

PENGARUH MANAJEMEN INFRASTRUKTUR DAN MANAJEMEN KONTRIBUSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Oleh :
Taufik Sadikin

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

ABSTRAK

Didalam organisasi yang sukses, kemampuan individu diubah menjadi kemampuan organisatoris yang merupakan penghargaan bagi individu. Kemampuan dalam bentuk komitmen dan kompetensi yang dimiliki oleh individu merupakan *asset intellectual capital* yang sangat penting bagi organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa perananan *management employee contribution* sebagai karyawan yang unggul (*employee champion*) terhadap pembentukan *intellectual capital* melalui peningkatan kompetensi dan komitmen memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan penciptaan modal intelektual.

Kata Kunci: Manajemen Infrastruktur Dan Manajemen Kontribusi Terhadap Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi telah menyebabkan terjadinya persaingan yang tajam, sehingga diperlukan kinerja yang baik, efisiensi, dan kualitas, dan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) serta dapat menyesuaikan keadaan persaingan (*adaptive competitive*).

Kinerja yang baik tentunya sangat memerlukan peranan sumber daya manusia yang memiliki *commitment* dan *competency* yang merupakan ciri bagi *employee champion* yang dikaitkan dengan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi yang dapat memberi kontribusi (*employee contribution*) terhadap keunggulan bersaing organisasi.

Pengelolaan sumberdaya yang baik akan menciptakan kondisi yang baik pula terutama dalam hal penciptaan strategic partner, administrator yang ahli dibidangnya (*administrator expert*), pekerja yang memiliki keunggulan (*champion*) dan sebagai agen perubahan. Semua ini akan bermuara pada pencapaian keunggulan bersaing perusahaan.

Hal yang sangat penting bagi menejer sumberdaya manusia dalam organisasi diharapkan kapabilitasnya untuk merealisasikan efektifitas pelaksanaan strategi sumberdaya manusia.

Ketatnya persaingan, kondisi perekonomian yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat merupakan faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mencari berbagai cara baru agar dapat memanfaatkan sumberdaya manusianya secara lebih efektif. Sedangkan faktor-faktor internal seperti biaya kompensasi, kebutuhan untuk menyimak tekanan hukum dan sosial yang semakin menguat, dan tuntutan akan perlunya karyawan terlatih secara memadai merupakan faktor-faktor yang membuat manajemen sumberdaya manusia menjadi semakin penting dan kompleks.

Dalam dunia pasar global dan persaingan ketat dewasa ini, mempertahankan keunggulan bersaing dengan sumber daya manusia yang

profesional menjadi sangat penting, terutama pada strategi dibidang sumber daya manusia dan semakin lama semakin diakui bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan angkatan kerja bermutu tinggi yang menjadikan organisasi mampu untuk bersaing berdasarkan ketanggapan pasar, mutu jasa dan produk, serta inovasi teknologis.

Menurut Amstrong (2003) bahwa keunggulan kompetitif adalah inti strategi kompetitif. Hal tersebut meliputi kapabilitas, sumberdaya manusia, hubungan dan keputusan yang memungkinkan organisasi untuk menggunakan peluang dalam pasar dan menghindari ancaman terhadap posisi yang diinginkan.

Wahana yang digunakan perusahaan untuk bersaing dipasar dan meraih keunggulan kompetitif dikenal dengan strategi kompetitif. Strategi kompetitif dapat berbeda dalam banyak cara, termasuk tingkat dimana perusahaan menekankan inovasi, peningkatan kualitas dan pengurangan biaya.

Dalam melaksanakan fokus sumber daya manusia strategis, maka perlunya sumber daya manusia profesional bekerja dengan pendekatan strategic partner, guna mencapai keyakinan dalam mengoptimalkan strategi bisnis. Oleh karena itu, mengoperasikan strategi adalah kunci pencapaian tujuan bisnis melalui sumberdaya manusia yang profesional.

Telaah atas Peranan Human Resources digambarkan oleh Ulrich (1990) dalam empat katagori peran yakni sebagai manajemen sumberdaya manusia strategis, manajemen infrastruktur perusahaan, manajemen kontribusi karyawan, dan manajemen transformasi dan perubahan. Keempat aspek ini perlu dikelola guna memaksimalkan implementasi Strategi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis.

Berdasarkan latar belakang tersebut dia atas, maka yang menjadi judul dalam tulisan ini adalah "PENGARUH MANAJEMEN INFRASTRUKTUR DAN MANAJEMEN KONTRIBUSI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN "

2. Masalah Penulisan

- a. Bagaimana pengaruh manajemen infrastruktur terhadap kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing?
- b. Bagaimana pengaruh manajemen kontribusi karyawan terhadap kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan bersaing?
- c. Bagaimana pengaruh manajemen infrastruktur dan manajemen kontribusi karyawan terhadap kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing?

3. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan penulisan adalah untuk :

- a. Mendiskripsikan peranan manajemen infrastruktur terhadap kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing.
- b. Bagaimana peranan manajemen kontribusi karyawan terhadap kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan bersaing
- c. Bagaimana peranan manajemen infrastruktur dan manajemen kontribusi karyawan terhadap kinerja untuk mencapai keunggulan bersaing.

KAJIAN PUSATAKA

A Manajemen Infrastruktur (Manajemen Fasilitas)

Globalisasi dan resesi ekonomi dunia yang terjadi dalam decade terakhir ini memiliki dampak yang cukup berpengaruh dalam berbagai aspek kehidupan. Khusus bagi dunia bisnis dampak dari kondisi itu menuntut suatu aktivitas rekaya ulang atas konsep bisnis yang suda ada. Rekaya ulang akan mengakibatkan terjadinya perubahan yang cukup mendasar dalam berbagai aktivitas bisnis baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Salah satu perubahan yang sangat mendasar pada internal perusahaan yang perlu dilakukan adalah berkenaan dengan peran manajemen fasilitas bagi perbaikan kinerja bisnis. Hal ini dilakukan guna mencapai *competitive advantage*, dengan tekanan perhatian pada *core business*, daya tanggap atas konsumen, dan peningkatan kualitas yang terus-menerus.

Penciptaan infrastruktur organisasi telah menjadi aktivitas utama dari sumberdaya manusia dalam mendukung aktivitas organisasi. Oleh karena itu, hal ini membutuhkan disain sumberdaya manusia profesional dan pendistribusian secara efisien pada proses pengelolaan sumberdaya manusia dalam hal staffing, pelatihan, penilaian, reward, promosi, dan pengelolaan karyawan dalam organisasi. Pendistribusian sangat menentukan bagi menurunkan biaya operasional perusahaan secara maksimal terutama dalam sharing fasilitas yang ada dalam perusahaan. Sumberdaya manusia profesional diharapkan dapat mengoptimalkan pekerjaan melalui pemanfaatan sumberdaya perusahaan yang ada melalui *strategic partner* dan *collaboration* diantara unit atau level yang ada.

Sumberdaya manusia profesional sebagai pejabat dari infrastruktur perusahaan, dituntut agar proses dalam organisasi dapat mendisain dan mendistribusikan beban kerja dengan fasilitas atau infrastruktur yang ada secara efisien. Hal ini penting agar pencapaian tujuan dan peningkatan nilai bisnis dapat dilakukan secara optimal dan berkelanjutan.

B Pengertian Manajemen Infrastruktur

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen infrastruktur atau fasilitas, yakni:

- a. *The British Institute of Facilities management* (1999) mendefinisikan manajemen fasilitas sebagai kegiatan koordinasi antara lingkungan kerja fisik dengan orang (karyawan) dan pekerjaan pada suatu organisasi.
- b. Dilanthi (2002) mendefinisikan manajemen fasilitas sebagai proses dalam hal mana organisasi mendistribusikan dan mempertahankan suatu kualitas lingkungan kerja dan mendistribusikan kualitas layanan pendukung guna memenuhi tujuan perusahaan pada biaya yang terbaik.
- c. Atkin dan Brooks (2000) mendefinisikan fasilitas manajemen sebagai pendekatan yang terintegrasi dalam mengoperasikan, memelihara, meningkatkan dan mengadaptasi ruang kerja dan infrastruktur organisasi guna menciptakan suatu lingkungan yang dapat memberikan dorongan yang kuat terhadap tujuan utama organisasi.
- d. Keith (1994) mendefinisikan manajemen fasilitas sebagai penciptaan suatu kebijakan fasilitas yang mengekspresikan nilai perusahaan; pemberian otoritas pada unit bisnis tentang fasilitas guna peningkatan kualitas layanan; pengembangan fasilitas guna mencapai tujuan bisnis; dan memahami peningkatan nilai yang diperoleh dari penambahan fasilitas dalam organisasi.
- e. Ulrich (2000), bahwa manajemen infrastruktur perusahaan adalah berkenaan dengan membangun sebuah infrastruktur yang efisien melalui proses *reengineering* organisasi agar terwujud kontribusi karyawan yang merata bagi setiap pekerja dalam memenuhi kewajiban mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa *reengineering* bisnis harus dijalankan pada seluruh aspek eksternal maupun internal organisasi.
- f. World Bank. 2005. mengemukakan pengertian manajemen infrastruktur atau manajemen prasarana yaitu satu faktor penentu yang penting dari produktivitas yang dibangun melalui engineering dalam rangka pelaksanaan aktivitas karyawan dalam organisasi lebih efisiensi dan efektif.
- g. Ketersediaan dan mutu prasarana mempengaruhi iklim investasi di mana perusahaan beroperasi. Prasarana baik berperan untuk membuat perusahaan

lebih produktif karenanya lebih kompetitif secara internasional. Di tingkat ekonomi makro, kinerja dari saham prasarana mempengaruhi total faktor produktivitas (TFP), secara umum dikenal sebagai satu-satunya ukuran yang dapat dihitung dari daya saing (Krugman 1994).

