BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Corporate governance (tata kelola perusahaan) adalah sistem yang mengatur, mengelola, dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar. *Good corporate governance* berusaha menjaga keseimbangan di antara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat. Tantangan dalam *corporate governance* adalah mencari cara untuk memaksimumkan penciptaan kesejahteraan sedemikian rupa sehingga tidak membebankan ongkos yang tidak patut kepada pihak ketiga atau masyarakat luas. (Iman Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, 2002)

Salah satu upaya PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) untuk menuju *good corporate governance* adalah dengan transformasi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan melalui perbaikan *sizing, aging, competency* dan kepuasan SDM dengan mengimplementasikan secara konsisten *Competence Based Human Resources Management* (CBHRM) sejak awal tahun 2004. Dalam sistem CBHRM, kompetensi menjadi dasar dalam seleksi, penilaian kinerja maupun pengembangan karyawan. Kompetensi yang diterapkan di TELKOM mengacu pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), atau sikap pribadi (*attitude)* yang secara langsung mempengaruhi performansi kerja individu tersebut. (Laporan Tahunan TELKOM 2003)

Untuk mengetahui kinerja sumber daya manusia di Telkom setelah penerapan CBHRM, diperlukan suatu alat ukur yang secara sistematis dapat mengukur kinerja SDM setelah penerapan CBHRM. Selama ini, pengukuran kinerja sumber daya manusia di TELKOM sudah secara rutin dilakukan. Metoda pengukuran kinerja yang selama ini digunakan di TELKOM fokus pada pengukuran kinerja individu, namun belum mengukur kontribusi SDM dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. Karena itu, dibutuhkan suatu alat ukur kinerja SDM yang secara sistematis menawarkan langkah-langkah penting untuk mengukur kinerja SDM, mengetahui kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi, dan membuat peluang bagi SDM untuk mengembangkan peranannya sebagai sebuah aset bisnis yang strategis.

Metode pengukuran kinerja SDM yang cukup lengkap dan sistematis adalah *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)*, yaitu suatu sistem untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. *HR Scorecard* juga merupakan suatu sistem

pengukuran SDM yang mengaitkan orang dengan strategi dan kinerja untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul melalui empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *HR Scorecard* juga sangat fleksibel, sehingga diharapkan akan dapat menjadi alat bantu bagi manajer SDM untuk menentukan tingkat keberhasilan SDM mendukung atau memberikan kontribusi langsung pada implementasi strategi perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

- Bagaimana merancang alat ukur tingkat performansi SDM TELKOM setelah diterapkan metode *Competence Based Human Resource Management* dengan menggunakan *HR Scorecard*?
- Berapa besar performansi SDM TELKOM setelah diterapkan metode *Competence Based Human Resource Management*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah :

1. Merancang alat ukur performansi SDM TELKOM dengan metoda *HR Scorecard.*
2. Mengukur performansi SDM TELKOM menggunakan alat ukur hasil rancangan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. TELKOM mempunyai alat untuk mengukur performansi SDM,
2. TELKOM dapat mengetahui performansi SDM TELKOM selama ini,
3. Dapat digunakan sebagai bahan pendukung dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia,
4. Penelitian ini dapat digunakan untuk lebih mengenal metoda pengukuran performansi SDM dengan menggunakan *HR Scorecard.*

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Agar pemasalahan dapat dibahas dengan baik, dan didapat hasil sesuai seperti yang diharapkan, serta tidak ada penyimpangan dari topik yang dibahas, maka akan dilakukan beberapa pembatasan sebagai berikut :

1. Penelitian dibatasi sampai pada merancang alat ukur dan pengukuran performansi SDM, tidak membahas sampai tahap pelaksanaan (*action plan*)
2. Analisis yang dilakukan hanya mengenai performansi SDM, tidak termasuk pembahasan strategi perusahaan.