

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia atau yang biasa disingkat dengan SDM, saat ini telah mengalami perubahan pandangan, yang semula hanya dianggap sebagai pelaku dalam organisasi, saat ini sumber daya manusia sudah merupakan *competitive advantage* perusahaan yang disebut dengan *human capital*. Schermerhon (2005) menyatakan *human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, ide, inovasi, energi serta komitmennya, sehingga *human capital* dapat dikatakan aset yang bernilai bagi perusahaan demi tercapainya visi, misi dan tujuan perusahaan agar tetap dapat menghadapi persaingan. Persaingan antar perusahaan menuntut perusahaan untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu, sehingga dalam menghadapi persaingan tersebut setiap perusahaan selalu berupaya untuk terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat diukur apabila perusahaan tersebut memiliki arah tujuan, target, dan alat ukur. Suatu ukuran yang digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja dinamakan dengan indikator kinerja. Indikator kinerja yang paling utama disebut dengan *key performance indicators* atau yang biasa disebut sebagai KPI. Parmenter (2011) menyatakan KPI merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi pada saat ini maupun dimasa mendatang, sehingga jumlah ideal KPI untuk setiap organisasi kurang dari 10 KPI.

Perubahan struktur organisasi dan beralihnya kepemimpinan PT Telekomunikasi Indonesia yang selanjutnya disebut TELKOM, telah dimulai sejak akhir tahun 2011. Perubahan struktur organisasi dan beralihnya kepemimpinan TELKOM tersebut mengakibatkan terjadinya perubahan visi dan misi TELKOM pada tahun 2012–2016. Hal ini juga membuat TELKOM menetapkan kembali sasaran strategis dan strategi perusahaan. Sebagai salah satu *unit* organisasi TELKOM, *human capital center* (HCC) selaku fungsi strategis dibawah direktorat *human capital & general affair* (HCGA) yang berperan mengelola sumber daya manusia

pun tidak lepas dari kondisi perubahan tersebut. Perubahan nama HCC, yang terdahulunya bernama *human resource center* (HRC) mengakibatkan terjadinya perubahan visi, misi, aktivitas, dan sasaran strategis pada HCC. Visi HRC sendiri yaitu menjadikan *human capital TELKOM group* sebagai *competitive advantage* perusahaan dan menjadi *role model* pengelolaan *human capital* di bisnis TIME, setelah mengalami perubahan nama menjadi HCC, maka visi HCC berubah menjadi ‘menjadikan *human capital TELKOM group* sebagai *competitive advantage* perusahaan dan menjadi *center of excellent* pengelolaan *human capital* di bisnis TIMES’. Perubahan visi tersebut membuat misi HCC pun mengalami perubahan sehingga mengakibatkan sasaran strategis HCC mengalami perubahan, dimana hal tersebut membuat perubahan pada indikator kinerja HCC, sehingga indikator kinerja utama atau *key performance indicators* HCC juga mengalami perubahan. Visi HCC tersebut tidak lain dengan visi direktorat *human capital & general affair* (HCGA), karena pada TELKOM visi dan misi ditentukan hanya sampai pada level direktorat, tidak sampai dengan level *unit* organisasinya.

Berdasarkan gambaran kondisi TELKOM saat ini, yaitu terjadinya perubahan visi, misi, dan sasaran strategis TELKOM yang berdampak pada perubahan visi, misi dan sasaran strategis HCC sehingga mengakibatkan terjadinya perubahan *key performance indicators* HCC yang disebabkan oleh perubahan indikator kinerja HCC. Oleh karena itu, perlu dilakukannya perancangan ulang terhadap *Key performance indicators* HCC, agar tetap dapat selaras dengan visi, misi dan sasaran strategi HCC. Peran fungsi strategis HCC yang secara garis besar berperan dalam mengelola *human capital* juga menjadi pertimbangan peneliti dalam menjadikan HCC sebagai objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC) dikarenakan BSC dapat mengukur kinerja tidak hanya secara finansial tetapi juga secara non finansial, disamping itu perancangan ulang KPI dengan *balanced scorecard* juga dapat menjelaskan secara *detail* relevansi KPI dengan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, metode BSC dapat menjadi suatu cara kerja untuk dapat menyelesaikan permasalahan penelitian ini yaitu perubahan visi, misi, dan sasaran strategis TELKOM yang berdampak pada perubahan visi, misi dan sasaran