- h. Whatis.com (Copyright 2007-2008), techterms@whatis.com mengemukakan definisi manajemen infrastruktur, adalah *for an organization's information technology, infrastructure management (IM) is the management of essential operation components, such as policies, processes, equipment, data, human resources, and external contacts, for overall effectiveness. Infrastructure management is sometimes divided into categories of systems management, network management, and storage management. Infrastructure management products are available from a number of vendors including Hewlett-Packard, IBM, and Microsoft.*

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, menjelaskan bahwa manajemen infrastruktur adalah koordinasi antara lingkungan kerja fisik dengan karyawan dan pekerjaan pada suatu organisasi untuk mempertahankan kualitas lingkungan kerja yang terintegrasi dalam mengoperasikan, memelihara, meningkatkan dan mengadaptasi melalui proses *reengineering* organisasi agar terwujud kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

C Tujuan Manajemen Infrastruktur

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, tujuan dari manajemen prasarana sebagaimana yang dikemukakan oleh

- a. *Spedding (1994)* menjelaskan bahwa tujuan dari manajemen infrastruktur adalah selain mencapai optimalisasi biaya operasional perusahaan, juga untuk meningkatkan efektifitas penggunaan ruang kerja dan juga asset lainnya yang berhubungan dengan orang dan proses kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- b. Ulrich : 1990 : 83-121 mengemukakan bahwa manajemen infrastruktur perusahaan berperan dalam membentuk infrastruktur perusahaan yang efisien.
- c. Whatis.com, mengemukakan tujuan manajemen infrastruktur adalah untuk:
 - Mengurangi kegiatan ganda
 - Memelihara norma-norma kesetiaan
 - Meningkatkan arus informasi dalam seluruh sistem informasi
 - Meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah
 - Menjamin terlaksananya hubungan kegiatan operasional inter organisasi dan lingkungan eksternal
 - Memelihara kebijakan efektivitas manajemen perubahan.

Meski semua aktivitas bisnis tergantung pada prasarana, namun dalam merencanakan proyek-proyek tidak menjamin manajemen yang efektif dan mengabaikan hal tersebut, akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa tujuan manajemen infrastruktur adalah untuk mengoptimalkan kegiatan sumber daya manusia sesuai dengan fasilitas yang tersedia serta manajemen yang efektif dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu tujuan organisasi adalah menciptakan *customer value* pada tingkat *benefit cost* terendah serta *benefit value* yang tinggi.

D Manajemen Infrastruktur Guna Pencapaian Efisiensi Infrastruktur dan Tujuan Perusahaan

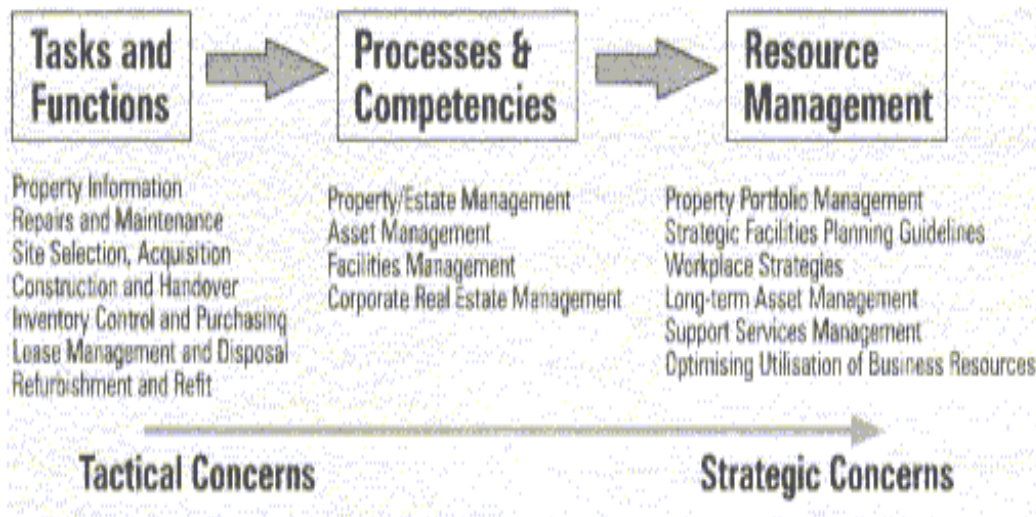
Shiem (1999) menyatakan dalam rangka menselaraskan keinginan yang besar antara struktur organisasi, proses kerja dan penciptaan lingkungan fisik yang kondusif, maka *strategic intent* perusahaan harus secara jelas bertalian dengan dimensi-dimensi fasilitas yang dituangkan pada perencanaan strategi

bisnis. Berkenaan dengan hal tersebut berdasarkan berbagai kajian pustaka dapat ditarik tiga tema utama yang perlu dikaji lebih lanjut, yakni:

- a. Kebutuhan untuk menghubungkan antara keputusan fasilitas dengan *corporate strategy*
- b. Kebutuhan secara proaktif untuk mengelola fungsi ruangan sebagai sumber daya bisnis
- c. Kebutuhan untuk pengembangan model konseptual dan kerangka kerja guna menghadapi perkembangan munculnya alat-alat (fasilitas) dan pengembangan keterampilan manajemen yang terintegrasi dalam manajemen sumberdaya. Hal ini berkenaan dengan *management strategic business* dan *management operational asset* perusahaan yang selaras dengan manajemen fasilitas dalam desain bisnis.

Sejalan dengan perubahan yang terjadi pada manajemen fasilitas, maka keterkaitan sumberdaya lebih ditekankan pada penetapan lingkungan kerja dengan fokus perhatian pada karyawan (orang), proses dan fasilitas. Hal ini menggambarkan bahwa perhatian pihak manajemen bergerak dari taktik menuju penyusunan strategic dan menghadapi perubahan pada manajemen fasilitas (McLennan, 2000). Fokus perubahan dalam praktek management fasilitas dapat diilustrasikan pada gambar berikut ini.

Gambar 1, Perubahan dalam Praktek Management Fasilitas



Sumber: diadopsi dari Shiem et.al (1999)

Dari gambar diatas terlihat bahwa perhatian pada aspek taktik dalam aktivitas management fasilitas menjadi landasan proses perubahan bagi pengelolaan manajemen sebagai upaya penyusunan strategi perusahaan. Dengan kata lain, bahwa perubahan manajemen fasilitas menuntut proaktif pihak manajemen perusahaan guna memperhatikan dua hal yakni dari *strategic management* (berkenaan dengan misi dan tujuan yang telah digariskan perusahaan tentang arah bisnis) dan dari *operational management* (berkenaan dengan cara terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui optimalisasi management sumberdaya dan pengoperasiannya).

Lebih jauh Shiem (1999) menyatakan, bahwa upaya memenuhi harapan dari suatu hasil yang diinginkan dengan keputusan terintegrasi pada tingkat pembuatan pilihan strategi melalui penetapan fasilitas manajemen yang ekonomis dapat dilakukan melalui penyusunan konstruktif. Manajemen konstruktif guna

membangun dukungan strategi bisnis melalui manajemen fasilitas tersebut dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar berikut. Dari alur tersebut diharapkan pencapaian hasil terbaik melalui pemikiran ulang dan evaluasi atas fasilitas-fasilitas strategi pendukung yang secara berkelanjutan memenuhi tujuan bisnis melalui perbaikan tujuan secara fleksibel.

Gambar 2, Membangun Dukungan Bisnis Melalui Manajemen Fasilitas



Sumber: diadopsi dari Shiem et.al (1999)

Dari uraian diatas, merupakan suatu hal yang cukup jelas bahwa integritas kerangka kerja untuk management fasilitas harus dibangun melalui proses komunikasi yang berkesinambungan antara *strategic management* (dalam upaya pengembangan bisnis inti) dan *oprational management* sebagai kekuatan sumberdaya bisnis. Kerangka kerja konseptual guna menselaraskan antara strategi management dan operasional management melalui komunikasi yang konstan dapat diilustrasikan pada gambar 3. Gambar tersebut mengisyaratkan bahwa proaktif model tidak hanya membutuhkan kesadaran yang tinggi dari kedua sisi pihak manajemen (*strategic* dan *operational*) akan tetapi juga perlu dibangun saluran komunikasi formal yang dapat menjaga komunikasi kedua balah pihak secara maksimal tentang lingkungan eksternal dan implikasinya terhadap asset operasioanal perusahaan.

Pada gambar 3 diilustrasikan penggunaan *strategic fasicility brief* (SFB) dan *service level brief* (SLB) sebagai instrument untuk mempromosikan dan memperbaiki hal-hal penting yang dihadapi antara keputusan *strategic management* dan keputusan *operational management*.

Strategic Facility Brief (SFB) merupakan dokumen yang menjelaskan tentang keselarasan kegiatan operasional dan rencana bisnis perusahaan. Tujuan mendasar dari *Strategic Facility Brief* adalah untuk menetapkan arah kebijakan-kebijakan perusahaan berkenaan dengan criteria yang dibutuhkan dengan atribut fasilitas kunci dan kinerja layanan fisik guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam rencana bisnis.

Shiem et.al (1999) menyatakan bahwa *Strategic Facility Brief* dipengaruhi oleh berbagai factor, yakni :

1. Proses alami dari bisnis
2. Pemilihan atribut-atribut fasilitas
3. Fleksibilitas yang diinginkan dari fasilitas

4. Kecenderungan perubahan teknologi
5. Komitmen sumberdaya dan kemampuan mengupayakannya.

Service Level Brief (SLB) merupakan wujud dari tingkat kinerja lingkungan yang dapat diterima berkenaan dengan asset fisik dan layanan pendukung yang dibutuhkan sebagaimana ditentukan oleh *Strategic Facility Brief*. Tujuan mendasar dari SLB adalah untuk mendefinisikan dan mengkuantifikasikan secara tepat jasa layanan dan kinerjanya berkenaan dengan lingkungan kerja fisik yang mendukung aktivitas core business.

