

# TEKNOLOGI INFORMASI DAN REPOSISI FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Anton Agus Setyawan & Rini Kuswati

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

## Abstract

*The development of information technology has major influence to the role of human resource management (HRM) in a company. HRM transforms from administrative function to become strategic function. HRM practice has develop itself into four major roles, they are: strategic partner, administrative expert, employee champion and agent of change. Several new issues has emerges as a result of HRM transformation, they are: knowledge base organization, strategic HRM and knowledge management. This paper tries to give theoritical explanation about those issues. The goal of this paper is to encourage research about the new role of HRM in business practice.*

**Keywords:** *Strategic HRM, knowledge business organization, business transformation.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi ternyata mempunyai pengaruh besar terhadap bisnis. Hampir semua fungsi bisnis harus melakukan perubahan untuk mengantisipasinya. Kenyataan ini merupakan sebuah tantangan bagi para praktisi bisnis maupun akademisi yang mendalami ilmu manajemen. Sebuah contoh riil yang menunjukkan pengaruh kemajuan teknologi terhadap dunia bisnis adalah perkembangan VoIP (*Voice Over Internet Protocol*). Di Indonesia kalangan pebisnis sudah mulai menggunakan fasilitas ini. VoIP menjamin kelancaran komunikasi melalui telepon via internet tanpa biaya. Seorang pengusaha di Jakarta dapat melakukan telepon langsung dengan rekan bisnisnya di Washington, AS melalui VoIP. Bahkan apabila PC kita dilengkapi dengan kamera, maka kita bisa mendapatkan fasilitas visual pada VoIP

kita. Fenomena ini adalah contoh bahwa dunia bisnis tidak pernah beristirahat.

Contoh aktual di atas memberikan gambaran, bahwa organisasi bisnis harus terus melakukan transformasi. Selain itu, perputaran arus informasi yang demikian cepat menuntut perusahaan untuk selalu antisipatif dalam merumuskan strateginya. Menyikapi hal ini, transformasi bisnis menjadi hal yang urgen untuk dilakukan. Transformasi bisnis adalah sebuah perubahan fundamental dalam logika organisasional yang dihasilkan atau disebabkan oleh sebuah perubahan perilaku secara fundamental (Muzyka, de Konig, & Churchill, 1995). Prahalad dan Oosterveld (1999) mengidentifikasi empat karakteristik transformasi bisnis yang sukses. *Pertama*, proses transformasi adalah sebuah penemuan strategi dan proses manajemen. Proses ini harus didorong oleh sebuah paradigma baru.

*Kedua*, transformasi bisnis harus melibatkan semua komponen organisasi. *Ketiga*, proses transformasi melibatkan nilai-nilai dan kepercayaan yang bersifat *intangible*. *Keempat*, transformasi membutuhkan kemampuan membangun unit bisnis baru di dalam perusahaan.

Salah satu fungsi penting dalam perusahaan yang harus melakukan transformasi adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam pendekatan tradisional MSDM adalah sebuah fungsi teknis yang bertugas mengatur penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan karyawan. Fungsi baru MSDM juga mencakup fungsi strategis dalam perusahaan.

## **PERKEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI**

Memasuki abad 21 dunia semakin erat dihubungkan oleh teknologi informasi (TI). Internet dan berbagai fasilitas *on-line* lain membuat hubungan antara pusat-pusat bisnis dunia semakin lancar. Pada saat dunia bisnis bergeser dari produksi fisik menjadi pekerjaan pengetahuan, maka peran TI semakin penting. Era perekonomian berbasis pengetahuan ditandai oleh pertumbuhan sektor jasa dan manufaktur yang pesat. Beberapa catatan statistik menunjukkan lebih dari setengah juta pekerjaan yang membutuhkan pengelolaan pengetahuan, selalu tersedia di AS (Kaufman & McCormick, 1998), 51% dari perusahaan Fortune 500 senantiasa melaporkan aktivitas pengelolaan pengetahuan mereka setiap tahun (Reynolds, 1998).

