

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi yang begitu pesat memberi tuntutan bagi perusahaan untuk terus berinovasi dan memiliki daya saing yang tinggi supaya perusahaan tetap mampu mempertahankan kondisinya di tengah dunia industri yang berdaya kompetitif ketat. Kemampuan beradaptasi perusahaan menjadi salah satu cara terpenting agar perusahaan tidak tertinggal oleh tren yang ada di pasaran. Adapun demikian, yang menjadi kunci utama bagi perusahaan agar tetap mampu bertahan di zaman seperti ini adalah bagaimana cara mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki (Anindyodjati, 2007).

Menurut Becker et al. (2009), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama perusahaan yang mampu memberikan nilai tambah (*added value*) bagi keberhasilan perusahaan. Peran aktif SDM diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi melalui strategi yang dirancang dalam aktivitas kerja. Kualitas tenaga, pendapat, serta inovasi yang diberikan oleh SDM bagi perusahaan merupakan salah satu bagian penting untuk menentukan langkah gerak perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

PT. Telekomunikasi Indonesia (PT. Telkom Indonesia) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam penyediaan layanan telekomunikasi, telah berdiri sejak tahun 1961 dengan nama Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) yang kemudian pada tahun 1965 dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Selanjutnya pada tahun 1974, PN Telekomunikasi berubah nama menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) dan pada tahun 1991 berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero)

Telekomunikasi Indonesia atau yang saat ini kita kenal sebagai PT. Telkom. Hingga saat ini perusahaan masih tetap beroperasi dan menjangkau seluruh pelosok kota di Indonesia dengan membagi menjadi tujuh wilayah regional, meliputi: Sumatera, Jakarta dan sekitarnya, Jawa Barat, Jawa Tengah dan DIY, Jawa Timur, Kalimantan, dan Kawasan Timur (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya) (telkom.co.id).

PT. Telkom Indonesia merupakan perusahaan telekomunikasi tertua di Indonesia yang tetap mampu bertahan dan bersaing di pasaran di tengah maraknya perusahaan telekomunikasi yang mulai bermunculan seperti Indosat, XL, Smartfren, dan lainnya. Bukan karena PT. Telkom Indonesia merupakan perusahaan milik negara, tetapi karena perusahaan ini tetap ingin mempertahankan citra perusahaannya sebagai pelopor perusahaan telekomunikasi di Indonesia, maka perusahaan ini terus melakukan koreksi diri dan melakukan banyak perbaikan agar mampu bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lainnya yang tak kalah hebat dalam hal inovasi. Hal ini berhasil ditunjukkan oleh PT. Telkom Indonesia dengan berbagai penghargaan yang diraih seperti: Indonesia Best Brand Award 2016, Corporate Image Award 2016, The IDX Best Blue, HR Asia Award, Obsession Award, Best Listed Companies, dan lain sebagainya. (telkom.co.id).

Pentingnya menjaga kualitas SDM merupakan salah satu upaya yang perlu dilakukan perusahaan agar kinerja perusahaan tetap berada pada keadaan stabil atau bahkan meningkat. Adanya suatu penilaian kinerja bagi departemen SDM perlu diperhatikan untuk mengetahui indikasi keberhasilan perusahaan dalam pencapaian visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan. Becker et al. (2009) menyampaikan bahwa pengukuran kinerja secara menyeluruh terhadap indikator kinerja dapat digunakan untuk mengetahui pencapaian sasaran strategi sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat dilakukan untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar dalam pembuatan rencana perusahaan di masa depan (Micky, 2006).

Adapun alat yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM adalah *Human Resource Scorecard* (HRSC) yang dikembangkan dari *Balance Scorecard* (BSc) oleh Becker dan Ulrich pada tahun 2001. *Human Resource Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja dengan memperhatikan SDM dalam penciptaan nilai bagi perusahaan. Menurut Becker et al. (2009) HRSC dibuat agar dapat mengevaluasi kinerja karyawan serta mampu memberikan petunjuk bagi perusahaan untuk mengambil keputusan. Model HRSC ini sangat cocok untuk menghadapi dunia industri yang cepat berubah serta mampu memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menentukan rencana di masa depan dan menyiapkan peran SDM yang ada (Dharma, 2001). HRSC akan membantu menyesuaikan aktivitas yang akan dilakukan SDM dalam mencapai visi dan misi perusahaan melalui strategi yang telah ditetapkan perusahaan (Anindyojati, 2007). Sebagai bentuk pengembangan dari BSc, Panudju (2017) menjabarkan bahwa HRSC memiliki fokus untuk menilai kinerja SDM perusahaan, sedangkan BSc mengukur keseluruhan kinerja perusahaan.

Menurut hasil wawancara yang diperoleh dari Pak Mashuri, Staf HRD PT. Telkom Indonesia Divisi Regional (Divre) IV Jawa Tengah dan DIY, pada hari Selasa, 14 Mei 2019 lalu, diperoleh hasil bahwa sebagai salah satu bentuk kebijakan perusahaan dalam bidang SDM adalah dengan melakukan penerapan penilaian kinerja secara individu bagi karyawan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang masih cenderung bersifat konvensional dengan memperhatikan indikator kehadiran, ketepatan waktu dan hasil tugas, penyaluran ide, serta kerjasama dalam team. Adapun penilaian kinerja secara menyeluruh untuk menilai kinerja departemen SDM secara utuh belum pernah terlaksana.

Maka, untuk mengetahui kinerja departemen SDM PT. Telkom Indonesia Divisi Regional IV penelitian ini mengangkat judul: **“PENGUKURAN KINERJA DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENDEKATAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC) PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA DIVISI REGIONAL IV”**.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana deskripsi penilaian kinerja Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV saat ini?
2. Bagaimana *strategy map* yang terbentuk untuk Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV?
3. Bagaimana penilaian kinerja Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendekatan *Human Resource Balance Scorecard (HRSC)* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui deskripsi penilaian kinerja Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV saat ini.
2. Membuat *strategy map* untuk Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV.
3. Melakukan penilaian kinerja Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendekatan *Human Resource Balance Scorecard (HRSC)* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional IV.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis:

Sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Human Resource Balance Scorecard (HRSC)* pada waktu yang akan datang.

2. Manfaat praktis:

Sebagai referensi untuk menentukan arah kebijakan strategi serta sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan serta mengetahui tingkat kinerja departemen Sumber Daya Manusia (SDM) saat itu.