Ruang lingkup dari SLB ditentukan oleh berbagai kriteria berikut ini:

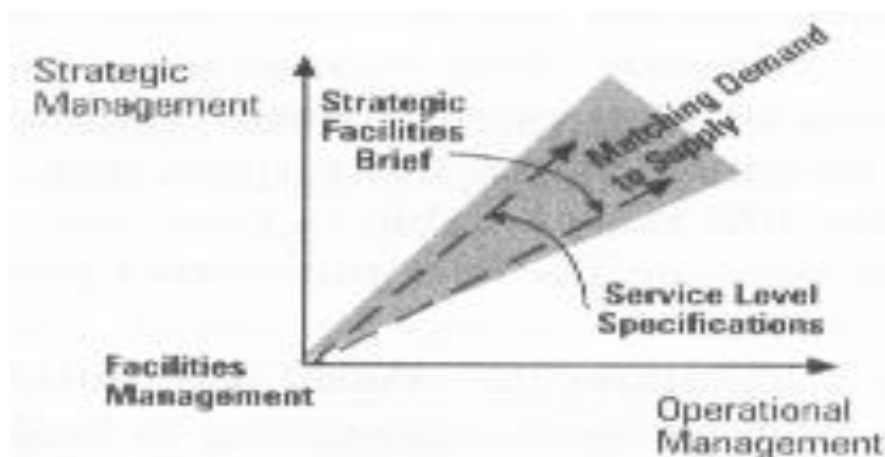
1. Minimalisasi resiko yang terjadi ditempat kerja
2. Kemampuan layanan dari fasilitas (asset) fisik
3. Perlindungan atas asset-asset berharga
4. Promosi lingkungan tempat kerja yang kondusif
5. Penetapan strategi
6. Biaya dan kemampuan mengupayakannya.

Dari uraian di atas terlihat bahwa dalam mengembangkan SFB dan SLB untuk membangun manajemen fasilitas membutuhkan peran serta atau input dari *strategic business planning* dan *operational asset management* dalam konteks keterlibatan staff mereka.

McLennan (2000) berpendapat bahwa salah satu hambatan bagi kesuksesan pelaksanaan manajemen fasilitas adalah akses informasi yang benar dan tepat dari unit-unit bisnis dan bagian operasional fasilitas. Membangun sistem informasi adalah hal sangat berguna dalam unit-unit bisnis, namun kemampuan untuk mengakses informasi secara reguler merupakan permasalahan yang sering terjadi. Oleh karena itu, Cole (1994) menyatakan bahwa *strategic management* dan *operational management* dapat diatasi dengan menyediakan suatu solusi yang optimal dengan mengisolasi pandangan staff mereka tentang munculnya konflik nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen fasilitas yang efektif tergantung dari arus informasi dalam organisasi. Untuk itu, informasi harus dibangun dari struktur operasional yang paling bawah yang mengalir samapi pada *core business* organisasi. Hal ini seperti pada gambar berikut.

Gambar 3, Peran *Strategic Facility Brief* (SFB) dan *Service Level Brief* (SLB)



Sumber: diadopsi dari Then (1995)

Dari gambar tersebut di atas terlihat perpaduan antara *Strategic management* dan *operational management* akan dapat dibangun struktur sumberdaya fisik (fasilitas) yang tepat. Hal mana, ketepatan tersebut terlukis dari

kesesuaian dan keseimbangan antara demand dan supply akan produk atau jasa dari waktu ke waktu. SFB dan SLB merupakan dua aspek yang memiliki kontribusi penciptaan yang seimbang tersebut. Agar hal ini dapat ditingkatkan maka *physical asset* dan kinerja layanan dari fasilitas terus dimonitor dan hasilnya dikomunikasikan pada kedua bidang manajemen tersebut.

Gambar berikut mengilustrasikan hubungan antara keputusan *strategic* dengan fasilitas dan juga hubungannya antara keputusan *operatioanal* dan fasilitas pendukung layanan, yang keduanya dihubungkan dengan paihak manajemen pada setiap level yang bertalian (*corporate level*, *facility level* dan *building level*). Gambar tersebut memperlihatkan bagaimana *core business driver* mengendalikan manajemen fasilitas sehingga pelayanan terhadap pelanggan dapat dioptimalkan.

Gambar 4, Faktor-faktor Penghubung dalam Manajemen Fasilitas



Sumber: diadopsi dari Shiem et. al (1999)

Dari gambar tersebut di atas terlihat hubungan komponen-komponen *strategic* dan *operasional* pada *facilities management* secara lebih luas. Fokus utama dari komponen *strategic facilities planning* dan *strategi assets management* adalah upaya merespon dinamika lingkungan eksternal melalui kerangka kerja perbaikan *strategic* sesuai alokasi sumberdaya. Disisi lain, komponen operasional dari *facilities support service management* dan *asset maintenance management* fokus pada kelancaran manajemen untuk keberlanjutan operasi yang dituangkan dalam kebijakan oleh komponen *strategic*.

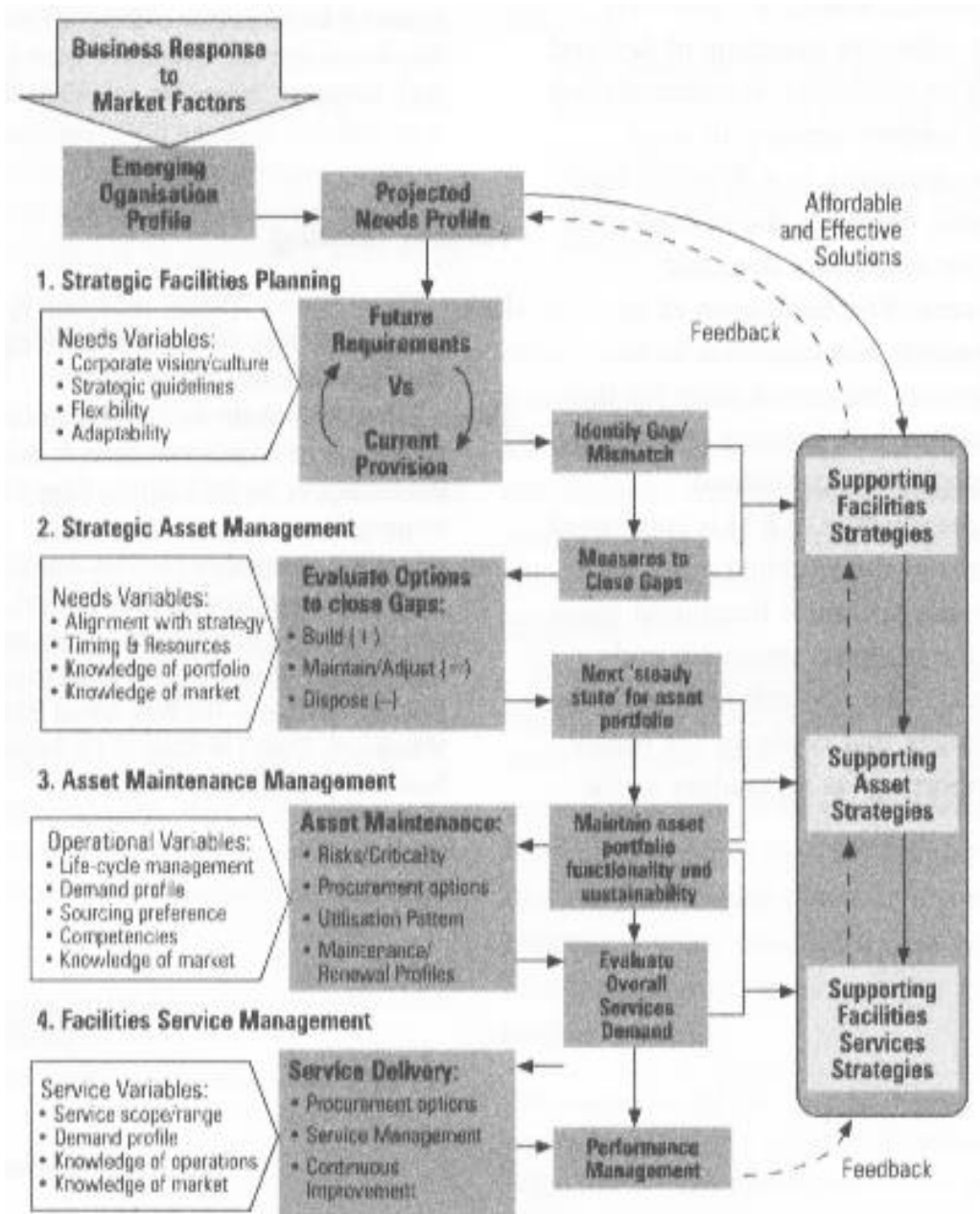
Pada akhirnya keterkaitan dan saling hubungan antara empat komponen dasar fasilitas manajemen mendukung relevansi *strategic cooperative*. Dari gambar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efektifitas fasilitas perusahaan tercipta sebagai respon dari perubahan yang terjadi dari luar perusahaan, seperti perubahan permintaan produk/jasa dan persaingan. Hal ini menuntut perusahaan perlu mengkaji ulang profil bisnisnya guna memenuhi profil yang diinginkan. Berkenaan dengan fasilitas tersebut, hal yang dapat dilakukan yaitu melalui empat tahapan yakni:

1. Penyusunan *strategic facility planning*
2. *Strategic asset management*
3. *Asset maintenance management*
4. *Facilities service management*

Review atas keempat faktor tersebut diatas akan memberikan distribusi layanan yang maksimal yang dapat diukur dari kinerja manajemennya. Komunikasi,

pengukuran, dan analisis yang terus menerus atas seluruh faktor ini akan dapat menjaga efektifitas dan efisiensi management facilities yang terlukis dari dapat dipenuhinya keseimbangan antara permintaan dan penawaran produk/jasa kepada konsumen sesuai dengan harapannya

Gambar 5, Facility Management an Integrated Management Framework



Sumber: diadopsi dari Shiem et. Al (1999)

E Reengineering

Dalam *reengineering* suatu konsep bisnis tidaklah terlepas dari peran manajemen sumberdaya manusia. Hal ini dikarenakan penataan ulang suatu bisnis tentunya menuntut peningkatan nilai *outcomes* dari bisnis itu sendiri. Guna menciptakan peningkatan nilai bisnis dan pendistribusian hasil yang lebih baik, maka konsep sumberdaya manusia profesional haruslah dimulai dalam suatu

