

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan yang cepat, meningkatnya persaingan dan pertumbuhan perusahaan membuat pelanggan dan pemegang saham menuntut perusahaan dapat menyediakan layanan jasa dan produk yang inovatif. Agar dapat bersaing perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja, meningkatkan kualitas, membedakan produk dan layanan serta mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya terpenting perusahaan adalah sumber daya manusia.

Pembahasan mengenai arti penting dan eksistensi manusia pada perusahaan tidak bisa dilepaskan dari perkembangan yang terjadi dalam fondasi ekonomi masyarakat. Pada saat unsur sumber daya manusia masih belum terlalu diperhitungkan dalam bisnis, maka hanya sedikit perhatian yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Perhatian kepada sumber daya manusia mulai meningkat saat kemajuan teknologi dan globalisasi terbukti mampu mendorong terjadinya perubahan lanskap bisnis dari *seller market* menjadi *buyer market*. Perubahan lanskap ini menuntut setiap perusahaan untuk senantiasa dapat menyediakan produk atau layanan yang lebih baik dibandingkan dengan kompetitor, agar dapat memenuhi ekspektasi konsumen yang semakin spesifik dan terus bertambah dari waktu ke waktu. Tuntutan ini dapat dipenuhi jika memiliki proses yang kapabel dan sumber daya manusia yang mumpuni yang mampu menjalankan proses tersebut dengan baik (Purnawanto, 2010:26). Untuk mempunyai sumber daya manusia yang mumpuni tersebut, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Kualitas sumber daya manusia dan strategi dalam mengelola sumber daya manusia dapat mempengaruhi hasil kinerja suatu perusahaan. Menurut Purwanto (2010:27) sebagai aset perusahaan yang berharga, sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi bisnis. Agar dapat memberikan *value* yang maksimal, maka perlu ada keselarasan antara strategi sumber daya manusia dan

strategi bisnis. Ketertarikan antara strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis ini menjadi dasar bagi manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) menjadi manajemen sumber daya manusia strategik. Manajemen sumber daya manusia dinilai berorientasi pada aktivitas, sedangkan manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM strategik) dipandang lebih berorientasi pada hasil.

Manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM Strategik) berakar dari perencanaan tenaga kerja, MSDM strategik menegaskan pentingnya manajemen yang efektif dari manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, yang mendorong untuk mengembangkan kerangka kerja menekankan peran strategik dari fungsi sumber daya manusia (Bratton dan Jeff, 2012:45). Truss dan Gratton (1994) yang dikutip Chang dan Huang (2005) menegaskan bahwa terdapat keterkaitan antara fungsi sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategik organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi untuk mendorong inovasi dan fleksibilitas.

Manajemen sumber daya manusia strategik sebagai sarana meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Asumsi yang mendasari sumber daya manusia strategik adalah bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia. Asumsi tersebut didukung oleh bukti empiris (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Namun, masih menjadi pertanyaan, apakah sumber daya manusia strategik menjamin hasil kinerja perusahaan yang positif, apa pengaruh berbagai tingkat pelaksanaan sumber daya manusia strategik terhadap kinerja perusahaan.

Sementara itu, yang lain mencatat bahwa efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia tergantung pada konteks organisasi dan lingkungan yang spesifik (Meyer *et al*, 1993; Venkatraman, 1989). Sirait (2006:3) menyatakan bahwa sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi dari karyawan yang ada di organisasi. Melalui sejumlah kegiatan atau program yang disusun oleh manajer sumber daya manusia, mulai dari penarikan karyawan sampai dengan mereka diberhentikan dari organisasi, diharapkan karyawan tersebut dapat menyumbangkan waktu dan

tenaganya seoptimal mungkin demi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih baik tentang peran pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan dan mempertahankan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif harus dicapai melalui pengembangan teori lebih lanjut dan bukti empiris.

