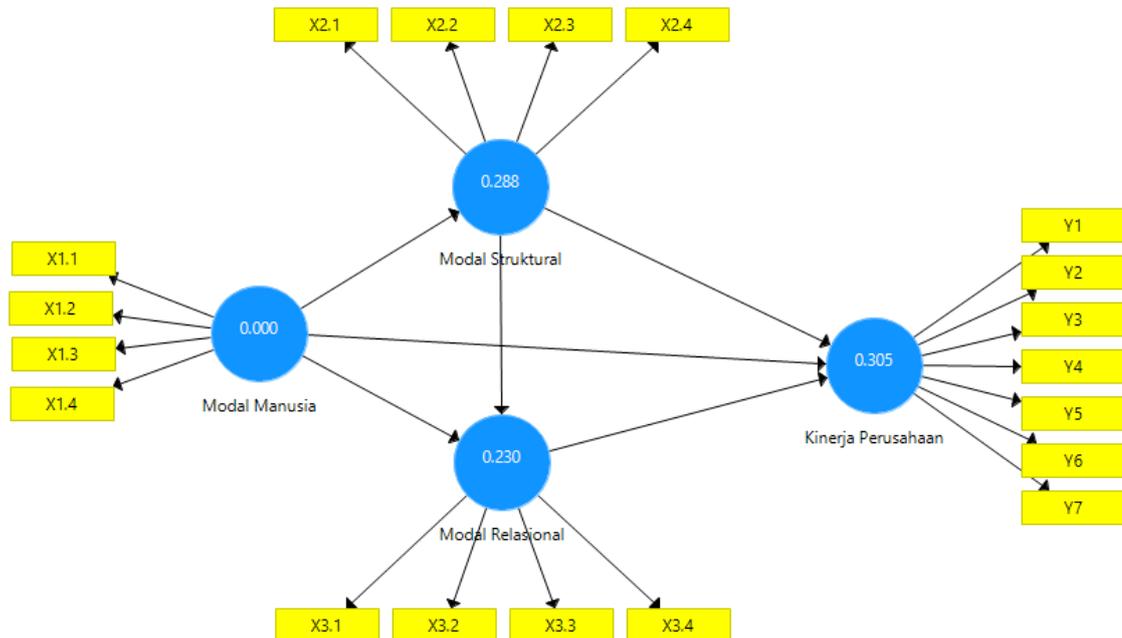
Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R For
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values	
Modal Manusia -> Modal Relasional -> Kinerja Perusahaan	0.076	0.090	0.082	0.930	0.353	
Modal Struktural -> Modal Relasional -> Kinerja Perusahaan	0.338	0.340	0.102	3.331	0.001	
Modal Manusia -> Modal Struktural -> Modal Relasional -> Kinerja Perusahaan	0.256	0.259	0.083	3.091	0.002	
Modal Manusia -> Modal Struktural -> Kinerja Perusahaan	0.229	0.237	0.095	2.410	0.016	
Modal Manusia -> Modal Struktural -> Modal Relasional	0.449	0.444	0.128	3.513	0.000	

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel For
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Modal Manusia -> Kinerja Perusahaan	0.542	0.550	0.088	6.183	0.000
Modal Manusia -> Modal Relasional	0.583	0.594	0.084	6.910	0.000
Modal Manusia -> Modal Struktural	0.757	0.759	0.062	12.185	0.000
Modal Relasional -> Kinerja Perusahaan	0.570	0.585	0.085	6.745	0.000
Modal Struktural -> Kinerja Perusahaan	0.641	0.651	0.127	5.032	0.000
Modal Struktural -> Modal Relasional	0.593	0.583	0.154	3.850	0.000

Output Blindfolding



Construct Crossvalidated Redundancy

	Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	Case6	Case7
			SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)			
Kinerja Perusahaan			455.000	316.127	0.305			
Modal Manusia			260.000	260.000				
Modal Relasional			260.000	200.131	0.230			
Modal Struktural			260.000	185.164	0.288			

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN UNTUK TESIS

ANALISIS INTERAKSI ANTAR KOMPONEN MODAL INTELEKTUAL DALAM MEMBANGUN KINERJA PERUSAHAAN ASURANSI UMUM DI INDONESIA

Bapak / Ibu Representative perusahaan asuransi umum yang saya hormati,

saya, Catharina Sri Widyastuti, mahasiswa Magister Manajemen di Universitas Diponegoro – Semarang, saat ini sedang melakukan kajian tentang modal intelektual dalam perusahaan asuransi umum di Indonesia. Kajian ini dilakukan sebagai respon adanya tren menurun atas pertumbuhan perolehan premi dan laba industri asuransi umum.