Menurut McKeown dan Phillip (2003) berkembangnya TI menyebabkan transformasi bisnis tergantung pada fungsi departemen TI. Jadi bukannya TI yang mengikuti strategi bisnis, namun strategi bisnis yang mengikuti TI. Seharusnya sebuah konsep strategi bisnis didukung oleh fungsi TI yang tepat.

Perekonomian berbasis pengetahuan membutuhkan pendekatan baru dalam mengantisipasinya. Pada awal abad 20 organisasi bisnis lebih banyak menerapkan sistem birokrasi ala Max Webber dalam operasionalnya. Dalam sistem birokrasi setiap bagian organisasi adalah “sekrup” yang menjamin jalannya organisasi tersebut. Keteraturan, spesialisasi dan efisiensi menjadi prinsip-prinsip utama dalam sistem hierarkhis-birokrasi ini. Pada perkembangannya, sistem birokrasi yang telah mengakar ini, hanya mengutamakan keteraturan dalam menjalankan fungsinya, akibatnya terjadi kemandegan dan inefisiensi dalam organisasi bisnis.

Dalam dunia industri telah berkembang pemikiran-pemikiran baru, di mana sebuah organisasi bisnis sudah meninggalkan sistem birokrasi Webberian dan berubah menjadi organisasi yang lebih fleksibel. Tipe organisasi bisnis baru ini cenderung kecil dan berbentuk sub unit dari organisasi yang lebih besar, mereka bergerak dalam bidang jasa dan informasi atau produksi yang diautomatisasikan (Heydebrand, 1989). Fenomena ini membawa implikasi terbentuknya organisasi bisnis yang mengalami dideferensiasi. Organisasi ini akan mengubah fungsi spesialisasinya menjadi apa yang disebut “spesialisasi fleksibel” atau dalam bahasa yang lebih mudah organisasi bisnis posmodern bersifat

fleksibel (Clegg,1996). Metode dekonstruksi telah terjadi dengan bergesernya kemampuan organisasi bisnis hierarkhis menjadi tipikal organisasi kecil dan berbentuk sub-unit serta dari organisasi deferensiasi menjadi organisasi dideferensiasi.

### **PERUSAHAAN KONVENSIONAL: DINOSAURUS YANG LAMBAN**

Dalam organisasi bisnis modern, perusahaan adalah badan usaha yang mengintegrasikan beberapa fungsinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam pengertian ini terkandung makna utama dalam modernisme, yaitu spesialisasi. Pada kenyataannya tipikal perusahaan seperti ini merupakan *mainstream* dalam organisasi bisnis. Ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan eksternal (termasuk pergeseran persepsi konsumen terhadap suatu produk) perusahaan besar cenderung kewalahan. Contoh yang paling baik untuk menggambarkan fenomena ini adalah teori Al Ries tentang fokus. Menurutnya untuk mencapai kesuksesan, perusahaan tidak perlu “memecah dirinya” menjadi spesialis dalam berbagai bidang, tetapi cukup spesialis di satu produk, namun tetap fleksibel (Ries,1996). Untuk mengimplementasikan hal tersebut perlu perubahan struktur organisasi bisnis.

Perusahaan konvensional diibaratkan seperti seekor dinosaurus yang terseok-seok menuju kepunahan. Meskipun mereka masih akan eksis dalam hitungan puluhan tahun (atau kurang?) namun jalan menuju kepunahan itu telah terbuka. Serbuan perusahaan jenis baru seperti Netscape Communicator, Amazon.com atau Del yang beroperasi lewat dunia riil

dan dunia *cyber* jelas mengancam eksistensi mereka. Contoh lainnya, Indo Florist sebuah “toko bunga” di dunia maya yang berkantor pusat di Jakarta, lambat tapi pasti mendominasi perdagangan bunga hias di ibu kota.

