
HR COMPETENCE MANAGEMENT DAN ORGANISASI VIRTUAL SEBUAH NILAI EKONOMIS DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL

SRI ANUGRAH NATALINA
STAIN KEDIRI

ABSTRAKS

Globalisasi merupakan perubahan yang terjadi karena salah satu penyebabnya akibat dari adanya perkembangan teknologi informasi. Manajemen organisasi harus segera merespon dan memberikan tanggapan atas perkembangan teknologi, karena perkembangan tersebut juga akan menimbulkan budaya organisasi yang baru. Permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan perusahaan atas pengaruh globalisasi adalah dalam segi manajemen sumber daya manusia adalah "pengelolaan orang di organisasi dalam konteks internasional".

Model *HR Competence Management* merupakan model manajemen dalam organisasi yang memfokuskan pada kajian perbaikan pemahaman dari variabel *knowledge* untuk meningkatkan variabel *ability*, *skill* dan *attitude* dari SDM yang bersangkutan yang secara komprehensif menjadi unsur-unsur pembentuk kompetensi SDM yang unggul dan profesional. Hal tersebut menyebabkan pergeseran paradigma dalam mengelola organisasi yang semula bersifat *resource-based approach* beralih ke *competence-based approach*. Dengan semakin cepatnya perkembangan teknologi informasi maka pembentukan *virtual* organisasi dapat menjadi salah satu penggunaan strategis terpenting. Organisasi virtual adalah organisasi yang menggunakan teknologi informasi yang menghubungkan banyak orang, organisasi dan aktiva. SDM memainkan peranan kritical dan esensial karena disatu sisi merupakan *human capital* dan *active agent* bagi pengembangan suatu organisasi. Sedangkan di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas untuk mengelola sumberdaya organisasi.

Menciptakan SDM yang unggul dan profesional menjadi keharusan untuk memperbaiki *knowledge* dari SDM yang bersangkutan. Indikasi keberhasilan *HR Competence Management* dari keterpaduan model ini akan terlihat pada perilaku individu yang selalu haus untuk mencari informasi baru, selalu berpikir alternatif dan gemar melakukan percobaan. *Virtual organization* diharapkan dapat memberikan perkembangan kearah yang lebih baik dalam meningkatkan daya saing melalui efisiensi kerja. Inilah dampak era keterbukaan dan era informasi sehingga *HR Competence Management* dan *Virtual Organizations* memberikan sebuah nilai ekonomis pada organisasi perusahaan.

Kata Kunci: Globalisasi, *HR Competence Management* dan *Virtual Organizations*

PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan perubahan yang terjadi karena salah satu penyebabnya akibat dari adanya perkembangan teknologi informasi. Perubahan yang terjadi dewasa ini adalah perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, pesat dan luas dengan didukung oleh teknologi informasi yang telah menyusup dalam sendi-sendi kehidupan masyarakat tradisional menjadi masyarakat informasi. Sebuah organisasi akan dapat tetap hidup dan berkembang bila dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Akibat yang dapat

ditimbulkan oleh perkembangan globalisasi pada sebuah organisasi adalah tidak dapatnya manajemen organisasi menetralsir perbedaan dalam lingkungan internal terhadap berubahnya lingkungan eksternal. Manajemen organisasi harus segera merespon dan memberikan tanggapan atas perkembangan teknologi, karena perkembangan tersebut juga akan menimbulkan budaya organisasi yang baru. Manajemen harus sensitif terhadap pengaruh perkembangan teknologi, yang mencakup informasi, peralatan teknik, dan proses merubah input menjadi output (Robin

& Barnwell, 1989) Selain itu, manajemen dituntut untuk dapat memahami dengan baik peran sistem informasi (Elliot, 1992). Lingkungan bisnis yang dipengaruhi oleh globalisasi berdampak pada banyaknya perusahaan yang beroperasi melintasi perbatasan negara telah tumbuh secara eksponensial. Sebagai konsekuensi dari ini, sebagian besar manajer dan karyawan akan terkena keputusan strategis global dan interaksi lintas budaya. Permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan perusahaan atas pengaruh globalisasi adalah dalam segi manajemen sumber daya manusia adalah "pengelolaan orang di organisasi dalam konteks internasional". Dengan kata lain, sejauh mana pengembangan pengembangan dari strategi bisnis global sejalan dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menerapkan strategi ini. Banyak perusahaan tampaknya tidak melakukan cukup untuk mempersiapkan manajer untuk lingkungan bisnis internasional (Bird and Osland, 2004; Lovvorn dan Chen, 2011; Prewitt, Weil and Mc Clure, 2011).

Manajemen organisasi harus dapat membuat sebuah kebijakan yang bisa meminimalkan permasalahan yang ditimbulkan oleh manajemen global. Sebuah perusahaan dapat tetap hidup dan dapat berkembang ditengah globalisasi maka akan memberikan nilai ekonomis khususnya bagi organisasi itu sendiri. Nilai ekonomis yang didapat dapat berupa tujuan utama sebuah organisasi perusahaan yaitu profitabilitas, ekspansi dan eksistensi. Manajemen global merupakan sesuatu yang harus diikuti dan tidak bisa dibiarkan oleh sebuah organisasi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dapat mencapai profitabilitas, ekspansi dan eksistensi bila organisasi perusahaan tersebut bisa melebur dengan globalisasi.