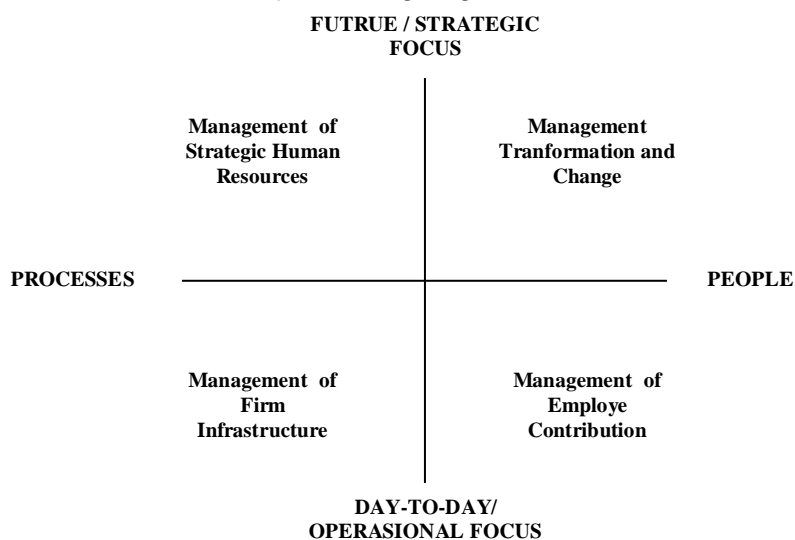
perusahaan. Hal ini tidak hanya ditekankan pada beban tugas sumberdaya manusia semata akan tetapi juga lebih difokuskan pada kemampuan mendistribusikan pekerjaan tersebut pada seluruh anggota organisasi. Dengan kata lain, *reengineering* bisnis menuntut *reengineering* pada sumberdaya manusia. Penataan ulang atas sumberdaya manusia akan menjamin tercapainya outcome perusahaan secara optimal.

Menurut Ulrich (2000), penataan ulang atas suatu konsep bisnis, khususnya dari sudut pandang sumberdaya manusia haruslah dilihat dari sisi peran sumberdaya manusia dalam membentuk *strategic partner* bagi optimalisasi fungsi dan peran anggota organisasi. Lebih jauh dinyatakan pula, bahwa guna membentuk *strategic partner* maka peran sumberdaya manusia dapat dicapai melalui 4 (empat) aspek utama aktivitas manajemen dalam membangun konsep bersaing organisasi.. Keempat aspek manajemen tersebut meliputi:

1. Manajemen sumberdaya manusia strategic
2. Manajemen transformasi dan perubahan
3. Manajemen infrastruktur perusahaan
4. Manajemen kontribusi para pekerja.

Secara seksama, Ulrich (2000) menggambarkan peran keempat aspek tersebut dalam bentuk suatu diagram dengan mengkombinasikan keempat hal tersebut yang dilihat dari sisi fokus pada strategi (*future oriented*), aktivitas operasional, proses pelaksanaan, dan peran para pekerja. Hal ini ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 6, Peran Sumberdaya manusia Dalam Membangun Konsep Bersaing Organisasi

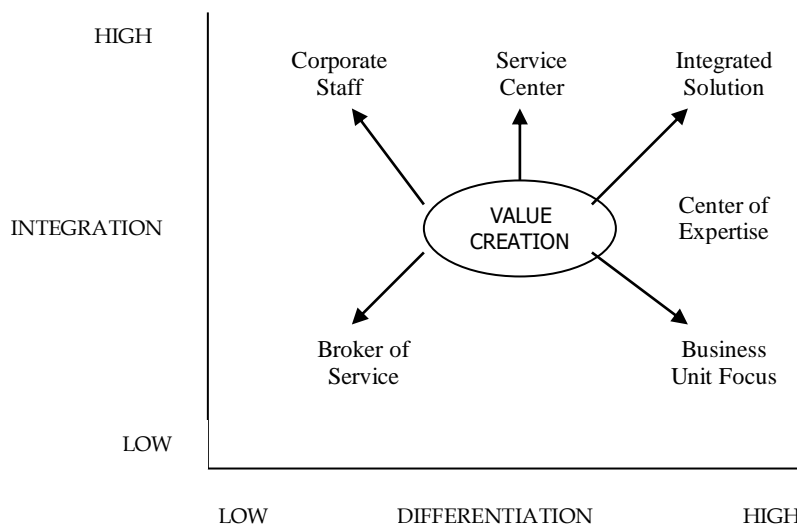


Gambar tersebut di atas mengisyaratkan bahwa peran sumberdaya manusia sangat menentukan bagi pencapaian tujuan organisasi yang dituangkan melalui *strategic focus* yang didukung oleh kelancaran proses aktivitas melalui keterlibatan karyawan dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya. Dari hal tersebut dapat disimpulkan agar perusahaan memiliki keunggulan bersaing, maka proses *reengineering* sumberdaya manusia dapat dilakukan dalam empat aspek tersebut. Hal ini didasari atas:

- a. Pemahaman atas betapa pentingnya sumberdaya manusia bagi penciptaan *competitive advantage*

- b. Bagaimana organisasi dapat beralih dari pengelolaan sumberdaya manusia yang bersifat tradisional kepada sumberdaya manusia strategic?
- c. Bagaimana sebaiknya distribusi sumberdaya manusia dilakukan?
- d. Pemahaman atas tantangan bagi sumberdaya manusia dimasa depan
- e. Bagaimana meningkatkan kontribusi atau peran karyawan bagi peningkatan *outcome* organisasi.

Gambar 10,
Mekanisme Layanan untuk Penciptaan Nilai Melalui Sumber
Daya Manusia



Sumber: diadopsi dari Ulrich (2000)

Broker service merupakan sistem penciptaan nilai melalui kerjasama dengan agen dari luar perusahaan guna memberikan layanan pada konsumen. *Human resources administrative expert* dari perusahaan berperan untuk mengelola element-element dari kontrak kerja dengan broker yang meliputi: negosiasi, penawaran, membangun kesepakatan, dan mengawasi kesepakatan yang telah dibangun.

Service center merupakan *value creation* untuk berbagai aktivitas sumberdaya manusia berkenaan dengan keterkaitan pekerjaan. *Service center* melakukan layanan transaksi rutin yang sudah distandarisasi pada satu lokasi yang ditetapkan agar aktivitas menjadi lebih efisien melalui kerjasama diantara unit yang ada. Artinya, melalui *service center* aktivitas proses yang standar pada berbagai bisnis unit yang berbeda namun memiliki aktivitas serupa dapat menggunakan jasa layanan dari para karyawan umum. Pada prinsipnya, *transaction based-service* berhubungan dengan proses administrasi rutin, pertanyaan-pertanyaan, dan aktivitas-aktivitas yang standard berhubungan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan umum pada dibidangnya.

Center expertise sebagai *value cration* adalah berkenaan dengan penggunaan tenaga ahli teknis (*technical expert*) secara bersama pada setiap area sumberdaya manusia yang dapat didistribusikan pada bisnis-bisnis unit guna pengembangan dan *sharing idea* secara cepat dalam perusahaan. *Center expert* umumnya fokus pada transformasi layanan dasar atau aktivitas sumberdaya manusia guna membantu implementasi strategi, penciptaan budaya baru, dan memenuhi tujuan bisnis. Dengan kata lain, *center expert* diciptakan untuk percepatan proses

reengineering pada *human resources process* melalui *sharing idea* diantara para karyawan, agar budaya organisasi dan tujuan perusahaan dapat dipahami.

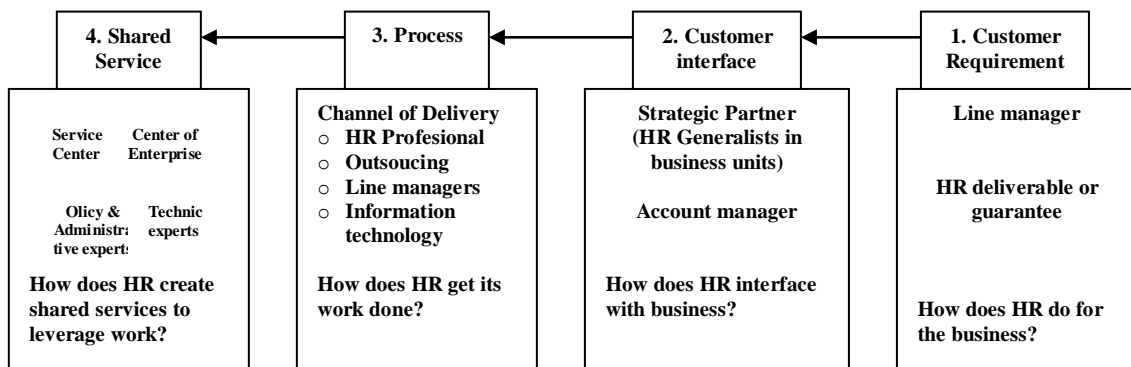
Integrated solution merupakan *value creation* melalui penggunaan tenaga *technical expert* secara bersama guna memenuhi keinginan konsumen. *Integrated solution* dibentuk dari berbagai kelompok staff menjadi suatu team guna mengatasi masalah bisnis pada bisnis unit yang ada. Perbedaan antara *integrated solution* dan *center expert* adalah bahwa *human resources expert* dikontrak/digunakan oleh bisnis unit untuk suatu jangka waktu tertentu. Umumnya *integrated solution* dijalankan dengan menggunakan sumberdaya ahli yang ada dalam perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *value creation* dapat diciptakan melalui berbagai bentuk dengan tujuan untuk mengatasi berbagai masalah distribusi layanan dalam perusahaan guna memenuhi keinginan konsumen. *Value creation* bagi *human resources* dapat mempercepat terjadinya *reengineering human process* dalam perusahaan.