PT. Pembangkitan Jawa Bali Services (PT. PJBS) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa O&M (*operation and maintenance*) pembangkitan listrik. Jasa O&M yang ditawarkan oleh PT. PJBS adalah PT. PJBS mengoperasikan pembangkit milik investor dan melakukan pemeliharaan unit pembangkit baik pemeliharaan yang bersifat *preventive*, *predictive* maupun *corrective*. PT. PJBS menjual jasa pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit tenaga listrik serta manajemen aset pembangkit listrik termasuk tata kelola pembangkit listrik. PT. PJBS berdiri pada tahun 2001, merupakan anak perusahaan salah satu perusahaan pembangkit tenaga listrik di Indonesia yang terkemuka dengan standar kelas dunia. Saat ini banyak pembangkit tenaga listrik yang baru, dan banyak dari mereka hanya investor dan tidak mempunyai keahlian dalam pengelolaan pembangkit tenaga listrik. Oleh karena itu, PT. PJBS yang sudah mempunyai keahlian dalam mengoperasikan dan memelihara pembangkit listrik serta tata kelola pembangkitan dan memiliki pengalaman yang cukup lama akan mempunyai peluang mendapatkan pasar tersebut. Namun, PT. PJBS bukanlah satu-satunya perusahaan yang menyediakan jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik. Banyak perusahaan lain yang juga berkompeten dalam bidang ini seperti unit bisnis pemeliharaan milik PT. Indonesia Power (Cogindo), PT. Alstom, Medco Energi dan lainnya.

Adanya banyak pesaing dalam bidang penyedia jasa operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik, PT. PJBS harus dapat memberikan nilai tambah yang dapat dijual kepada pelanggan. Sebagai perusahaan yang menjual jasa, hal ini berarti PT. PJBS harus mempunyai sumber daya manusia yang unggul. Dalam mendapatkan sumber daya manusia yang unggul, PT. PJBS memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Namun untuk mengetahui apakah penerapan manajemen sumber daya manusia strategik di PT. PJBS dapat mempengaruhi

kinerja perusahaan perlu dilakukan suatu pengujian. Oleh karena itu akan dilakukan penelitian mengenai peran MSDM stratejik dalam kaitannya dengan pencapaian indikator kinerja perusahaan PT. PJBS.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi sumber daya manusia stratejik PT. PJBS saat ini?
2. Bagaimana proses perubahan internal pada sumber daya manusia stratejik di dalam PT. PJBS?
3. Hambatan-hambatan apakah yang ditemui dalam pengembangan sumber daya manusia stratejik di PT. PJBS?
4. Bagaimana kesenjangan kompetensi yang terjadi saat ini di PT. PJBS dan pengaruh kualitas kompetensi SDM dalam menunjang MSDM stratejik?
5. Bagaimana sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia stratejik dalam memajukan kepentingan PT. PJBS?
6. Bagaimana respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia stratejik?
7. Bagaimana pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia stratejik pada PT. PJBS?
8. Bagaimana peran MSDM stratejik terhadap kinerja perusahaan di PT. PJBS?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah yang tertera di atas maka tujuan pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi sumber daya manusia stratejik PT. PJBS saat ini.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis proses perubahan internal yang disebabkan adanya perubahan dari lingkungan eksternal sumber daya manusia stratejik di dalam PT. PJBS.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kesenjangan kompetensi yang terjadi saat ini di PT. PJBS dan pengaruh kualitas kompetensi SDM dalam menunjang MSDM stratejik.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis hambatan-hambatan yang ditemui dalam pengembangan sumber daya manusia stratejik di PT. PJBS.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis sikap manajemen dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia stratejik dalam memajukan kepentingan PT. PJBS.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis respon PT. PJBS terhadap pengembangan sumber daya manusia stratejik.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pendekatan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia stratejik pada PT. PJBS.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis peran MSDM stratejik terhadap kinerja perusahaan di PT. PJBS.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan diperoleh beberapa manfaat, sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Organisasi

Dengan dilandasi konsep teori maka diharapkan penelitian ini dapat membantu PT. PJBS dalam mengkaji hubungan sumber daya manusia stratejik yang diterapkan dengan kinerja PT. PJBS.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan menambah wawasan peneliti dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya kompetensi inti sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan.

3. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif bagi pihak-pihak lain yang berminat untuk melaksanakan penelitian serupa di masa yang akan datang.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pencapaian kinerja perusahaan dan MSDM strategik di PT. PJBS dalam usahanya mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki demi tercapainya visi dan misi perusahaan sebagai upaya membangun keunggulan bersaing perusahaan. *Key Performance Indicator (KPI)* yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini hanya lima yaitu: rasio operasi, *return on equity*, *average collection period*, *human capital readiness* dan *organization capital readiness*. Penelitian dilakukan di kantor pusat PT. PJBS.