KONSEP MANAJEMEN DALAM MANAJEMEN GLOBAL

Dalam mengantisipasi perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat, organisasi perusahaan perlu menciptakan atau mengembangkan suatu pandangan dan infrastruktur baru bagi organisasi. Organisasi

yang aktif adalah organisasi yang selalu terlibat dengan proses evaluasi tujuan organisasi, secara terus menerus yakni mempertanyakan. Memferifikasi, dan mendefinisikan kembali cara berinteraksi dengan perubahan lingkungan. Bagi organisasi yang ingin maju dan berkembang tidak ada alasan untuk tidak menggunakan teknologi sepanjang hal itu dapat mempermudah perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. (Hanscombe, 1989). Dengan adanya perkembangan teknologi informasi, batas-batas yang mendefinisikan organisasi mulai berubah. Konsekuensinya, muncul berbagai bentuk struktur organisasi baru yang merespon perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Hal-hal berikut ini adalah berbagai perubahan organisasional yang terjadi akibat teknologi informasi. Saat ini banyak pekerjaan yang dapat digantikan oleh teknologi informasi mulai dari manajemen operasional sampai pada manajemen menengah. Akibatnya perusahaan bisa melakukan *downsize* organisasi (penciutan organisasi). Banyak perusahaan bertujuan untuk mengembangkan manajer internal (Suutari, 2002). Hal ini hanya bisa berhasil jika ada kejelasan tentang kriteria untuk seleksi dan atau pengembangan para manajer global. Mengembangkan hubungan lintas batas dengan mitra dan pesaing untuk bersama-sama menyusun strategi baru mengasumsikan ketersediaan kompetensi tertentu, yang kemungkinan tidak pernah diperlukan sebelumnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai kapasitas potensi individu untuk berhasil menangani situasi tertentu atau menyelesaikan tugas tertentu atau pekerjaan. Persoalan kebutuhan memperoleh sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan profesional yang diharapkan oleh banyak badan usaha di Indonesia untuk bisa bersaing dalam era globalisasi seringkali hanya menjadi angan-angan semata. Begitu banyak kebutuhan dana untuk pengembangan SDM dikeluarkan untuk maksud tersebut namun seringkali menghasilkan kekecewaan.

Di satu pihak perusahaan-perusahaan menuntut karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih efektif, namun disisi lain terkadang perusahaan juga lupa bahwa apa yang

diharapkannya tergantung pada kondisi dan lingkungan kerja dimana karyawan bekerja (Marcusse, 1996) Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan menginginkan produktivitas karyawan yang tinggi, sedangkan di lain pihak karyawan menginginkan fleksibilitas yang tinggi dari perusahaan. Berkembangnya teknologi informasi bisa mengakomodasi kedua kepentingan tersebut, sehingga pola kerja masa depan dengan sendirinya akan berbeda. Hal ini disebabkan oleh pekerjaan dan tanggung jawab kepentingan pribadi karyawan akan semakin menuntut konfigurasi baru dan fleksibilitas yang besar. (Luthan, 1995; Economist, Nov, 1995). Manajemen dalam organisasi dengan era globalisasi, harus dapat mengakomodir kepentingan dari perusahaan dan kepentingan dari karyawan agar tercipta suatu sinkronisasi pola kerja modern yang efektif dan efisien yang berakibat pada produktivitas kerja dapat maksimal.

Jika sudah merupakan komitmen perusahaan ingin terlibat dalam kompetensi global dan penguasaan teknologi adalah satu-satunya yang merupakan strategi bisnis kunci, maka tidak ada jalan lain bagi perusahaan untuk mengantisipasi bisnis global kecuali menguasai teknologi informasi dan aplikasinya serta sedapat mungkin hal-hal yang menimbulkan tantangan dapat dikurangi dengan mendesain sistem informasi yang tepat, disamping itu manusia sendiri harus menyesuaikan diri dengan perkembangan yang ada yaitu dengan melaksanakan adaptasi dan mengadopsi teknologi tersebut. Sikap SDM harus merespon dengan perubahan ini. Jika tidak maka dengan sendirinya dia akan tergusur dari organisasi perusahaan. Era globalisasi keahlian yang dituntut bagi seorang manajer yang efektif dan ditempatkan menjadi prioritas tertinggi adalah kompetensi dan kesenangan menangani teknologi (Keen, 1991).

Model *HR Competence Management* merupakan model manajemen dalam organisasi yang memfokuskan pada kajian perbaikan pemahaman dari variabel *knowledge* untuk meningkatkan variabel *ability*, *skill* dan *attitude* dari SDM yang bersangkutan yang secara komprehensif menjadi unsur-unsur pembentuk kompetensi SDM yang unggul dan

profesional. Pada era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan yang semakin tajam, perubahan teknologi yang sangat cepat, perubahan lingkungan yang radikal menyebabkan organisasi mau tidak mau harus melakukan transformasi adatif untuk memperkuat kelangsungan hidup dan eksistensi sebuah organisasi. Hal tersebut menyebabkan pergeseran paradigma dalam mengelola organisasi yang semula bersifat *resource-based approach* beralih ke *competence-based approach*.