Perkembangan tipe “organisasi bisnis baru” yang sarat pengetahuan merupakan repons dari perubahan lingkungan bisnis. Sekali lagi perekonomian berbasis pengetahuan menyebabkan perubahan paradigma bisnis secara radikal. Bill Gross, seorang eksekutif dari Idealab mempunyai ungkapan “*Do more at once. Bigger is better....That’s dead*”, atau ungkapan “bijak” dari Donna Dubinsky, eksekutif Handspring yaitu “inovasi tidak akan datang dari perusahaan besar. Ia mengalir di tempat di mana kaidah-kaidah *smartness* dihargai”. Kedua orang tersebut oleh majalah *Forbes* masuk dalam kategori orang-orang yang sukses mengubah dunia Web (Prama, 2000). Oleh karena itu eksekutif yang masih bertahan dengan “gaya lama” silakan punah !

### **PERUSAHAAN BERBASIS PENGETAHUAN**

Untuk bersaing di dalam perekonomian baru, sudah saatnya perusahaan menyesuaikan dengan organisasi bisnis dideferensiasi. Bentuk organisasi bisnis tersebut adalah perusahaan berbasis pengetahuan. Perusahaan berbasis pengetahuan tidak hanya memanfaatkan informasi sebagai sarana otomatisasi tetapi lebih dari itu, informasi diminta karena nilai intrinsiknya. Penggunaan informasi tersebut terlihat dalam aktivitas-aktivitas baru, seperti : penyimpanan data-data detail yang berharga bagi perusahaan, menggunakan bantuan simulator dan

menjalankan bisnis ilmu pengetahuan (Stewart, 1997). Perusahaan berbasis pengetahuan memanfaatkan informasi secara “cerdas” dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Penggunaan informasi secara tepat berarti meningkatkan pengetahuan perusahaan. Dengan memiliki dasar pengetahuan, berarti perusahaan telah menciptakan basis yang kuat dalam menghadapi pesaing (Arthur, 1996).

Nilai sebuah perusahaan memang tidak terlepas dari dua asset utama, yaitu *tangible assets* dan *intangible assets* dan keduanya bersifat saling melengkapi (Bontis, et al, 1999). Pengetahuan adalah *intangible assets* yang identik dengan perusahaan posmodern ini. Seberapa jauh peran pengetahuan di dalam peningkatan nilai perusahaan? Pada tahun 1986, Merck mempunyai nilai asset hanya 12,3 % di banding nilai perusahaannya, sedangkan nilai asset Coca Cola pada tahun 1996 hanya 4% dari nilai perusahaannya (Harvey & Lusch, 1999). Contoh-contoh ini menjadi bukti bahwa ada gap antara nilai asset sebuah perusahaan dengan nilai perusahaan tersebut. Lalu, apa wujud dari gap yang meningkatkan nilai perusahaan tersebut? Jawabnya : pengetahuan.

Eksistensi perusahaan posmodern ini, menjadi relevan, ketika dunia bisnis menghadapi perubahan secara cepat. Kita dapat melihat dari kenyataan, bahwa siklus hidup produk semakin pendek, tuntutan konsumen yang menginginkan *costumized product* dan segmentasi pasar semakin tajam. Hal ini menuntut tipe organisasi perusahaan yang tidak “alergi” terhadap inovasi, meski yang paling radikal sekalipun. Perusahaan berbasis pengetahuan dapat menjadi jawaban bagi berbagai permasalahan di atas. Permasalahannya

terkadang kita terlalu asyik mengamati gejala perubahan ini tanpa ada niatan untuk ikut berubah. Paradigma konservatif yang mulai “berkarat” tidak perlu terlalu lama dipertahankan.

## TREND BARU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Perubahan organisasi bisnis menjadi lebih ramping dan fleksibel membawa konsekuensi logis adanya perubahan peran manajemen sumber daya manusia. Ulrich (1998) mengemukakan empat peran baru MSDM dalam perusahaan, yaitu:

1. Sebagai *strategic partner* bagi manajer senior dan *line manager* untuk membantu proses perencanaan.
2. Sebagai *expert* dalam fungsi lamanya di bidang administrasi dengan mengusahakan terjadinya efisiensi biaya dengan kualitas tetap terjaga.
3. Penegakan paradigma *employee champion*.
4. Sebagai agen perubahan dalam organisasi.