Guna penyelesaian kajian tersebut, saya mohon Bapak/Ibu, mewakili perusahaan, berkenan mengisi kuesioner ini. Data pribadi maupun perusahaan tidak akan dimunculkan dalam laporan. Jawaban kuesioner akan diolah sebagai satu kesatuan data industri.

Sekiranya Bapak / Ibu memerlukan informasi dan/atau klarifikasi terkait kuesioner ini, silahkan menghubungi saya melalui telepon/WA/SMS pada nomor 081808283185 atau email catharinaeswe@gmail.com

Apresiasi saya untuk kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,
Catharina Sri Widyastuti.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :*

Jenis kelamin : () Pria () Wanita

Usia :tahun

Perusahaan :**

Jabatan :

Masa kerja pada jabatan manajerial :thbln

Pendidikan terakhir: () SLTA
 () Diploma
 () Sarjana
 () Pascasarjana

* boleh anonim

**diisi untuk konfirmasi semua perusahaan telah terwakili

1. Mohon berikan respon mewakili perusahaan Bapak / Ibu.
2. Berikan *tickmark* (✓) pada satu kolom yang paling sesuai dengan respon Bapak/Ibu terhadap pernyataan kuesioner.
3. Respon dapat dikoreksi dengan memberikan coretan pada *tickmark* (~~✓~~) dan memberikan *tickmark* (✓) baru pada kolom yang dirasa lebih tepat.

STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju
N = Netral
S = Setuju
SS = Sangat Setuju

Pernyataan Kuesioner	STS	TS	N	S	SS
<i>Human Capital</i>					
H1 Perusahaan kami memberi posisi kerja yang menarik					
H2 Karyawan perusahaan kami terlatih dan kompeten					
H3 Karyawan perusahaan kami berbagi pengetahuan untuk saling belajar					
H4 Bekerja di perusahaan ini adalah pekerjaan yang menarik					
<i>Structural Capital</i>					
S1 Struktur organisasi perusahaan kami memungkinkan komunikasi yang efektif antar departemen					
S2 Operasional perusahaan kami didukung infrastruktur teknologi					
S3 Selain layanan berbasis teknologi, Pelanggan perusahaan kami mendapat layanan personal					
S4 Perusahaan kami memiliki produk yang inovatif					
<i>Relational Capital</i>					
R1 Perusahaan kami selalu memenangkan kompetisi					
R2 Perusahaan kami selalu menciptakan nilai untuk pelanggan					
R3 Perusahaan kami selalu memberi pengalaman positif untuk pelanggan					
R4 Perusahaan kami aktif terlibat dalam organisasi asosiasi					

Pernyataan Kuesioner	STS	TS	N	S	SS
<i>Kinerja Perusahaan</i>					
K1 Persentase pertumbuhan Premi organisasi kami terus meningkat					
K2 Persentase beban komisi organisasi kami terus menurun					
K3 <i>Loss Ratio</i> organisasi kami terus menurun					
K4 Persentase <i>underwriting result</i> organisasi kami terus meningkat					
K5 Persentase beban usaha (<i>operation expense</i>) organisasi kami terus menurun					
K6 Persentase hasil Investasi organisasi kami terus meningkat					
K7 Persentase keuntungan (Laba) organisasi kami terus meningkat					

Pada bagian ini boleh memberikan lebih dari satu jawaban

Di perusahaan kami,

Order polis menggunakan : () sistem aplikasi
() form manual

Bentuk Polis : () digital
() cetak fisik

Pembayaran premi melalui: () transfer
() loket kasir

Layanan klaim : () menggunakan sistem aplikasi
() melalui staf klaim

Komunikasi Pelanggan melalui: () *hotline* 24 jam
() email
() *customer service*

Perusahaan kami memiliki/tidak memiliki produk inovatif, yaitu:

.....
.....