KONSEP TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MANAJEMEN GLOBAL

Dalam lingkungan bisnis global yang dinamis saat ini, berdampak bukan hanya diperlukan perbaikan dan transformasi pada sumber daya manusianya saja akan tetapi juga bentuk dari organisasinya. Dengan semakin cepatnya perkembangan teknologi informasi maka pembentukan *virtual* organisasi dapat menjadi salah satu penggunaan strategis terpenting. Organisasi virtual adalah organisasi yang menggunakan teknologi informasi yang menghubungkan banyak orang, organisasi dan aktiva (O'Brien, 2005) Organisasi ini terus berkembang karena masyarakat profesional memiliki kebutuhan akan mobilitas yang tinggi dan hubungan komunikasi yang cepat. Hal ini menjurus pada terciptanya virtual organisasi yang bertumpu pada azas kepercayaan dan komunikasi.

Dengan adanya teknologi informasi masuk dalam sistem yang ada di dalam suatu organisasi maka akan tercipta peningkatan-peningkatan sebagai berikut:

1. *Performance* (kinerja)

Kinerja dapat diukur dari *throughput* dan *response time*. *Throughput* adalah jumlah dari pekerjaan yang dapat dilakukan suatu saat tertentu. *Response time* adalah rata-rata waktu yang tertunda diantara dua transaksi atau pekerjaan ditambah dengan waktu *response* untuk menanggapi pekerjaan tertentu.

2. *Information* (informasi)

Adanya peningkatan terhadap kualitas informasi yang disajikan dalam organisasi.

3. *Economy* (ekonomis)

Adanya peningkatan pada manfaat dan keuntungan serta penurunan atas biaya-biaya yang terjadi.

4. *Control* (pengendalian)

Adanya peningkatan terhadap pengendalian untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan serta kecurangan yang akan terjadi.

5. *Efficiency* (efisiensi)

Adanya peningkatan terhadap efisiensi operasi. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana sumber daya yang digunakan dengan tingkat pemborosan yang paling minimum.

6. *Services* (pelayanan)

Adanya peningkatan terhadap pelayanan yang diberikan oleh sistem.

Faktor penentu keberhasilan pengembangan sistem informasi pada organisasi di era globalisasi adalah sebagai berikut:

1. SDM, karena sistem informasi / teknologi informasi diciptakan untuk digunakan oleh SDM dalam membantu pelaksanaan aktivitas kerjanya, jika SDM tidak kompeten dalam arti tidak mampu menguasai perkembangan sistem teknologi informasi maupun teknologi komunikasi, maka pengembangan sistem informasi akan sia-sia.
2. Keterlibatan dan dukungan penuh dari manajerial dalam proses pengembangan sistem informasi.
3. Pengembangan sistem informasi harus *compatible*, yaitu antara sistem yang baru dengan sistem yang lama dan antara sistem organisasi dengan organisasi yang lain harus *compatible*.
4. Memperhatikan aspek keterlibatan pengguna untuk kepentingan organisasi.

Human Resources Competence Management

Era informasi seperti yang dikemukakan di atas dapat dijelaskan sebagai suatu lingkungan global yang menggambarkan adanya proses pertukaran informasi yang dilakukan dengan teknologi elektronik atau digital dan memicu terjadinya kreasi nilai (*value-creation*). Secara lebih spesifik, pernyataan ini mengindikasikan bahwa aktivitas kerja dalam organisasi saat ini

membutuhkan SDM yang memiliki kompetensi lebih tinggi dan spesifik terutama berkaitan dengan kemajuan teknologi digital dalam operasional kerja sehari-hari. Hal ini, menurut Norman (2001) dan Espejo, et.al (1996), menyadarkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM yang adaptif dengan nuansa teknologi digital sehingga mampu menghasilkan kinerja organisasi mengingat persaingan yang semakin meningkat.

Perkembangan konsep *Knowledge Management* dalam kenyataan memberi warna baru dalam khasanah manajemen organisasi terutama dengan tuntutan keberadaan *knowledge creation* sebagai pemicu dan pemacu kinerja organisasi. Akibatnya, setiap SDM harus mampu berperan sebagai *knowledge workers* dan memiliki *infosense* yang memadai (Devlin, 2001). Dengan demikian, tuntutan memiliki SDM untuk mempunyai kompetensi dalam menjalankan peran tersebut menjadi kebutuhan utama bagi organisasi. Persoalan yang muncul adalah bagaimana percepatan kompetensi SDM yang diharapkan tersebut dapat diciptakan sejalan dengan pertumbuhan dinamika organisasi dan mampu meminimalkan terjadinya konflik internal.