MSDM juga berperan penting dalam membangun daya saing perusahaan, dimana dalam prakteknya menggunakan konsep VRIO (*Value, Rareness, Imitability* dan *Organization*). Pendekatan VRIO ini dikembangkan oleh Barney dan Wright (1998). Beberapa pertanyaan mendasar tentang *Value* adalah sejauhmana MSDM mampu memberikan kontribusi pada peningkatan laba atau meminimalkan biaya operasional perusahaan. Praktik MSDM yang relevan dalam hal ini adalah bagaimana mengusahakan *job satisfaction* dari karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* akan

berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen (Schlesinger dan Zornitsky, 1991; Ulrich et al 1991, seperti dikutip Ulrich 1998). *Job satisfaction* terkait dengan pemberian *reward*, *employee appraisal* dan *job stress*.

*Value* merupakan poin penting dalam membangun daya saing perusahaan, akan tetapi seorang eksekutif MSDM harus menggali karakter khusus dari karyawannya untuk menjadi sumber lain dari daya saing perusahaan. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran konsep *rareness*. *Rareness* terkait dengan *skill* dan *abilities* dari karyawan. Perusahaan yang mempunyai karyawan dengan *skill* dan *abilities* homogen sangat berpotensi untuk menggali *rareness* dari karyawannya. Kelanjutan dari konsep *rareness* adalah *imitability*, dimana karakteristik tertentu dan *value* perusahaan harus sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini untuk menjamin keunggulan daya saing dalam jangka panjang. Bagian terakhir dari *framework* VRIO adalah *organization*. Bagian ini akan menjamin karyawan mampu memaksimalkan potensinya untuk kepentingan organisasi.

## ISU TRANSFORMASI ORGANISASI

Pergeseran peran MSDM juga menyebabkan adanya transformasi organisasi bisnis organisasi bisnis konvensional menjadi organisasi berbasis pengetahuan (Bontis, Crossan dan Hulland.1999. Bontis, Keow dan Richardson,2000, Riyardi dan Setyawan, 2000). Proses transformasi yang terjadi mempunyai karakteristik yang hampir sama yaitu semakin pentingnya aspek pengetahuan dalam mempengaruhi kinerja

organisasi. Perbedaan dari masing-masing studi tersebut adalah jenis industri dan perusahaan serta model penelitian yang digunakan.

Menganalisis proses transformasi organisasi diperlukan alat atau metode yang sesuai. Ada beberapa metode yang lazim digunakan dalam proses analisis ini yaitu: *Intellectual Capital* (IC), *Human Resource Accounting*, *Balance Scorecard* (Bontis, Dragonetti, Jacobsen and Roos.1999). Berdasarkan studi empiris yang dilakukan oleh beberapa peneliti di atas, penulis akan membahas proses transformasi organisasi tersebut dengan metode *intellectual capital* (IC). Definisi *intellectual capital*, menurut Stewart (1997) adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak cipta intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Brooking (1996) mendefinisikan IC sebagai istilah yang digunakan dalam menyebut sebuah kombinasi dari intangible asset dari pasar, *intellectual property*, infrastruktur dan SDM- yang mampu mengoptimalkan fungsi-fungsi dalam perusahaan. Sedangkan Bontis (1998) mendefinisikan IC sebagai pencarian kegunaan efektif dari pengetahuan dalam proses produksi, dengan kombinasi dari *tangible* dan *intangible assets*.

