

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan telekomunikasi merupakan salah satu perusahaan yang paling dinamis. Seiring dengan perkembangan perubahan teknologi, berbagai macam produk jasa telekomunikasi mulai bermunculan dimana banyak perusahaan bersaing ketat untuk kinerja yang optimal. Perusahaan mengelola input produksi menjadi output yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Perusahaan telekomunikasi di Indonesia memiliki perkembangan yang sangat cepat seiring dengan berkembangnya teknologi informasi. Teknologi memudahkan aktivitas manusia dalam berkomunikasi dan bertukar informasi. Dengan menggunakan alat komunikasi yang saat ini telah banyak perkembangannya tentunya mampu menghemat biaya pemakaian bagi konsumen, namun di samping itu perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan saingannya dengan tetap memperhitungkan risiko dari setiap keputusan yang diambil.

Dalam era globalisasi, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang digunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan perusahaan lainnya dalam menjaga pangsa pasarnya. Untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat setiap organisasi, sektor privat maupun publik, harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tertentu dibandingkan dengan organisasi lainnya. Keunggulan ini dapat dibentuk melalui berbagai cara, seperti

menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi, dan yang terpenting adalah manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif. Selain itu juga harus meningkatkan keunggulannya dan juga memanfaatkan aktiva yang dimiliki secara optimum. Kapabilitas personel dapat dikategorikan sebagai keunggulan dalam lingkungan dalam lingkungan perusahaan. Hal itu dapat mendukung keunggulan bersaing perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) dahulu hanya dipandang sebagai sumber daya disamping sumber daya lainnya, seperti sumber daya alam, tanah, pabrik, mesin, modal, dan sebagai beban biaya yang merugikan perusahaan. Dengan pengertian tersebut perusahaan beranggapan bahwa manusia dapat habis apabila dieksploitasi secara berlebihan. Atas dasar pengertian ini pula, banyak perusahaan yang mengartikan bahwa pengadaan dan pemeliharaan sumber daya manusia memerlukan biaya yang tidak sedikit, namun perusahaan tidak memperoleh banyak manfaat yang sepadan daripadanya.

Saat ini dunia sedang menjalani transformasi besar dari Era Industri ke Era Pengetahuan, yang dipastikan berdampak signifikan terhadap perubahan cara-cara perusahaan mengelola individu sebagai salah satu faktor penting penentu kemenangan bisnis. Bila di era industri "orang" disebut sebagai "*human resources*" sama seperti *resources* yang lain, maka di era *knowledge information*, "orang" disebut sebagai "*human capital*" dan dianggap sebagai "*company most*

important assets". Bila melihat kembali filosofi dasar dari pengelolaan *Human Capital*:

1. Manusia adalah aset, bukan biaya.
2. Aset tersebut meliputi kemampuan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*behavior*).
3. Setiap inisiatif-inisiatif yang berhubungan dengan pengelolaan manusia sebagai aset, harus bisa terukur dan bisa diterjemahkan kedalam bahasa-bahasa keuangan.

Dan dikarenakan "orang" adalah aset perusahaan, maka diperlukannya suatu pengukuran atas investasi yang dilakukan terhadap aset tersebut melalui indikator-indikator atas pendekatan, proses, dan hasil dari penerapan *Human Capital Management*. (Dunamis Organization Services)

Fenomena yang terjadi mengenai pergeseran paradigma baru dalam peran sumber daya manusia, yang memandang SDM sebagai modal atau dikenal dengan istilah *human capital*. *Human Capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia (karyawan) sebagai modal atau aset suatu perusahaan. (Gaol, 2014:696).

Menurut Mayo (2000), sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *the organizational climate*, dan *workgroup effectiveness*. Masing-masing komponen memiliki peranan dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai dan menciptakan tujuan pada sebuah perusahaan.

Perhatian terhadap *human capital* sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor-duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *human capital*, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan tidak melihat perusahaannya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya.

Perusahaan yang memiliki peran sebagai agen pembangunan selalu berusaha agar tidak ketinggalan ilmu dan teknologi serta dapat mengembangkan diri dalam hal ini khususnya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sesuai dengan kemajuan zaman. Perusahaan yang mencapai sukses dapat dikatakan berfungsi sebagai agen pembangunan. Perusahaan yang demikian tidak hanya mengejar keuntungan bagi pemilik modal, tetapi bertanggung jawab pula atas kesejahteraan karyawan khususnya dan masyarakat umumnya. Baik perusahaan milik negara atau BUMN maupun perusahaan swasta.