Abdullah (2002) mengemukakan bahwa dalam berbagai kajian teori dan konsep, pada dasarnya manajemen tidak pernah menawarkan langkah "*solusif universal*" melainkan "*multiformity*" dalam upaya memecahkan berbagai permasalahan organisasi. Dengan demikian, perlu disadari bahwa dinamika lingkungan organisasi akan sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan manajerial, utamanya keputusan strategik. Pernyataan ini memberikan pemahaman bahwa dalam penerapan manajemen yang efektif senantiasa bersifat situasional-kondisional, termasuk pula merancang lingkungan keorganisasian tempat SDM berkiprah. Arus globalisasi yang semakin merebak bersamaan dengan kemajuan teknologi, dapat dipastikan akan merubah kompleksitas dan dinamika lingkungan organisasi. Keunggulan komparatif tidak lagi dapat berperan banyak dan beralih kepada keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

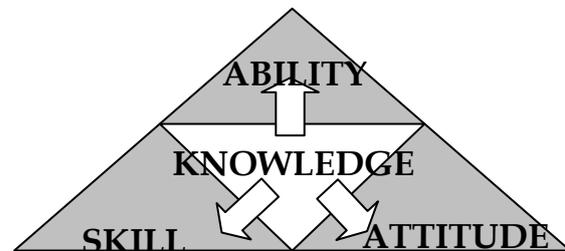
Bahkan badan usaha yang akan eksis dimasa mendatang harus mampu menciptakan dan mempertahankan *core competencies* seperti yang dikemukakan oleh Hamel & Prahalad (1994).

Mempelajari wacana tersebut di atas, semakin jelas bahwa kompetensi organisasi (*organization competencies*) menjadi kebutuhan untuk memenangkan persaingan dan eksistensi bisnis. Secara lebih rinci, maka kompetensi organisasi terbentuk dari kompetensi sumberdaya yang dimiliki dan salah satu motor utamanya adalah sumberdaya manusia (SDM). Dengan demikian semakin jelas bila tingkat kompetensi SDM dapat ditingkatkan dan percepatannya mampu diciptakan maka kesiapan organisasi untuk bersaing menjadi semakin kuat. SDM memainkan peranan kritical dan esensial karena disatu sisi merupakan *human capital* dan *active agent* bagi pengembangan suatu organisasi. Sedangkan di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas untuk mengelola sumberdaya organisasi. Hal demikian melahirkan kompetensi yang oleh Hitt et.al (1999) akan melahirkan kompetensi inti (*core competency*) yang diistilahkan lain oleh Hill and Jones (1998) sebagai kompetensi distingtif (*distinctive competency*), yaitu serangkaian kekuatan unik yang memungkinkan suatu organisasi meraih tingkat efisiensi, kualitas, inovasi ataupun tanggapan pelanggan, yang kesemuanya mampu menciptakan nilai superior dan keunggulan bersaing.

Istilah kompetensi SDM dalam kenyataannya belum ada kesepakatan universal. Beberapa pakar memberikan definisi yang cukup bervariasi terhadap istilah kompetensi SDM. namu secara umum istilah kompetensi SDM dapat disimpulkan sebagai "*the capability to perform*". Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa kompetensi SDM terdiri dari berbagai variabel. Sanchez et.al (1997) menegaskan bahwa kompetensi SDM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible* (*hidden competency*) seperti konsep diri, sifat dan motif yang masuk dalam kategori sikap (*attitude*).

Sementara itu Robbins (2000) menegaskan bahwa salah satu bentuk kompetensi SDM yang merupakan *biographical characteristic* adalah kemampuan (*ability*) yang terdiri dari *intellectual ability* dan *physical ability*.

Gambar 1
The HR Competence Management Model



Secara komprehensif maka kompetensi SDM terdiri dari empat variabel, yaitu (1) *knowledge* – pengetahuan (2) *ability* – kemampuan, (3) *skill* – keahlian/ketrampilan, dan (4) *attitude* – sikap. Keempat variabel kompetensi ini diintegrasikan dalam sebuah model yang disebut sebagai "*HR Competence Management*". Merupakan model untuk mengimplementasi kan keempat variabel kompetensi secara efektif dan efisien.

Mendasarkan pada pemahaman konsep dan variabel di atas maka pada gambar 1 dapat dilihat dari model *HR Competence Management*. Model tersebut secara sederhana menjelaskan bahwa variabel *knowledge* menjadi variabel basis atau fondasi yang memberi pengaruh yang bersifat korelasional kepada variabel *ability*, *skill* dan *attitude*. Hal ini mengartikan pula bahwa kualitas *knowledge* yang dimiliki individu akan membedakan pula kualitas dari *ability*, *skill* dan *attitude* antara individu satu dan individu lain. Secara lebih spesifik, model ini memberikan gambaran bahwa dalam proses peningkatan kompetensi SDM, variabel *knowledge* menjadi penentu bagi variabel lainnya. Sesuai apa yang dikemukakan oleh Devlin (2001) bahwa kualitas *knowledge* akan menjadi bakal dasar yang harus mampu dipahami dengan benar sehingga tidak menimbulkan persepsi yang berbeda atau ambiguan sehingga dalam organisasi kedepan, para SDM harus dapat berperan sebagai *knowledge workers* (Rusdiyanto, 2001), yaitu manusia yang memiliki *infosense* atau *sense of information* yang

tinggi agar dalam pekerjaan sehari-hari kualitas *knowledge* akan menjadi semakin tinggi. SDM yang mampu berperan sebagai *knowledge workers* akan dengan sendirinya menjadi haus akan informasi atau *knowledge* baru dan akan menggunakan *knowledge* baru yang diterima guna mengembangkan *ability*, *skill* dan *attitude* yang dimiliki.