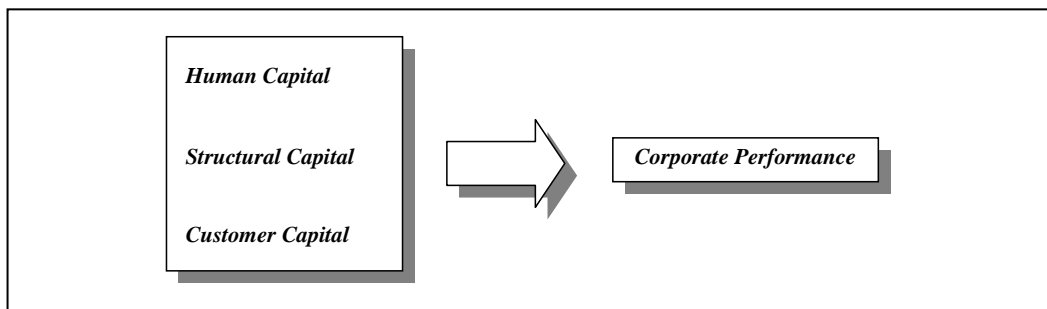
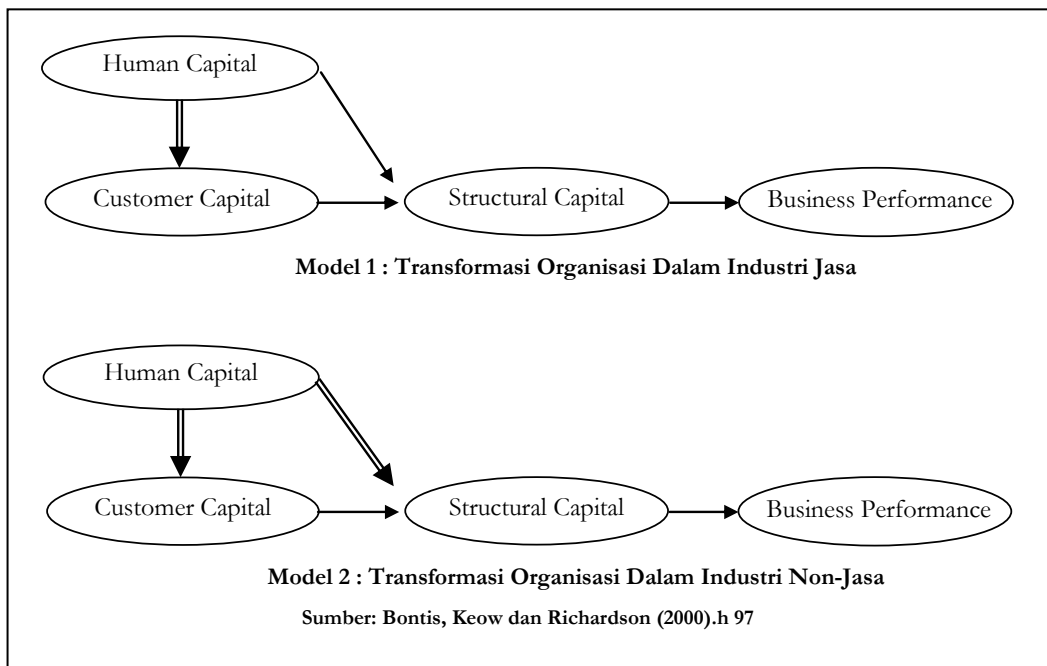
Penelitian yang dilakukan oleh Bontis, Keow dan Richardson (2000) pada beberapa industri di Malaysia menunjukkan adanya proses transformasi organisasi dari perusahaan konvensional menjadi perusahaan berbasis pengetahuan. Peran pengetahuan di dalam perusahaan menjadi semakin penting. Dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modelling (SEM) didapatkan

dua model untuk industri jasa dan industri non jasa. Model hubungan antar variabel dalam penelitian ini nampak dalam gambar model 1 dan model 2.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyardi dan Setyawan (2000) terhadap beberapa industri jasa keuangan di Sukoharjo, Jawa Tengah, Indonesia juga memberikan kesimpulan yang sama dengan penelitian Bontis et al (2000). Pengetahuan di dalam organisasi ternyata

menyebabkan perubahan karakteristik dalam organisasi. Model penelitian ini menggunakan instrumen dari Stewart (1997) yang hampir sama dengan model penelitian dari Bontis et. al (2000). Alat analisis yang digunakan adalah dengan ekonometri model double log. Model penelitian ini nampak dalam model 3.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bontis, Crossan & Hulland (1999) menyebutkan adanya transformasi, aliran