F Penetapan Proses Value Creation

Ulrich (2000) menyatakan bahwa logika proses pembentukan *value creation* didasarkan pada aspek horizontal bukan vertical, proses bukan fungsi, dan kelompok kerja bukan individu. Hal ini menandakan bahwa *power* tidaklah menjadi penting dalam penciptaan nilai (*value creation*), akan tetapi alur dari sumberdaya organisasi sangat menentukan dalam penciptaan nilai. Disisi proses, hal ini berkenaan dengan bagaimana nilai dapat ditingkatkan bagi para pengguna dibandingkan dengan perhatian pada fungsi dari bagian yang ada. Proses penciptaan nilai tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 11, Alur Logis Sharing Layanan pada Organisasi Value-Create



Sumber: Diadap dari Ulrich (2000)

Dari uraian diatas, pada dasarnya manajer lini dapat memainkan peranannya dalam menunjang upaya *human resources reengineering* dan *value creation* melalui:

1. Pemahaman dan penyediaan *reengineering* pada seluruh proses pekerjaan
2. Penetapan ulang *reengineering* sebagai proses *value creation*
3. Ciptakan layanan organisasi bersama secara cepat dengan menggunakan mekanisme distribusi dan proses untuk aktivitas.

Disisi lain *human professional* agar dapat menjadi *administrative expert* harus memahami tentang :

1. Bagaimana *reengineering human resources* melalui penggunaan teknologi, proses *reengineering* kelompok, dan peningkatan kualitas harus dilakukan
2. Penetapan paranan *human resources* dalam "creating value" bagi perusahaan
3. Ciptakan *shared service human resources delivery* mekanisme

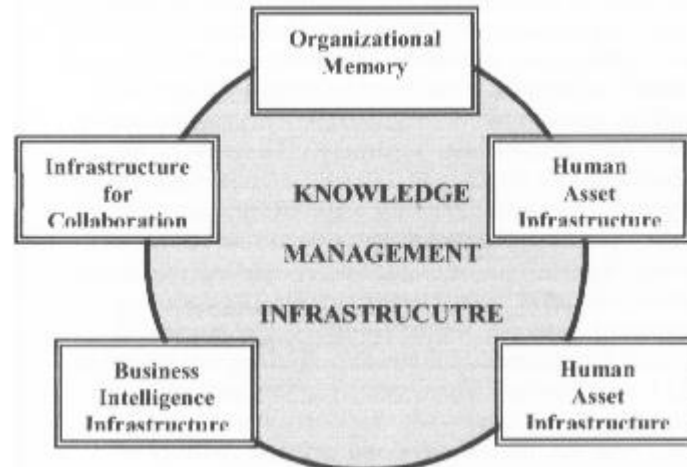
4. Pengukuran hasil *human resources* berkenaan dengan efisien dan efektifitas kerjanya.

Fadlallah et.al (2004) menyatakan bahwa sumberdaya yang dapat memiliki nilai yang sama besar dan selalu ada dalam organisasi adalah keterampilan sumberdaya manusia, keahlian, dan hubungan diantaranya. Agar hal tersebut dapat terwujud maka upaya *knowledge management* perlu diupayakan agar *asset facilities* perusahaan memiliki nilai yang tinggi. Lebih jauh dikatakan *knowledge management facilities* merupakan fondasi untuk membentuk dan mengembangkan *knowledge management process*. Belajar berkelanjutan, dan mendukung *organization memory*, jika *knowledge management infrastruktur* dapat dikembangkan secara efektif maka optimalisasi organisasi dalam menerapkan konsep “*know-know*” secara menyeluruh termasuk tentang teknologi baru dapat dilaksanakan.

Lebih lanjut Fadlallah (2004) menyatakan *knowledge management facilities* terdiri dari aspek yakni social dan alat-alat teknik yang meliputi perangkat keras dan perangkat lunak. Kedua aspek tersebut sebaiknya dibangun sehingga *knowledge* dapat diciptakan dari berbagai peristiwa-peristiwa baru atau aktivitas yang berkesinambungan, dengan kata lain *knowledge* dengan dasar *infrastructure* akan dapat menciptakan kreativitas pengetahuan dan menyediakan sistem terintegrasi guna menyatukan berbagai pengetahuan dalam organisasi. Artinya melalui peningkatan *knowledge management infrastruktur* akan dapat memicu peningkatan pengetahuan anggota organisasi.

Sehubungan dengan *knowledge management infrastruktur*, Fadlallah (2004) mengatakan terdapat lima elemen yang mendasari *knowledge management infrastruktur* seperti terlihat pada gambar berikut ini.

Gambar 12, Elemen Knowledge Management Infrastructure



Sumber: diadopsi dari Fadlillah et. Al (2004)

Menurut Dilanthi et.al (2002), organisasi dapat melakukan beberapa tahapan dalam mendorong peningkatan kinerja guna meningkatkan efisiensi perusahaan yang didasari pada konsep *Balance Score Card*. Adapun tahapan tersebut adalah:

- Perbaiki dan tingkatkan komunikasi pada semua level
- Tetapkan tujuan organisasi secara jelas
- Lakukan pelatihan pada semua level guna meningkatkan kemampuan tehnik karyawan dalam mengoperasikan peralatan
- Bangun sistem pengupahan yang baik dan kontrol sistem tersebut untuk membantu perkembangan kinerja.

- Atasi rintangan-rintangan organisasional yang terjadi
- Koordinasikan tanggungjawab pada berbagai level yang ada
- Kemukakan secara jelas keinginan untuk peningkatan operasional perusahaan
- Buatlah usaha yang realistik dan dapat diimplementasikan
- Ubah budaya perusahaan yang tidak menguntungkan

Lebih jauh Dilanthi et.al (2002), mengemukakan suatu kriteria penilaian bagi kinerja fasilitas dalam perusahaan bahwa upaya efektivitas dan efisiensi penggunaan fasilitas dan ruangan dapat dicapai melalui upaya maksimalisasi aktivitas dan koordinasi dalam organisasi sehingga tidak terdapat fasilitas dan ruangan yang tidak dimanfaatkan secara optimal. Hal ini akan dapat dicapai melalui tingkat produktivitas pemanfaatan kedua hal tersebut. Ukuran produktivitas tersebut tergambar dari perpaduan upaya pencapaian efektivitas dan efisiensi penggunaan fasilitas dan ruangan tersebut.

Dalam pencapaian efektivitas dan efisien pemanfaatan fasilitas dan ruangan tersebut akan sangat ditentukan oleh kemampuan sumberdaya manusia sebagai element penting dalam administration expert pelaksana proses kerja dalam perusahaan. Dengan demikian, perpaduan sumberdaya manusia professional (HR Professional) dan ketersediaan infrastruktur yang professional (*Professional Infrastructure*) akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Infrastruktur professional dengan didukung sumberdaya professional akan dapat membentuk

G Human Asset infrastruktur

Hal ini berkenaan dengan partisipasi dan kesediaan orang. Dalam konteks ini organisasi harus memberikan perlakuan dan memotivasi orang-orang terbaik dalam perusahaan. Perlakuan dan motivasi tersebut adalah dalam bentuk semangat bekerja, memberi reward, menghargai dan mengakui, melatih, mendidik dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dari perlakuan tersebut diharapkan karyawan akan memiliki keterampilan yang tinggi dan lebih independen dan dapat menggunakan teknologi guna menciptakan pengetahuan dalam proses learning organisasi. *Human asset infrastruktur*, kemudian dapat membantu untuk identifikasi dan penggunaan keterampilan khusus karyawan guna menciptakan nilai bisnis. Hal ini akan bermakna jika karyawan dengan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya dapat digunakan secara eksplisit.

Hal diatas memberikan gambaran bahwa *human asset infrastruktur* perlu dibangun dalam organisasi agar karyawan memiliki keterampilan dan independensi yang tinggi dalam melakukan aktivitasnya dalam perusahaan, sehingga pada akhirnya mereka akan dapat menciptakan nilai bisnis yang lebih baik melalui penggunaan teknologi yang digunakan organisasi.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh manajemen infrastruktur perusahaan terhadap kinerja SDM

Globalisasi mendominasi *competitive* di atas bumi ini. Konsep ini bukanlah hal yang baru, tetapi hanyalah intensitas tantangan untuk menyesuaikan dengannya. Globalisasi memerlukan pasar yang baru, produksi baru, mindset baru, kemampuan yang baru, dan cara berfikir yang baru tentang bisnis. Dimasa mendatang, human resources harus menciptakan model dan proses untuk mencapai ketangkasan yang global, efektivitas, dan daya saing.

Para pemimpin pada tingkatan apapun dari suatu perusahaan harus menghargai dan mengikat untuk menjadi pemenang. Tetapi keinginan untuk menang tidaklah cukup, para pemimpin harus menetapkan suatu alur yang membuat keinginan tersebut dapat terjadi. Suatu alur perusahaan sebagai pemenang harus meningkat melampaui neraca penguasaan, menciptakan proses produksi yang baru, dan berpindah, dan bertindak lebih cepat dari pesaing mereka.

Untuk membuat jauh lebih baik penggunaan dari kemampuan organisatoris, para eksekutif harus melihat sumberdaya manusia sebagai sumber dari manfaat kompetisi. Para pemimpin yang sukses dari masa depan harus mampu menciptakan kemampuan organisatoris. Mereka harus mampu mengidentifikasi kemampuan kritis ke sukses bisnis.

Kenyataan kompetitif baru menyarankan suatu agenda yang baru untuk *human resources* yaitu suatu agenda yang dipusatkan pada pemenang daya saing, sebagai pemenang dari daya saing, para *HR professional* harus berfokus pada *deliverable* dari pekerjaan mereka dibandingkan melakukan pekerjaan mereka yang lebih baik, mereka harus mengartikulasikan peran mereka dalam kaitannya dengan nilai yang diciptakan, mereka harus menciptakan mekanisme untuk *deliver HR* sedemikian rupa sehingga hasil bisnis dengan cepat diikuti. Mereka harus belajar mengukur hasil dalam hal daya saing bisnis dibanding *transforming* daripada untuk konsolidasi, *reengineer*, atau *downsizing* ketika suatu perusahaan harus berpaling.