Virtual Organizations

Saat lingkungan global mengalami suatu perubahan yang tidak dapat di prediksi maka *virtual* organisasi memberikan peluang pada suatu bisnis. Terdapat lima nilai penting untuk mendukung terciptanya *virtual organizations* secara efektif. Kelima hal yang membedakan tersebut antara lain (Tung, 1997):

1. Teknologi Informasi, yaitu jaringan informasi yang membentuk perusahaan dan entrepreneur yang saling berhubungan dan bekerjasama. Kemitraan akan berbasis pada kontak informasi dan kontak *on line elektronik*, menyebabkan kerjasama berlangsung tanpa birokrasi sehingga mempercepat proses kemitraan bersama.
2. Kinerja prima, karena setiap rekanan usaha sudah terseleksi *core-competencinya*, yaitu memberikan keunggulan kinerja dan menciptakan tim yang kompak.
3. Kesempatan yang lebih baik, karena setiap rekanan usaha tidak permanen, sedikit format dan lebih mampu memanfaatkan kesempatan yang baik. Perusahaan akan dapat bersama-sama menentukan pasar spesifik dan konsentrasi penuh dalam proyek tersebut.
4. Kepercayaan, hubungan antar perusahaan menjadikan mereka saling terbuka karena keberhasilan proyek tergantung pada keterbukaan, kesetiaan dan sikap.
5. Tanpa batasan, setiap perusahaan mendefinisikan kembali batas-batas perusahaan.

Pada dasarnya kerangka organisasi *virtual* dan kinerja struktur organisasi yang digunakan berkaitan dengan sumber daya manusia di dalamnya, struktur dan budaya organisasi. Bentuk organisasi *virtual* berkembang setahap demi setahap, dan lahir karena ketidakpastian struktur organisasi yang

digunakan. Perkembangan organisasi tanpa batas melalui tahapan-tahapan sebagai berikut (Tung, 1997):

1. Sentralisasi dan desentralisasi: sinergi antar organisasi sulit dicapai
2. *Borderless organization*: menekankan pada *cross functional integration*.
3. *Alliances Network*: jaringan kerja ini diharapkan mampu memberikan keuntungan dalam hal kebutuhan modal, berperan dalam pengembangan strategi global.
4. *Virtual organization*: perpanjangan konsep aliansi, yaitu merupakan kumpulan orang atau organisasi dengan keahlian dibidang masing-masing untuk kerja khusus. Tujuan utama organisasi virtual adalah kepuasan pelanggan, keuntungan penjual, reaktif terhadap pesaing.

Sumber kekuatan yang paling penting saat ini dan yang akan datang adalah "*information processing*". Pertemuan teknologi informasi, komunikasi dan komputer *network*. Merombak struktur pasar dan pola pengelolaan organisasi yang proaktif. Selanjutnya merubah '*the economic of doing business*' dari *mass production paradigm* menjadi *mass-customization paradigm*. Davindow dan Malane menyebutkan sebagai '*the age of virtual product*' yaitu produk yang tersedia kapan saja, dimana saja, dalam bentuk yang beraneka ragam, customized, tergantung permintaan. Goldman dan Nagel menyebutnya sebagai '*agility based competition*'. *Virtual Organization* menyebabkan perubahan structural pada pasar yaitu fragmentasi pasar yang terjadi dalam pola akselerasi yang semakin cepat pada hampir semua kategori produk menciptakan kompleksitas baru yang mengarah pada penciptaan nilai yang memenuhi kebutuhan konsumen individu. Jadi kunci keberhasilan telecommuting, dan *virtual organization* antara lain adalah (Goni, 1997):

- a. Kemampuan dan attitude sumber daya manusia
- b. Kepercayaan
- c. Manajer jarak jauh tidak berbeda manajer di kantor, seorang manajer yang baik harus dapat menyusun ekspektasi, monitoring progress, memberikan

masuk dan menjalankan pekerjaan manajerial lainnya.

- d. Kemampuan untuk membagi waktu yang baik dan efisien

Kemampuan telecommuting dan *virtual organization* tergantung pada peralatan telekomunikasi dan komputer yang digunakan. Untuk profesional yang sangat *mobile* ada baiknya mulai melihat peralatan *mobile computing* ini, yaitu: perangkat keras, perangkat lunak, dan modem radio.