strategis HCC mengakibatkan terjadinya perubahan *key performance indicators* HCC yang disebabkan oleh perubahan indikator kinerja HCC, sehingga perlu untuk dirancang kembali, maka tugas akhir ini peneliti beri judul “**Perancangan Ulang *Key performance indicators* dan Analisis Pencapaian Kinerja *Human Capital Center* dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. TELKOM**”.

I.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang ditentukan pada penelitian ini agar penelitian yang dilakukan dapat mengarah dengan jelas yaitu:

1. Bagaimana hasil rancangan ulang *key performance indicators human capital center* dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
2. Bagaimana model pengukuran kinerja *human capital center* dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?
3. Bagaimana hasil pencapaian kinerja *human capital center* dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?

I.3 Tujuan Penelitian

Peneliti melakukan penelitian mengenai *key performance indicators* di PT. TELKOM, dengan tujuan:

1. Menghasilkan *key performance indicators human capital center* dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
2. Merumuskan model pengukuran kinerja *human capital center* dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.
3. Mengetahui hasil pencapaian kinerja HCC dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

I.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan batasan tertentu, sehingga penelitian tidak melebar terlalu jauh dan dapat menjadi lebih fokus. Batasan yang di tetapkan oleh peneliti yaitu:

1. Perusahaan yang menjadi tempat penelitian adalah gedung kantor pusat PT. TELKOM Tbk beralamat di JL. Japati No 1 Bandung, 40257.
2. Objek penelitian ini adalah *unit human capital center* (HC center).
3. Data sasaran strategis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sasaran strategis periode 2012-2016.
4. Data visi dan misi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu visi dan misi periode 2012-2016.

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang bisa diambil dari dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Membantu HCC merancang kembali *key performance indicators* terhadap visi dan misi HCC.
2. Membantu HCC dalam menentukan fokus terhadap sasaran strategis HCC.
3. Membantu HCC dalam memodelkan suatu pengukuran kinerja HCC.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjadi alasan peneliti untuk melaksanakan penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan diakhiri dengan sistematika penulisan tugas akhir.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi *literatur* yang relevan dengan permasalahan yang diteliti sehingga *literatur* tersebut dapat dijadikan referensi dalam menyelesaikan rumusan permasalahan. Teori yang digunakan dalam penelitian yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen kinerja, *balanced scorecard*, rencana strategi organisasi, *key performance indicators* (KPI) dan *analytical hierarchy process* (AHP).

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjabarkan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi mengembangkan model penelitian serta merancang langkah langkah penyelesaian masalah penelitian. Langkah penyelesaian penelitian yaitu proses perancangan *key performance indicators*.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan data

Bab ini menjabarkan mengenai data-data yang dibutuhkan selama penelitian, yang terdiri dari data primer dan data sekunder serta cara memperoleh data tersebut kemudian dijabarkan juga mengenai proses pengolahan data yang kemudian akan menghasilkan *key performance indicators*.

Bab V Analisis Data

Bab ini menjabarkan analisis mengenai *key performance indicators* yang didapatkan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, yaitu bab empat, dan analisis hasil pencapaian kinerja HCC. Analisis KPI ini meliputi analisis penentuan KPI, distribusi KPI dalam *sub unit*, dan keterkaitan antara KPI dan indikator.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian mengenai perancangan ulang *key performance indicators* yang telah dilakukan secara ringkas tetapi tetap jelas, sedangkan saran berupa masukan untuk perusahaan agar perusahaan bisa lebih berkembang lagi kedepan. Selain itu saran dapat menjadi usulan untuk penelitian mendatang agar bisa lebih dikembangkan lagi.