Dari kenyataan tersebut tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting, hal ini dikarenakan sumberdaya manusia dapat memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif dan nilai tambah serta inisiatif kualitas total. Nilai tambah yang diciptakan manusia terdapat diberbagai level dalam organisasi, sumberdaya manusia adalah yang menciptakan misi, menetapkan tujuan, mengembangkan strategik dan mengimplementasikan rencana tersebut. Untuk memastikan kontribusi sumber dayamanusia untuk penciptaan nilai tambah yaitu dapat dilihat kompetensi dan komitmennya terhadap organisasi.

Amstrong (2003) menyatakan untuk dapat membangun komitmen dan mempertahankan hubungan yang stabil dengan karyawan diperlukan suatu budaya dan lingkungan kerja yang merangsang kinerja yang berkualitas.

Disis lain, para Manajer sumber daya manusia dituntut untuk berupaya secara aktif membentuk *human capital* melalui pemahaman atas kebutuhan lahir dan batin karyawan yang diselaraskan dengan strategi perusahaan. Dengan demikian pada akhirnya karyawan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi *competitive advantage* organisasi. Atas dasar tersebut, eksekutif sumberdaya manusia profesional harus dapat berperan sebagai *employee champion* bagi karyawan melalui aktivitas : mendengar, merespon, dan menemukan jalan guna menemukan pekerja dengan kemampuannya guna memenuhi perubahan permintaan (Ulrich, 2000)

Dari uraian diatas jelas kiranya bahwa keberadaan sumberdaya manusia sangat penting dalam mencapai nilai-nilai yang ingin dicapai perusahaan. Schuler, Dowling and Smart (1998) menegaskan bahwa tujuan manajemen sumberdaya manusia yakni menarik (*attract*), mempertahankan (*retain*), dan memotivasi (*motivate*) karyawan. Apabila ketiga tujuan tersebut dapat dicapai maka tujuan strategik perusahaan dapat diraih.

Peran kontribusi karyawan untuk sumberdaya manusia profesional meliputi keterlibatan dalam permasalahan dan keprihatinan sehari-hari, dan keperluan-keperluan para karyawan. Sejalan dengan itu, Ulrich (2000) mengatakan bahwa: “*the deliverable from management employee contribution are increased employee commitment and competence. HR practices should help employees to contribute thought both their competence to do good wrok and their commitment to work diligently*”.

Kontribusi para karyawan sangat perlu dan penting dalam sebuah organisasi. Sejalan dengan itu, setiap perusahaan harus berusaha agar karyawannya dapat

diandalkan dan berkontribusi secara positif dalam perusahaan. Berkaitan dengan hal ini, Ulrich (2000) menyatakan bahwa:

“The metaphor their role..., is “employee champion” These champion personally spend time with employees and train and encourage managers in other departments to do same. With employee champion who understand the needs of employee and ensure that those are met, overall employee contribution goes up. Employee contribution is essential to any business, not only for its own sake (the social desirable of committed employee), but also because it affects a performance. When employee are competent and committed, employees’ intellectual becomes a significant appreciable asset that is reflected in a firms financial role”

Dari uraian diatas, jelas kiranya bahwa, metaphor peran sumber daya manusia adalah karyawan juara (*employee Champion*). Selanjutnya bilamana karyawan kompeten dan komit terhadap organisasi, merupakan kekayaan intelektual menjadi asset yang perlu dihargai secara signifikan yang pada gilirannya berefleksi terhadap keunggulan bersaing.

2. Intellectual Capital

Kompetisi global efektif tidak hanya memerlukan lebih dari menciptakan suatu produk *home market* dan pengiriman kepada pasar yang baru, akan tetapi memerlukan suatu pusat jaringan keunggulan global. Cepat bergeraknya produk, orang-orang, informasi dan gagasan untuk memenuhi kebutuhan lokal, dan manajemen paradox dari ekonomi global tentang skala kemampuan reaksi lokal, hal ini memerlukan *mindset* yang global dan suatu komitmen yang lokal.

Isu lain yang tak kalah pentingnya untuk bisnis global adalah politik yang tidak pasti dari pasar global, kekuatan ekonomi dapat dipengaruhi oleh agama, revolusi, keluarga, partai politik, atau bahkan pemberontakan. Kesemuanya ini merupakan hal yang mendasari tantangan global baru yang harus dihadapi perusahaan. Untuk dapat bersaing disiklus waktu yang berkembang dengan cepat, organisasi/perusahaan harus membangun kemampuan global seperti kemampuan untuk malapis talenta, gagasan dan informasi seluruh dunia untuk menciptakan produk atau jasa yang lebih cepat dan lebih baik dari pesaing, mereka juga harus *mindset* global bersama yang mendukung secara bebas pertukaran gagasan, serta harus membangun suatu infrastruktur karyawan untuk menggunakan, merekrut, pelatihan, dan memotivasi karyawan secara global.

Kemampuan global juga meliputi pertimbangan ketinggalan implikasi dari bisnis global tentang keputusan ekonomi yang diambil suatu negara. Kemampuan global memerlukan suatu format yang berbeda tentang manajemen berpikir dan bertindak. Di dunia global, sosial dan kontrak kepemimpinan juga akan dirubah. Suatu perusahaan yang bekerja keras untuk menciptakan kemampuan organisatoris global harus mulai dengan suatu penilaian dasar, baik mengenai perspektif dan ketrampilan yang unik untuk menjadi pesaing, keberadaan manajemen team, bagaimana system insentif yang akan mendorong karyawan untuk tidak pindah ketempat lain. Operating menejer dan *HR professional* yang berjuang dengan isu ini harus menciptakan cara fikir baru tentang organisasi.

Perusahaan yang sukses akan banyak menarik para ahli, pengembangan, dan memelihara individu dengan ketrampilan, perspektif, dan pengalaman yang cukup untuk menjalankan suatu bisnis global. Para menejer yang dicari akan menguasai kapital intelektual yang diperlukan untuk menciptakan dan mendistribusikan produk dan jasa kebisnis yang global. Pengamanan modal intelektual berarti meningkatkan *leadership bench*, pengamanan modal intelektual juga melibatkan berbagai gagasan dan informasi melalui perusahaan dengan cepat. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Quin (1992) dalam Dilmy (2005)

mengatakan bahwa, *intelligent enterprise is "a firm that primarily manages and coordinate information and intellect meet customer needs"* .

Lev (2001) dalam Marr, schiuma, Neely (2004) Menyatakan bahwa intelektual capital "*sources of future benefit (value), which are generated by innovation, unuque organizational design, or human recources praktis*". Selanjutnya Marr and shciuma (2004) menjelaskan bahwa intelektual capital adalah "*it is composed of all knowledge based assets, disthiungised between organizational actors (relationship, HR) and infrastructure (virtual and physical)*". Dari pendapat para ahli ini dapat disimpulkan bahwa pengaman intelektual capital sangat penting bagi suatu organisasi, baik dari segi merespon pelanggan maupun inovasi serta merupakan aktor dalam infrastruktur. Oleh karena itu, *HR professional* harus membimbing apa yang mereka lakukan dalam kaitan dengan kemampuan yang mereka harus ciptakan, dan para menejer perlu secara konstan mencari kemampuan yang penting untuk sukses.

Kemampuan organisasi untuk menghadapi persaingan global, memerlukan pendefinisian ulang untuk mendukung dan mengintegrasikan kemampuan individu. Kemampuan organisasi merupakan DNA daya saing. Kemampuan organisasi adalah sesuatu yang ada pada organisasi yang selalu mengerjakan hal yang lebih baik daripada pesaing. Kemampuan unik diantara karyawan, termasuk kinerja, produktivitas, fleksibilitas, inovasi yang superior serta kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan sangat baik kepada pelanggan merupakan cara dimana karyawan memberikan suatu unsur penting dalam mengembangkan suatu posisi kompetitif organisasi.

Didalam organisasi yang sukses, apapun juga baik industri atau area, kemampuan individu diubah menjadi kemampuan organisatoris yang merupakan sebagai penghargaan bagi individu. Kemampuan yang dimiliki oleh individu merupakan *asset intellectual capital* yang sangat penting bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Bukowitz (2000) "*intellectual capital is the relationship between human, customer and organization capital, which maximizes the organization potential to create value Human capital is competencies, mind-sets, and the ability of individual and teams to apply solution to customers need. This potencial is ultimate realized in some from of wealth. Customer capital is the customer relationship, superior customer-perceived value, increasing customizing which are made up of codifed knoeledge bases, bussines process, and technology infrastructure), the shared culture, values, and norm*". Selain itu Ulrich (2001) mengatakan bahwa:

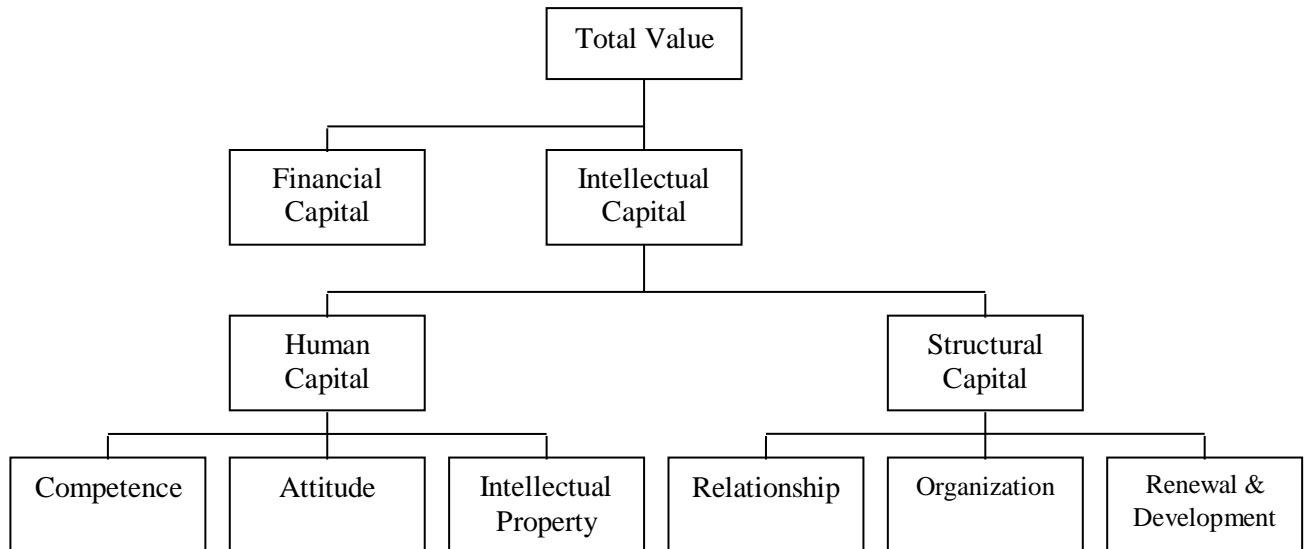
Intellectual capital = kompetensi x komitmen.