BUMN sebagai lembaga yang turut membangun negeri ini tengah menghadapi tuntutan zaman yang sangat signifikan, yaitu desakan untuk memiliki daya saing yang tinggi dan tumbuh secara berkelanjutan. Namun, pengertian daya saing ini juga seringkali lebih difokuskan pada produk yang memiliki nilai jual dan kompetitif. Kita lupa bahwa produk tersebut adalah hasil kreativitas *human capital* yang dicapai melalui suatu proses bisnis yang spesifik. Dan sudah tidak

zamannya lagi memandang manusia hanya sebagai sumber daya dalam proses tersebut. Manusia adalah aset yang sangat strategis, seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa *knowledge capital* akan semakin menentukan daya saing suatu perusahaan ke depan.

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu perusahaan BUMN yang telah melakukan perubahan mendasar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Mereka mengubah konsep *human resources* menjadi *human capital*, dimana mereka melihat bakat setiap karyawannya seperti keterampilan individu, pengetahuan, *attitude*, *intelligence*, *experience*. Mereka menganggap hal-hal tersebut adalah aset perusahaan yang besar. PT. Telekomunikasi Indonesia telah menyusun *Human Capital Master Plan* untuk mengoptimalkan potensi *human capital* yang ada di Telkom Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* dilakukan secara terpadu dengan merujuk pada perencanaan korporasi jangka panjang maupun tahunan serta strategi bisnis masing-masing perusahaan yang tergabung di Telkom Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* juga didasarkan pada analisis penawaran dan permintaan yang akurat serta terukur, yaitu dengan menggunakan referensi data acuan, terutama acuan rasio produktivitas pada beberapa perusahaan sejenis. Penyusunan *Human Capital Master Plan* Telkom Group yang terpadu membantu perusahaan dalam memproyeksikan kebutuhan *human capital* secara tepat, baik dari sisi jumlah dan kompetensinya, serta menyusun rencana pengalokasian karyawan dan rencana pengembangan karir, dan mengukur produktivitas *human capital*.

Human Capital diterapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia sejak tahun 2001. Tentunya dengan berjalannya waktu penerapan *Human Capital* ini melalui tahapan-tahapan untuk menuju sempurna. Perubahan yang dialami organisasi setelah penerapan *Human Capital* ini sangat drastis. Secara umum perubahan yang dirasakan yaitu dalam mengelola masalah karir, remunerasi (penggajian), kesejahteraan, kompetensi, sistem karir. Perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia lebih mudah dan tersistem mengenai jenjang karir, remunerasi, kesejahteraan, pendidikan sampai kepada pensiun.

Beberapa keberhasilan telah diraih PT. Telekomunikasi Indonesia dalam mengimplementasikan *human capital* di tiga tahun terakhir, diantaranya:

Tabel 1.1

Penghargaan PT. Telkom Indonesia dalam Pengelolaan *Human Capital*

No.	Tahun	Kategori Penghargaan
1.	2013	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Best Net Promotor Score (NPS) Sektor Infrastruktur</i> - <i>Best Human Capital Initiative (Best Employee Service, Best People Development, Best Reward Management)</i> - <i>Best All Human Capital Criteria</i> - <i>Best CEO Commitment</i>
2.	2015	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Best of Human Capital Index on Telecommunication & Information Sector</i> - <i>Best of Employee Net Promoter Score on Telecommunication & Information Sector</i> - <i>Best of Human Capital Initiative on Culture Management</i> - <i>Best of Human Capital Initiative on Learning Management</i>

		- <i>Best of Human Capital Initiative on Reward Management</i>
3.	2016	- <i>Best Employee Net Promotor Score</i> - <i>Best Career Management Initiatives</i> - <i>Best Talent Management Initiative</i> - <i>Best Employee Self Service Initiatives</i> - <i>Best of CEO Commitment of Human Capital Development</i>

Sumber: data diolah tahun 2017

Penghargaan di atas merupakan penghargaan bergengsi *Indonesia Human Capital Study (IHCS)* yang diselenggarakan oleh *Dunamis Human Capital* bekerjasama dengan Majalah *Business Review*. Dengan seluruh penghargaan ini menempatkan Telkom sebagai *Best of All Human Capital Criterias (Best of the best)* di tahun 2015 dan 2016. Penghargaan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) itu merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia dan menunjukkan konsistensi Telkom dalam pengelolaan *human capital* yang baik.

Tuntutan perusahaan semakin banyak dan mulai bergeser ke era digitalisasi. Tentunya harus di ikuti dengan kualitas sumber daya manusia yang pas. Tujuan diterapkannya sistem *human capital* ini supaya data tentang sumber daya manusia yang ada itu akurat. Apabila data akurat maka otomatis membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Seperti contoh dalam rotasi karyawan, apabila dengan adanya data akurat tentang karyawan maka nantinya tidak akan ada kesalahan dalam penempatan jabatan barunya.