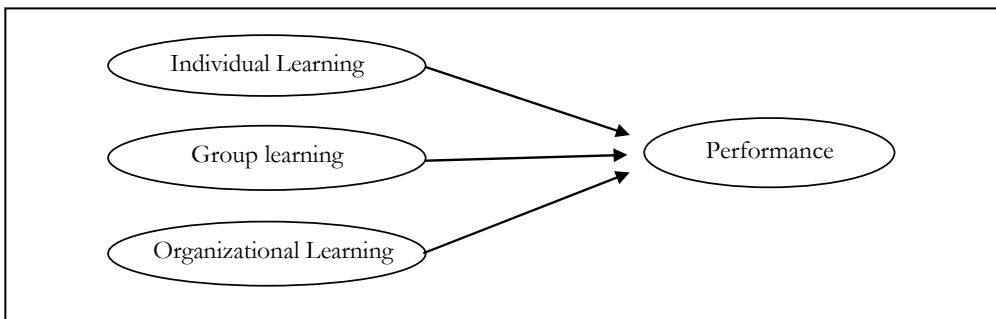


**Model 3 : Transformasi Organisasi Pada Industri Jasa Keuangan**

Sumber : Riyardi dan Setyawan (2000), h 83-197

dan pengelolaan pengetahuan yang menjadi karakteristik organisasi berbasis pengetahuan. Proses tersebut ditandai dengan terjadinya tiga proses pembelajaran, yaitu pembelajaran individu, kelompok dan organisasi. Instrumen yang digunakan adalah *Strategic Learning Assessment Map* (SLAM). Model penelitian ini dapat digambarkan dalam model 4.

2. Manajemen mengharapkan inisiatif dari eksekutif MSDM. Manajemen perusahaan mengharapkan eksekutif MSDM untuk terlibat dalam penyediaan *leadership* dan mendukung



**Model 4 : Proses Pembelajaran di dalam Organisasi Berbasis Pengetahuan**

Sumber : Bontis, Crossan & Hulland, 1999 h 30

### **MSDM DALAM BENTUK ORGANISASI BARU**

Transformasi organisasi yang telah dipaparkan diatas memberikan gambaran habitat baru dari MSDM kontemporer. Mengelola organisasi saat ini harus berhadapan dengan situasi ketidakpastian yang sangat besar, bahkan dalam beberapa hal bisa dikatakan *chaos*. Mengelola situasi seperti ini membutuhkan cara berpikir kreatif, antara kemapanan dan *chaos*. Menurut Walker (1990), ada beberapa hal yang perlu dilakukan eksekutif MSDM dalam mengelola jenis organisasi baru ini, yaitu:

1. MSDM harus memfokuskan dirinya pada beberapa isu kunci. Isu kunci tersebut adalah perencanaan. Perencanaan saat ini lebih dipahami sebagai

kesiapan SDM dalam mengantisipasi setiap perubahan dalam lingkungan bisnis. MSDM juga terlibat dalam proses perencanaan, produksi, peningkatan kualitas, budaya, restrukturisasi dan semua inisiatif manajemen lainnya.

3. Fungsi MSDM melakukan operasinya dengan lebih fleksibel dan efisien. Staf MSDM melakukan *review* dan meningkatkan kinerjanya dengan mengurangi biaya operasional, mengurangi pekerjaan administrasi, membatasi aktivitas dan melakukan *outsourcing* apabila diperlukan.

Tipe organisasi yang ramping dan fleksibel membutuhkan peran baru dari MSDM, akan tetapi hal ini bukan berarti

MSDM meninggalkan fungsi lamanya dalam kegiatan administrasi melainkan justru meningkatkan kemampuannya dalam fungsi tersebut. Kita bisa melihat pendekatan baru dari MSDM ini dalam jenis organisasi bisnis baru seperti *cellular organization*.