Bertitik tolak dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud perusahaan yang bersumber dari modal manusia, structural dan pelanggan. Lebih jauh, Bernard et.al (2004) menyatakan bahwa *Human Capital* dipecah menjadi tiga yakni: *Competency* (terdiri dari *skill* dan *education*), *attitude* (berupa: komponen perilaku dari karyawan), dan *intellectual agility* (berupa: kemampuan inovasi dari karyawan). Sedangkan *structural capital* merupakan perpaduan antara *Relationship Capital*, *Organization Capital*, dan *Renewal and development value*.

Hal yang berkenaan dengan *Relationship Capital* adalah berupa hubungan antara perusahaan dengan konsumen, pemasok, *shareholder* dan *stakeholder* lainnya. Sementara *Organization Capital* meliputi seluruh sumber organisasi, diantaranya: *database*, *process manual*, budaya, *management style*. Dan dari sisi, *Renewal and development value* merupakan seluruh *asset* tak berwujud yang dapat memberikan kontribusi bagi pembentukan nilai dimasa depan,

misalnya investasi pada pelatihan karyawan, upaya *reengineering* dan restrukturisasi perusahaan, *research and development*. Bila ditelaah lebih jauh ketiga aspek ini merupakan *total value* perusahaan yang dapat digunakan bagi pembentukan *competitive advantage* perusahaan. Secara skematik hal ini dapat diilustrasikan seperti tampak pada Gambar 14 berikut ini.

Gambar 14, Pohon Intellectual Capital



Sumber: Diadopsi dari Bernard, 2004

Seperti diungkapkan terdahulu bahwa modal *intellectual capital* adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud perusahaan. Berkenaan dengan aktiva tak berwujud ini, Sveiby (1997) mengemukakan tiga katagori dari asset ini, yakni:

1. Intangible merupakan perwakilan dari aspek Employees Competence
2. Intangible berkenaan struktur internal dari organisasi
3. Kedua hal diatas berkenaan dengan struktur internal organisasi yang meliputi brand names, image, dan hubungan dengan pemasok. Dan yang lebih penting lagi hubungan dengan konsumen.

Ketiga aspek tersebut lebih jauh dapat ditampilkan dalam bentuk matrik yang berupa pengukuran atas *Intellectual Capital* guna memonitor *internal asset* perusahaan.

Ketiga aspek tersebut lebih jauh dapat ditampilkan dalam bentuk matrik yang berupa pengukuran atas *Intellectual Capital* guna memonitor *internal asset* perusahaan. Matrik monitor tersebut ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1, Matrik Pengukuran Intelektual Capital Dalam Memonitor Asset Internal Persusahaan

	Human Competence	Internal Structure	External Structure
Indicator of growth/renewal	Years in profession; Education level Training cost; Turnover	Investments in internal structure; Customers contributing to system/process	Profitability per customer; Organic growth

		building	
Indicator of efficiency	Proportion of professionals in the company; Leverage effect; Value added per professional	Proportion of support staff; Sales per support person; Corporate culture poll	Satisfied customer index; Win/loss index; Sales per customer
Indicator of stability	Average age; Seniority; Relative pay position; Professional turnover rate.	Age og organization; support staff turnover rate; Rookie ratio	Proportion of big customer; Age structure; Devoted customer ratio; Frequency of repeat orders.

Sumber: Di adopsi dari Bernard, 2004.

Dari tabel di atas tergambar bahwa ketiga asset tidak berwujud perusahaan dapat dimonitor perkembangannya melalui tiga alat ukur tersebut (*growth/renewal, efficiency, dan stability*). Pemantauan atas intangible asset ini akan memberikan *value added* bagi penciptaan *Intellectual Capital* dalam perusahaan.

Dari uraian diatas dapat ditari suatu rumusan bahwa *intellectual capital* sebagai asset tak berwujud memiliki kontribusi yang besar bagi penciptaan *competitive advantage* perusahaan. Hal ini adalah merupakan kontribusi dari *employee* sebagai asset tak berwujud perusahaan dalam pembentukan nilai tambah bagi organisasi melalui perwujudannya sebagai *human capital* yang dibentuk dari kompetensi yang mereka bangun dan miliki; dari sikap dan perilaku dalam bekerja; dan dari kemampuan inovasi yang dimiliki karyawan dalam mendukung aktivitas dan proses kerja dalam organisasi (*intellectual agility*).

Selanjutnya Andrew (2000), mengemukakan bahwa dalam membetuk *intellectual capital* perlu dialokasikan dana untuk kegiatan pelatihan. Pelatihan tersebut haruslah memiliki tujuan spesifik yang dapat dikatagorikan sebagai berikut:

1. Dapat meningkatkan efektifitas personal dari karyawan (misalnya peningkatan kopenetensi individu).
2. Dapat meningkatkan nilai tambah yang dicapai saat ini juga (missal penggunaan sistem baru dan metode yang lebih baik)
3. Dapat memebentuk nilai dimasa mendatang (misal membangun keterampilan dan orang-orang potensial).

Pengaruh manajemen kontribusi karyawan terhadap kinerja SDM untuk mencapai keunggulan bersaing

Berbagai literature mengidentifikasi suatu faktor yang mendalam yang secara umum merupakan hal yang penting bagi kesuksesan staf dan manajemen dalam menjalankan organisasi (McLagan, 1997). Aspek ini juga menyediakan petunjuk yang besar guna menganalisa jabatan dan posisi yang spesifik guna menentukan knowledge, skill, dan abilities apa yang relevan dengan jabatan tersebut (Hervey, 1991).

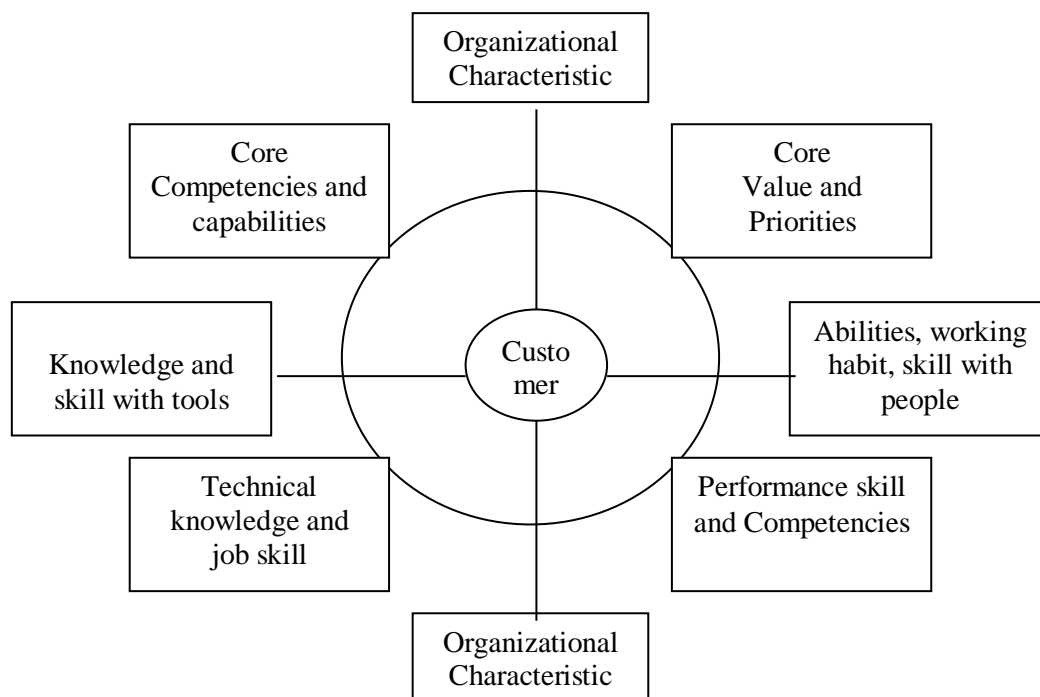
Lebih jauh, Bernard et.al (2004) menyatakan bahwa *Human Capital* dipecah menjadi tiga yakni: *Competency* (terdiri dari *skill* dan *education*), *attitude* (berupa: komponen perilaku dari karyawan), dan *intellectual agility* (berupa: kemampuan inovasi dari karyawan). Sedangkan *structural capital* merupakan perpaduan antara *Relationship Capital*, *Organization Capital*, dan *Renewal and development value*. Sedangkan hal yang berkenaan dengan *relationship capital*

adalah berupa hubungan antara perusahaan dengan konsumen, pemasok, *shareholder* dan *stakeholder* lainnya. Sementara *Organization Capital* meliputi seluruh sumber organisasi, diantaranya: *database*, *process manual*, budaya, *management style*. Dan dari sisi, *Renewal and development value* merupakan seluruh *asset* tak berwujud yang dapat memberikan kontribusi bagi pembentukan nilai dimasa depan, misalnya investasi pada pelatihan karyawan, upaya *reengineering* dan restrukturisasi perusahaan, *research and development*.

Gambar berikut ini mengilustrasikan ruang lingkup dari konsep kompetensi yang dikemukakan oleh Green (1999). Kompetensi ini berkenaan dengan *organizational* dan *individual competencies*. Karakteristik *individual* meliputi dua aspek yakni *technical knowledge & skill* dan *performance skill* dan kontribusi *individual competencies* (Olson; 2002).