Pengembangan karyawan PT. Telkom Indonesia sudah menempatkan karyawan sesuai kompetensinya yang salah satunya berdasarkan pengalaman profesinya. Dalam pelaksanaannya ada istilah *multi talent*. Artinya terhadap posisi-posisi tertentu seperti manajer harus ahli dalam lebih dari satu bidang pekerjaan. Namun untuk tingkat di bawahnya lebih fokus sesuai bidang keahliannya. Pengembangannya apabila karyawan sudah di posisi tertentu bisa dilakukan dengan berbagai cara. Seperti mengundang pelatihan dan karyawan di tawari ingin pelatihan apa yang bersangkutan dengan pekerjaan sehari-hari.

Pelatihan di PT. Telkom Indonesia tidak selalu klasikal, namun ada juga pelatihan *online* yang di sebut *e-learning*. Mekanismenya adalah karyawan di undang untuk mengikuti *e-learning* dengan *log in* ke situs Telkom. Kemudian disana disediakan berbagai jenis pelatihan dengan pemberian materi terlebih dahulu untuk di pelajari. Setelah itu karyawan di haruskan untuk menjawab pertanyaan seputar materi dan nantinya akan dilakukan penilaian. PT. Telkom Indonesia membuat kebijakan-kebijakan untuk mendorong efektivitas *human capital* seperti membentuk *Human Capital Business Partner (HCBP)*. HCBP ini sendiri berfungsi untuk bersinergis dengan divisi lain di dalam struktur organisasi perusahaan.

Namun implementasi tersebut tentu belum sempurna. Masalah *human capital* umumnya menyangkut hal-hal mendasar seperti kebijakan rekrutmen dan seleksi, kebijakan pengembangan skill/kompetensi, kebijakan pendidikan berjenjang, kebijakan pengembangan profesional/fungsional, remunerasi dan apresiasi, penilaian prestasi, dan pensiun/PHK. (Gaol, 2014:722-724).

Berdasarkan data *staffing index* PT. Telkom Indonesia khususnya di Telkom Regional III Jabar, persentase pencapaian Witel Bandung paling rendah yaitu 48,2%. Disusul dengan Witel Tasikmalaya dan Sukabumi masing-masing persentase pencapaiannya yaitu 49,7% dan 50,3%. Kemudian diperkuat dengan hasil wawancara dengan manajer HR, terdapat masalah-masalah yang terjadi pada implementasi *human capital* di PT. Telkom Indonesia. Dari kebijakan rekrutmen dan seleksi, seringkali masih belum memiliki ketegasan apakah harus mencari tenaga kerja yang berpengalaman ataukah tenaga *fresh graduate* hingga mudah dibentuk menjadi *human capital* yang andal dalam melaksanakan tugasnya menjalankan bisnis secara kompetitif.

Dalam hal kebijakan pengembangan kompetensi belum ada penyiapan kompetensi yang senantiasa dapat di audit dan di *update* setiap saat. Saat ini pengembangan *human capital* berbasis kompetensi belum bisa dilaksanakan secara serentak, mengingat belum semua BUMN memiliki kesiapan untuk mengadopsinya. Terakhir dari kebijakan profesional yang belum memiliki keseragaman, khususnya dalam hal sertifikasi atas keahlian tertentu yang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Perlu ada kesamaan kriteria dan sasaran sehingga tingkat profesiensi dan kompetensi dapat diukur.

Berdasarkan latar belakang itu maka perlu adanya penelitian mengenai *human capital* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia di Witel Bandung. Maka dari itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi *Human Capital* pada PT. Telkom Indonesia Kantor Usaha Wilayah Bandung.”**

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini pada bidang kajian sumber daya manusia khususnya *human capital*. Lokasi penelitian dan sumber data yang diperoleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Objek penelitian hanya di Kantor Witel Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia Jl. Lembong No. 11 Bandung.
2. Aspek yang dikaji pada *human capital* di Kantor Witel Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia hanya pada aspek rotasi dan pengembangan karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang disampaikan dalam latar belakang, maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi dan dirumuskan yang menyangkut persoalan tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *human capital* di Kantor Witel Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia?
2. Kendala apa saja yang dihadapi dalam implementasi *human capital* di Kantor Witel Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji, meneliti, dan memahami :

1. *Human capital* di Kantor Witel Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia.
2. Kendala yang dihadapi dalam implementasi *human capital* di Kantor Witel Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teorietik maupun secara praktik, yang diuraikan sebagai berikut :

1. Secara teoritik, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengkayaan kajian di bidang ilmu ekonomi manajemen pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Di samping itu penelitian ini diharapkan mampu memberikan pencerahan dalam pengembangan keilmuan saat ini.
2. Manfaat praktik, bahwa penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan para praktisi berkenaan dengan kajian-kajian manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan pemecahan masalah dalam hal yang berkaitan dengan sistem *human capital*.