Teknologi informasi yang digunakan pada aktivitas penunjang *Automated Office System* digunakan untuk membantu aktivitas manajemen dan pelayanan administrative, seperti penggunaan *E-mail, Voice Mail, Word Processing, Database Management System*, dan lainnya. *Employee Skill Data Base System* digunakan untuk membantu aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk menempatkan dan menugaskan karyawan pada posisi dan pada proyek-proyek penting. Teknologi ini dikenal dengan nama system informasi SDM (*Human Resources Information system*). Dampak aplikasi teknologi informasi berbasis komputer terhadap aktivitas

organisasional adalah sebagai berikut:

Dengan adanya perkembangan teknologi informasi, batas-batas mendefinisikan organisasi mulai berubah. Konsekuensinya, muncul berbagai bentuk struktur organisasi baru yang merespon perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Hal-hal berikut ini adalah berbagai perubahan organisasional yang terjadi akibat teknologi informasi:

1. Erosi Hierarki – Penciptaan Organisasi
Teknologi informasi telah mengarahkan organisasional ke sesuatu bentuk yang semakin datar dan menciut. Saat ini banyak pekerjaan yang dapat digantikan oleh teknologi informasi mulai dari manajemen operasional sampai pada manajemen menengah. Akibatnya perusahaan bisa melakukan *downsize* organisasi (penciptaan organisasi).
2. Struktur *Virtual Organization*
Organisasi Semu (*Virtual Organization*) adalah suatu organisasi-organisasi yang menggunakan teknologi informasi untuk menghubungkan SDM dan ide-ide. Organisasi ini menekankan bahwa untuk mencapai suatu keberhasilan perusahaan

harus mampu beradaptasi dan mengeksploitasi berbagai peluang dengan menyajikan keunggulan kompetensi dan teknologi kelas dunia yang secara transparan, menciptakan suatu solusi hubungan bisnis dengan pelanggan yang terintegrasi berdasarkan azas saling percaya (Goldman,dkk, 1995). Organisasi ini biasanya menggunakan apa yang disebut struktur jaringan / *network structure*. Struktur jaringan ini biasanya melibatkan pemasok, pesaing, sub kontraktor, bahkan dengan kompetitor. Struktur organisasi jaringan mempermudah perusahaan semu fleksibel dan mampu beradaptasi serta merespon peluang-peluang bisnis yang sangat cepat berubah (Cash, 1994). Beberapa alasan orang membentuk organisasi semu (O'Brien, 1996):

- 1) Untuk berbagi resiko dan infrastuktur.
- 2) Untuk menghubungkan kompetensi inti yang saling melengkapi.
- 3) Untuk meningkatkan berbagai fasilitas dan penguasaan pasar.

No	Sebelum Munculnya TI	Teknologi Informasi	Setelah Munculnya TI
1	Manajer biasanya membuat keputusan	Berbagai penunjang pengambilan keputusan (<i>DSS, Access data base, modeling software</i>)	Pengambilan keputusan menjadi bagian setiap orang
2	Hanya pakar yang bisa menyelesaikan pekerjaan yang kompleks	<i>Expert system</i>	Seorang generalis bisa menyelesaikan pekerjaan pakar
3	Informasi hanya bisa muncul di satu tempat pada saat tertentu	Database tersebar	Informasi bisa dimunculkan secara simultan diberbagai tempat sewaktu diperlukan
4	Karyawan lapangan membutuhkan kantor sebagai tempat menerima, menyimpan, mengakses, dan menstransfer informasi	Komunikasi tanpa kabel dan portable komputer	Karyawan lapangan bisa mengirim dan menerima informasi secara langsung

- 4) Untuk mengakses pangsa pasar dan pasar baru atau untuk kepentingan loyalitas pada pelanggan.
 - 5) Untuk melakukan perpindahan dari menjual produk ke usaha menjual solusi.
3. *Virtual Office* (Perkantoran Semu)
Perkantoran semu muncul ketika orang-orang tidak lagi secara tradisional bekerja pada satu gedung kantor tetapi mereka bekerja apakah dirumah masing-masing atau ditengah-tengah perjalanan atau bekerja sambil liburan. *Virtual office* bisa disebut *telecommuting*.
4. Berkembangnya Revolusi tanpa kertas
Masuknya teknologi informasi berupa EDI (*Elektronic Data Interchange*) kedalam perusahaan mengubah pengelolaan bisnis secara dramatis. Melalui EDI yang menghubungkan perusahaan, pemasok, pelanggan, bahkan kompetitor, mereka dapat berkomunikasi secara langsung. Hal ini menimbulkan *paperless revolution*. Akibat penerapan EDI, beberapa pekerjaan di eliminasi.

Manfaat TI dapat dirasakan bila pengguna mampu menguasai dan menerima teknologi yang ada sebagai pendukung dalam aktivitas kerja mereka. TI dapat bermanfaat bila SDM yang terlibat dalam organisasi bisa menerima perubahan melalui penggunaan teknologi yang ada sehingga nilai-nilai yang melekat pada budaya yang diadopsi yaitu dalam hal ini pemanfaatan teknologi sebagai sistem pendukung dalam pembuatan keputusan organisasi. Teknologi informasi menciptakan dunia baru yang kita kenal dengan *cyberspace*, yaitu sebuah dunia komunikasi berbasis komputer yang menawarkan realitas baru berbentuk virtual (tidak langsung atau tidak nyata). Hilangnya batas ruang, waktu di internet / teknologi informasi dapat memberikan manfaat dan juga menimbulkan ekses negatif yaitu penyalahgunaan teknologi informasi dalam pengolahan data dan informasi yang dikerjakan secara elektronik. Penyalanggunaan internet / teknologi informasi pada beberapa aktivitas organisasi menurut (Keng, 2002) mengenai *acceptable internet user policy* yang sebenarnya merupakan pencurian waktu dan

sumber daya. Berikut ini adalah bentuk-bentuk penyalahgunaannya:

Penyalahgunaan Internet di Tempat Kerja (dalam organisasi)

Penyalahgunaan internet	Berbagai Aktivitasnya
Penyalahgunaan E-mail	Pengiriman Spam yang bersifat pelecehan
Penggunaan akses yang tidak sah	Berbagi <i>password</i> dan akses jaringan tanpa ijin
Pelanggaran dan pemalsuan hak cipta	Menggunakan software bajakan
<i>Download / Upload</i> hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan	Menggunakan beberapa program transmisi hiburan
Penggunaan internet untuk hiburan	<i>Chatting, online games</i>
Kerja sampingan	Menggunakan internet untuk bisnis pribadi

PENELITIAN-PENELITIAN TERDAHULU

Hubungan antara investasi teknologi informasi dan kinerja perusahaan mendapatkan perhatian penting dari para peneliti untuk mengetahui apakah investasi teknologi informasi membawa dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Riset-riset terdahulu menunjukkan adanya kontroversi hasil penelitian pada beberapa sektor industri yang berbeda. Well (1992) mengemukakan beberapa kontroversi hasil dari studi tentang hubungan investasi dibidang teknologi informasi dan kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan Turner (1985) dan Lucas (1985) pada sektor perbankan dan Strassman (1985) pada sektor jasa menunjukkan tidak adanya hubungan signifikan antara investasi teknologi informasi dan kinerja perusahaan. Sebaliknya Bakopoulus (1985) dan Bender (1986) menemukan adanya hubungan signifikan antara investasi TI dan kinerja finansial yang diukur dengan *expences over income, return on networth*, dan *sales growth*.

Dari hasil studi Well (1992) pada sektor *manufactur valve* memberikan beberapa implikasi penting tentang riset lanjutan bahwa:

1. Investasi TI sangat luas dan harus dipilah-pilah dalam berbagai tujuan manajemen yang berbeda-beda apakah untuk tujuan strategik, informasi, ataukah transaksional
2. Studi tersebut menggambarkan bahwa semua investasi TI tidak dapat diasumsikan untuk efektifitas yang seimbang.
3. Studi tersebut mengidentifikasi perlunya data historikal atau longitudinal untuk menyesuaikan dengan sirkulasi investasi TI dan kinerja perusahaan.

Riset *Management Information System* memfokuskan pada usaha membangun suatu kerangka kerja untuk mencari solusi "*productivity paradox*" yaitu rendahnya tingkat output yang dihasilkan oleh investasi dibidang TI (Sircar et.al, 2000). Berbagai penelitian sebelumnya tentang hubungan investasi TI dan kinerja perusahaan memberikan hasil yang bertentangan. Sircar et. al (2000) mengemukakan bahwa perbedaan hasil tersebut dipicu oleh masalah perbedaan fokus penelitian dari para peneliti terdahulu. Kebanyakan peneliti terdahulu memfokuskan pada dampak investasi terhadap kinerja perusahaan bukan pada produktivitasnya. Produktivitas diukur dengan efisiensi yaitu output yang diproduksi untuk setiap level input tertentu. Output perusahaan menunjukkan volume atau nilai barang dan jasa yang diproduksi dan kemudian dibagi dalam jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Sedangkan kinerja perusahaan dihitung berdasarkan bermacam-macam ukuran, misalnya: *Return on Assets or Investment, market share, sales growth*, sehingga dengan perbedaan indikator yang dipakai menghasilkan hasil yang berbeda-beda.

PENUTUP

Kesimpulan

Biaya untuk kegagalan atau sakit-kinerja adalah tinggi sehingga bernilai ekonomis. Miskomunikasi, ketidakpuasan dan hilangnya reputasi dapat merugikan baik kepada orang-orang eksternal dan internal organisasi. Saat ini peningkatan jumlah perusahaan transnasional, kerjasama internasional antara individu, tim, dan organisasi akan menjadi bagian dari praktek sehari-hari manajer.

Menciptakan SDM yang unggul dan profesional menjadi keharusan untuk memperbaiki *knowledge* dari SDM yang bersangkutan dan seperti yang digambarkan dalam model "*HR Competence Management*", peningkatan *knowledge* akan secara langsung berpengaruh pada peningkatan *ability, skill* dan *attitude* dari SDM yang bersangkutan. Indikasi keberhasilan dari keterpaduan model ini akan terlihat pada perilaku individu yang selalu haus untuk mencari informasi baru, selalu berpikir alternatif dan gemar melakukan percobaan. Kesemuanya tersebut akan mengindikasikan kompetensi SDM menjadi lebih baik dari sebelumnya sehingga perpaduan dari kedua model tersebut dapat menjadi salah satu alternatif yang efektif dan efisien untuk menciptakan SDM yang unggul dan profesional.