Di perusahaan kami, nilai (value) untuk pelanggan diberikan dalam bentuk:

.....
.....

Kuesioner ini dapat diakses pada <https://forms.gle/xEXqGpdWQY1witEM6>

Lampiran. 5 Surat Ijin Penelitian


KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
Jalan Erlangga Tengah no. 17 Semarang - 50241 Telp. (024) 8449010, 8441636 Fax. (024) 8452268 Email: mm@live.undip.ac.id Website: http://feb.undip.ac.id

Nomor : 0910/UN7.5.2.5.1/MM/TU/2019
Hal : Ijin Penelitian / Permohonan Data

**Yth. Asosiasi Asuransi Umum Indonesia
Cabang Semarang**

Dalam rangka persiapan penyusunan Tesis / Proposal bagi mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, diperlukan data baik dari Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, maupun Instansi Swasta. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, mohon dapat diijinkan melaksanakan penelitian pada Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, bagi mahasiswa tersebut dibawah ini.

Nama : Ir. Catharina Sri Widyastuti
NIM : 120101.16410081
Judul Tesis : Analisis Korelasi Antar Komponen Modal Intelektual dalam Membangun Kinerja Perusahaan Asuransi Umum di Indonesia.

Demikian atas segala bantuan serta kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

*To: MBRAN ANIK
MOTIVASI BANTU
MBA CATHARINA DALAM
RANGKA PENYEBARAN
KOBHIMOR PENELITIAN
UNTUK PENYELATAN
STUDY MAGISTER DI FEB
UNDIP.*

Semarang, 29 Oktober 2019
Ketua Program,

Dr. Susilo Toto Raharjo, MT
NIP. 19631224 198902 1001

MBRAN 8/19.

Catatan :
Jawaban persetujuan / informasi lain mohon dikirim melalui Fax No (024) 8452268 atau surat ke Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Jl. Erlangga Tengah No. 17 Semarang, Tlp (024) 8441636, 8449010 atau email mm@undip.ac.id

Ir. Catharina Sri Widyastuti, AAIK
 Perumahan Bukit Sendangmulyo
 Jl. Bukit Seruni I No. 47A
 Sendang Mulyo, Semarang
 Mobile: 0818 0828 3185
 E-mail: catharinaeswe@gmail.com



CURRICULUM VITAE

PERSONAL DETAILS

Place and date of birth	Purbalingga, October 5, 1967
Sex	Female
Religion	Catholic
Nationality	Indonesian (Javanese)
Interest	Reading

EDUCATION

2016 – now (1 year academic leave)	Diponegoro University Magister Management
Sept – Oct 2001	PPM Institute of Management, The Young Managers Programme
1986 – 1991	Bogor Agricultural University, Agricultural Industrial Technology

WORKING EXPERIENCE

PT Asuransi Sarana Lindung Upaya 2018 – 2019	<i>EVP Technical</i>
PT Asuransi Allianz Utama Indonesia 2012 – 2018	<i>Business Relations Specialist</i>
PT Asuransi Sarana Lindung Upaya 2009 – 2011	<i>Technical Division Head</i>
PT Asuransi Bintang Tbk. 2005 – 2009	<i>Reinsurance Manager</i>
2003 – 2005	<i>Underwriting Manager</i>
2002 – 2003	<i>Branch Manager (Denpasar)</i>
1999 – 2002	<i>Technical Sub Manager at Bandung Branch</i>
1997 – 1999	<i>Underwriting & Reinsurance Head Section</i>
1994 – 1997	<i>Underwriting Coordinator (Head Office)</i>
1992 – 1994	<i>Underwriting Staff (Jakarta Selatan Branch)</i>
1991 – 1992	<i>Management Trainee</i>