Meskipun *technical skill* (*dicipline-based knowledge, research skill*) adalah merupakan hal yang penting untuk kesuksesan *scientific* organisasi, namun riset dan pengembangan lebih menekankan perhatian pada pentingnya *performace skill dan competencies* (*communication skill, ability to work in teams*) sebagai faktor produktivitas dari riset dan pengembangan organisasi (Jonach et.al; 1999).

Gambar 15, Ruang Lingkup Kompetensi dalam Organisasi



Sumber: Diadopsi dari Olson, 2002.

Pentingnya *performance skill* dan kompetensi karyawan dalam membentuk *intellectual capital* dalam organisasi melalui kemampuan individu dalam memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Peran kontribusi karyawan sebagai sumberdaya manusia profesional meliputi keterlibatan dalam permasalahan dan keprihatinan sehari-hari, dan keperluan-keperluan para karyawan. Sejalan dengan itu, Ulrich (2000) mengatakan bahwa: "*the deliverable from management employee contribution are increased employee commitment and competence. HR practices should help employees to contribute throught both their competence to do good wrok and their commitment to work diligently*".

Kontribusi para karyawan sangat perlu dan penting dalam sebuah organisasi. Sejalan dengan itu, setiap perusahaan harus berusaha agar karyawannya dapat diandalkan dan berkontribusi secara positif dalam perusahaan. Berkaitan dengan hal ini, Ulrich (2000) menyatakan bahwa:

“The metaphor their role..., is “employee champion” These champion personally spend time with employees and train and encourage managers in other departments to do same. With employee champion who understand the needs of employee and ensure that those are met, overall employee contribution goes up. Employee contribution is essential to any business, not only for its own sake (the social desirable of committed employee), but also because it affects a performance. When employee are competent and committed, employees’ intellectual becomes a significant appreciable asset that is reflected in a firms financial role”

Dari uraian diatas, jelas kiranya bahwa, metaphor peran sumber daya manusia adalah karyawan juara (*employee Champion*). Selanjutnya bilamana karyawan kompeten dan komit terhadap organisasi, merupakan kekayaan intelektual menjadi asset yang perlu dihargai secara signifikan yang pada gilirannya berefleksi terhadap keunggulan bersaing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Bisnis global adalah politik yang tidak pasti dari pasar global, kekuatan ekonomi dapat dipengaruhi oleh agama, revolusi, keluarga, partai politik, atau bahkan pemberontakan. Kesemuanya ini merupakan hal yang mendasari tantangan global baru yang harus dihadapi perusahaan. Untuk dapat bersaing disiklus waktu yang berkembang dengan cepat, organisasi/perusahaan harus membangun kemampuan global seperti kemampuan untuk malapis talenta, gagasan dan informasi seluruh dunia untuk menciptakan produk atau jasa yang lebih cepat dan lebih baik dari pesaing, mereka juga harus mindset global bersama yang mendukung secara bebas pertukaran gagasan, serta harus membangun suatu infrastruktur karyawan untuk menggunakan, merekrut, pelatihan, dan memotivasi karyawan secara global.

Lev (2001) dalam Marr, schiuma, Neely (2004) Menyatakan bahwa intelektual capital “ *sources of future benefit (value), which are generated by innovation, unuque organizational design, or human recources praktis*”. Selanjutnya Marr and shciuma (2004) menjelaskan bahwa intelektual capital adalah “*it is composed of all knowledge based assets, disthiungised between organizational actors (relationship, HR) and infrastructure (virtual and physical)*”. Dari pendapat para ahli ini dapat disimpulkan bahwa pengaman intelektual capital sangat penting bagi suatu organisasi, baik dari segi merespon pelanggan maupun inovasi serta merupakan aktor dalam infrastruktur. Oleh karena itu, *HR professional* harus membimbing apa yang mereka lakukan dalam kaitan dengan kemampuan yang mereka harus ciptakan, dan para menejer perlu secara konstan mencari kemampuan yang penting untuk sukses.

Didalam organisasi yang sukses, apapun juga baik industri atau area, kemampuan individu diubah menjadi kemampuan organisatoris yang merupakan sebagai penghargaan bagi individu. Kemampuan yang dimiliki oleh individu merupakan *asset intellectual capital* yang sangat penting bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Bukowitz (2000) “*intellectual capital is the relationship between human, customer and organization capital, which maximizes the organization potential to create value Human capital is competencies, mind-sets, and the ability of individual and teams to apply solution to customers need. This potencial is ultimate realized in some from of wealth. Customer capital is the customer relationship, superior customer-perceived value, increasing customizing which are made up of codified knoeledge bases, bussines process, and technology infrastructure), the shared culture, values, and norm.*

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Gramedia. Jakarta
- Analoui F, 1999, *Effective Human Resources Development: a Challenge for developing Countries*, Aldeshot: Ashgate
- Anthony, William P; Perrewe, Pamela L.; Kacmar K. Michele; 1993; *Strategic Human Resources Management*; The Dryden Press; Florida State University.
- Atkin dan Brooks, 2000, *Introduction to Material Management*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ
- Bernardin and Russel 1997. *Strategic Human Resources management*. New York McGraw-Hill
- Burdett, John, 1994, *TQM and Re-engineering: The Battle for the Organization of Tomorrow*, The TQM magazine Vol. 6 No. 2, pp. 7-13, MCB University Press.
- Cole Burn, 1994, *Managing People in Changing Time: Coping with Chancing in the Workplace: A Practical Guide*, Allen and Unwin, Sydney, Australia.
- Dessler, Garry. 2001. *Human Resources management*. 8 th. Prentice Hall International. Inc. California
- Fadlallah Adam, Nilmini W, and Sushil K.S, 2004, *The Knowledge Management Infrastructure: making Implicit Knowledge Asset Explicit*, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Science, Hawaii
- Gunningle and More, 1994. *Linking Business Strategiy*. Prentice-Hall International Inc
- Jackson, S. E., and Associates. 1997. *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. New York: Guilford,
- McLennan A.D, 2000, *Manager as Facilitator of Learning in Learning Organization*, Human Resources management Quarterly, Vol. 10, No. 2, pp 105-125.
- Michael Covert, 1997, *Successfully Performing of Business Process Reengineering*, Alexandria Press, Virginia.
- Miller P, 1989, *Strategic Human Resources Management: What it is and What it isn't*, Personnel Management Journal, February
- Noe, Raymond A. et al. 2000. *Human Resources Management*. Massachusetts: Allyn and Bacon
- Shiem Danny and Shin Then, 1999, *An Integrated Resource management View of Facilities management*, Journal of Management Facilities, Vol 17 No. 12/13, pp 462-469.

- Sjafri, Mangkuprawira, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ulrich D, and Lake D, 1990, *Organization Capability: Competing from the inside out*, Jhon Wiley, New York
- Ulrich, Dave 2000. *Human Recources Champion*. Boston: Harvard Business School Press
- Beeker BE, Huselid MA, 1997, *HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendation*, Human Resources Management Journal, Spring, NO. 36, pp. 39-47
- Boxal, P. 2005, *The Strategic Human Resources Debate and the Resource-Based View of the Firm*, Human Resources Management Journal, Vol. 6, NO. 3, pp. 59-75
- Cairns Stace, 2003, *The Value Added Organization: Trends in Human Resources management*, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 30, No. 1, pp 1 – 15.
- Dilanthi Amaratunga, Richard Haigh, 2002, *Application of the balance Score-Card Concept to Develop a Concept Framework to Measure Facilities Management Performance Within NHS Facilities*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 54/4, pp 141-151.
- Hammer, M, 1990, 'Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate', Harvard Business Review, July-August, Vol. 67, No.4, 1990, p. 112.
- Harris M.A, 2000, *The Resources Advantage Theory of Com petition*, Journal of Management inquiry, Vol. 4, No. 4, pp. 317-322
- Henry C, and Pattigrew A, 2006, *The Practice of Human Resources Management: an Agenda for the 1990s*, The International Journal of Human Resources Management, Vol. 1, NO. 1, pp. 17-43
- Hold, GD, Love, PED, 2000, *The Learning Organization: Toward a Paradigm for Mutually Beneficial Strategic Construction Alliance*, International Journal of Project management, Vol. 18 No. 6, pp 415-421.
- Hugh Willmott, 1994, *Journal: Business Process Reengineering and Human Resource Management*, Judge Institute of Management University of Cambridge, UK, A later version of this article appears in *Personal Review*, 23, 3: 34-46 (1994) For more information on published articles by Hugh Willmott please refer to: http://dSPACE.dial.pipex.com/town/close/hr_22/hcwhome
- Keith Alexander, 1994, *A Strategy for Facilities Management*, Journal of Facilities Vol. 12, No. 11, pp 6-10, MCB University Press.
- Kroll, Martin. 1997. An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement. *Journal of European Industrial Training*.

- Krugman, 1994, *Journal: A time to choose: Caribbean Development in the 21st Century*. Washington DC. Available at: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/0,,contentMDK:20468612~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258554,00.html>)
- Lahteenmaki, S, Storey, J, and Vanhala, S, 2005, *HRM and Company Performance: The Use of Measurement and Influence of Economic Cycles*, Human Resources Management Journal, Vol 8, No. 2, pp51-56
- Leijen, Han Van, and Walter RJ Beats, 2002, *A Cognitive Framework for Reengineering Knowledge Intensive Process*, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Science, Hawaii
- Spedding E, and Mclean J, 1994, *Performance Measurement in Facilities Management and its Relationship with Management Theory and Motivation*, journal of Facilities, vol. 20, No. 10, pp 327-336.
- Waren AD, Mills K, 1996, *Performance Measurement system Design: a Literature Review and Research Agenda*, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 17 No. 11, pp 31 – 52.
- Whatis com, Copyright 2007-2008 techterms@whatis.com
- World Bank, 2005, *Journal: A time to choose: Caribbean Development in the 21st Century*. Washington DC. Available at: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/0,,contentMDK:20468612~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258554,00.html>