Organisasi virtual biasanya membentuk aliansi dan kelompok kerja virtual dengan mitra bisnis yang saling berhubungan melalui internet, intranet dan ekstranet. Perusahaan ini sudah dikelola secara internal menjadi kelompok-kelompok lintas fungsi dan proses yang dihubungkan dengan internet. Jadi organisasi virtual menciptakan aliansi dan kelompok kerja virtual yang fleksibel. Gabungan teknologi dan sistem organisasi memberi arti yang lebih banyak dan luas yang menuntut kita lebih banyak menggunakan waktu dalam ruang maya. Hal ini mengarahkan kemungkinan bagaimana menjalankan organisasi tanpa pertemuan secara fisik. *Virtual organization* diharapkan dapat memberikan perkembangan kearah yang lebih baik dalam meningkatkan daya saing melalui efisiensi kerja. Inilah dampak era keterbukaan dan era informasi sehingga *HR Competence Management* dan *Virtual Organizations* memberikan sebuah nilai ekonomis pada organisasi perusahaan.

Penelitian Kedepan

Pengembangan instrumen yang mengukur "kompetensi manajemen global", akan mendukung kerjasama transnasional dan meningkatkan efektivitas budaya dan strategis. Masalah pengukuran menimbulkan pertanyaan-pertanyaan menantang dan solusi

yang perlu pertimbangan dalam penelitian kedepan.

Sebuah model masa depan dalam pendekatan integratif harus memenuhi persyaratan lain, seperti menawarkan kejelasan dalam tingkat pengukuran, menggunakan kekakuan akademis untuk mendefinisikan konstruk, membawa konsistensi dalam kategori karyawan ekspatriat, pemimpin atau manajer yang dipilih sebagai responden. Untuk memasukkan pengaruh kontekstual budaya, satu set beragam budaya responden harus dipilih. Selanjutnya, pendekatan terpadu harus mengambil perspektif dinamis, menawarkan ruang untuk kompetensi "interaksi" yang meminta untuk pengukuran kuantitatif dan kualitatif. Strategi pengumpulan data yang paling efektif adalah salah satu yang menggunakan ukuran ganda dan beberapa metode pengumpulan data (Lee dan Templer, 2003).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ismeth, (2002), Pendekatan Manajemen Industrial Berbasis Kompetensi Menuju Era Indonesia Baru, *Majalah Usahawan No. 4/Th XXXI*, April 2002
- Betz, F. (1994). *Strategic Technology Management*. John Wiley & Sons, New York
- Bird, A. and Osland, J.S. (2004), "Global competencies: an introduction", in Lane, H.W., Maznevski, M.L., Mendenhall, M.E. and McNett, J. (Eds), *The Blackwell Handbook of Global Management. A Guide to Managing Complexity*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 57-80.
- Darna, Surya (2002), Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4 R, *Majalah Usahawan No. 4/Th XXXI*, April 2002
- Devlin, Keith, 2001, *Infosense: Turning Information into Knowledge*, W.H. Freeman and Company, New York
- Espejo R.; Schuhmann W.; Schwaninger M.; Bilello U., (1996), *Organization Transformational and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, McGraw Hill, New York
- Hammel, Gary and Prahalad C.K., 1994, *Competing For The Future*, Harvard Business School Press
- Herrmann, Ned, (1996), *The Whole Brain Business Book: Unlocking the Power of Whole Brain Thinking in Organizations and Individuals*, McGraw-Hill, New York.
- Hill, Charles W.L. and Jones Gareth R., 1998, *Strategic Management: An Integrated Approach*, fourth editon, Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Michael A; Ireland, Duane R., and Hoskisson, Robert E., 1999, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, third edition, South-Western College Publishing
- Joost Bucker and Erik Poutsma (2010), *Global Management Competencies: A Theoretical Foundation*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 8, pp. 829-844
- Lee, C.H. and Templer, K.J. (2003), "Cultural intelligence assessment and measurement", in Early, P.C. and Ang, S. (Eds), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford Business Books, Stanford, CA, pp. 185-208.
- Lovvorn, Al S. and Jiun-Shiu Chen (2011) *Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 9 pp. 275 – 283.
- Manning, T.T. (2003), "Leadership across cultures: attachment style influences", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 No. 3, pp. 20-30.
- Normann, Richard, 2001, *Reforming Business: When The Map Change The Land Scap*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- O'Brien, J. (2005). *Sistem Informasi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta
- Prewitt, James, Richard Weil and Anthony McClure (2011), *Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations*, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13 pp. 13-20.

- Robbins, Stephen, 2001, *Organizational Behavior*, ninth edition, Prentice Hall, New Jersey
- Rusdiyanto, Johny, (2001), *Human Resource Management (HRM) in Knowledge-Based Entities*, *Proceeding Seminar Nasional dan Temu Ilmiah di UNAIR*, 29 September 2001
- Rusdiyanto, Johny, (2001), *Revitalisasi Konsep Pembelajaran Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM): Suatu Tinjauan dari Model Kompetensi*, *Proceeding dari Seminar Nasional yang diselenggarakan oleh UNIKA Semarang*, 24 –25 Juli 2001
- Sanchez et.al, 1997, *Competence-Based Strategic Management*, John William & Sons, England
- Suutari, V. (2002), "Global leader development: an emerging agenda", *Career Development International*, Vol. 7, pp. 218-33.
- Tung, K.Y. (1997). *Tekanan TI dan Manajemen Virtual Organization*, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 1 th XXVI, Januari, pp.6-9.