## KESIMPULAN

Perkembangan teknologi informasi menuntut MSDM untuk melakukan transformasi fungsinya. Fungsi administratif MSDM saat ini harus dilengkapi dengan peran yang lebih strategis. Eksekutif MSDM harus bekerja lebih profesional dalam mengemban fungsi barunya ini. Mereka harus lebih memfokuskan dirinya pada kualitas pekerjaannya dan tidak hanya mengerjakan pekerjaan itu. Eksekutif MSDM berorientasi pada *value creation*. Hal ini berarti meningkatkan efektifitas organisasi, termasuk membangun daya saing perusahaan.

Kemajuan teknologi informasi menimbulkan dampak perubahan organisasi bisnis dari hierarkis menjadi organisasi bisnis yang lebih ramping. Sebagai contoh adalah munculnya fenomena *e-business*, dimana sebuah perusahaan mempunyai pilihan untuk beroperasi di dunia nyata maupun di dunia maya. Bahkan beberapa perusahaan memilih untuk hanya melakukan aktifitasnya di dunia maya, seperti Amazon.com, Knexa.com dsb. Hal ini menyebabkan MSDM harus melakukan banyak penyesuaian.

Transformasi peran MSDM itu memunculkan beberapa konsep baru dalam praktek MSDM kontemporer.

Pendekatan VRIO, perusahaan berbasis pengetahuan dan *cellular organization* adalah konsep-konsep membutuhkan pendekatan baru dari MSDM itu. Reposisi fungsi MSDM ini juga merupakan antisipasi terhadap perubahan lingkungan bisnis global. Reposisi fungsi MSDM dari kacamata akademisi seharusnya memicu riset-riset yang lebih komprehensif dalam menganalisis proses ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, W.B. (1996). Increasing Returns and the New World of Business, *Harvard Business Review*, July-August.
- Bontis N., Keow & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1).
- Bontis, Crossan and Hulland. (1999). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", Publikasi Penelitian.
- Bontis, Nick, Nicola C Dragonnetti, Kristine Jacobsen dan Gran Roos (1999). the Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources, *European Management Journal*, 17 (4).
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital : An Explonatory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36 (2).
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital-Core Asset for the Third Millenium Enterprise*, International Thomson Business Press, London.
- Clegg, Stewart R. (1996). *Roti Perancis, Fashion Italia dan Bisnis Asia: Fenomena*



- Posmodernisme di Dalam Dunia Bisnis*, PT Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Harvey, M.G & R.F. Lusch (1999). Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities, *European Management Journal*, 17 (1).
- Heydebrand, W.V (1989). New Organizational Forms, *Work and Occupations*, 16 (3).
- Kaufman, L. & J. McCormick (1998). *The Year of the Employee*, Newsweek, July 20.
- McKeown Ian dan George Philip. (2003). Business Transformation, Information Technology and Competitive Strategies: Learning to Fly. *International Journal of Information Management* 23.
- Muzyka, D., de Konig, A., & Churchill, N. (1995). On Transformation and Adaptation, Building the Entrepreneurial Corporation. *European Management Journal*. 13(4).
- Prabalad, C. K., & Oosterveld, J. P. (1999). *Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals*. Sloan Management Review. 40(3).
- Prama, Gede (2000). *Inovasi atau Mati: Hanya untuk Mereka yang Pikirannya Siap Terguncang*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Reynolds, H. (1998). Knowledge Management Leadership: Who Leads the Charge”, *KM World*, April.
- Ries, Al (1996). *Focus: Masa Depan Perusahaan Anda Ditentukan oleh Fokus*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Setyawan Anton A. & Agung Riyardi. 2000. Pengembangan Intellectual Capital pada BUMD Kabupaten Sukoharjo, *Jurnal Penelitian Ilmu Ilmu Sosial*, Lembaga Penelitian Universitas Muhammadiyah Surakarta, (1) 2.
- Stewart, Thomas A. (1997). *Modal Intelektual: Kekayaan Baru Organisasi*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ulrich, Dave (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. January-February.
- Walker, James W. (1990). Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends in the 1990's. *Human Resource Planning* Vol. 11 (2).