

***ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT : INOVASI PENGELOLAAN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI
(ANALISIS PENERAPAN E-HRM PADA PT TELKOM
WILAYAH KUPANG - NTT)***

Klaasvakumok Jehezkielomi Kamuri

Dosen Jurusan Manajemen

Universitas Nusa Cendana Kupang, INDONESIA

klaasvakumok@gmail.com

ABSTRACT

Key to the success of an organization is the human resources (HR). The central role of human resources become the main driving force for the organization to respond to the various challenges faced. Some organizations attempt a variety of ways to improve the quality of its human resources by using the information and communication technology development called Electronic Human Resource Management (EHRM). The purpose of this research is to analyze the application of EHRM conducted by PT. Telkom Kupang region. Interviewees on this research was the head of SAS Asman, head of human resources and the Supporting Business, JOM IT Witel, and several employees of PT Telkom Kupang region. The approach used in this study is a qualitative descriptive study which aims to give you an idea that became the focus of attention of this research. The results of this research show the application of EHRM by PT Telkom Kupang region NTT brings changes and progress in working, improves employees skills, ultimately improves the quality of work and quality of service.

Keywords: Human Resources, The Electronic Human Resource Management

Arus perkembangan teknologi yang kian semakin pesat, kini menjadi suatu sarana untuk membenahi ketertinggalan, memperbaharui sistem, serta memberi peningkatan dalam berbagai aspek kehidupan. Bagi organisasi, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi merupakan sebuah inovasi atau terobosan baru untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Bondarouk & Ruel, 2014). Mahedi dan Fartash (2012) menjelaskan bahwa dengan adanya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat mengubah cara organisasi dalam menjalankan kegiatan mereka, memberikan kontribusi terhadap perubahan struktur dan fungsi serta, serta meningkatkan kinerja dan efektifitas, sedangkan bagi Parry (2011), perkembangan teknologi informasi dan komunikasi merupakan jalan baru untuk membawa organisasi mencapai kesuksesan. Kunci keberhasilan dari sebuah organisasi adalah sumber daya

manusianya (SDM). SDM memegang peran sentral dalam organisasi (Mardatillah et al., 2013). Atas alasan inilah banyak organisasi menempuh berbagai cara untuk meningkatkan kualitas SDM nya, salah satunya dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Perkembangan TIK yang saat ini banyak dikembangkan dan digunakan oleh berbagai organisasi adalah *Electronic Human Resource Management* (EHRM). Marler dan Fisher (2014) menjelaskan bahwa EHRM merupakan seperangkat pola yang digunakan untuk mengelola SDM dalam organisasi dengan tujuan menciptakan keunggulan kompetitif serta mewujudkan tujuan organisasi. EHRM juga di defenisikan sebagai cara untuk menciptakan dan menerapkan *human resource management* (HRM) berkualitas yang berbasis pada teknologi informasi dan komunikasi (Bondarouk, et.al, 2013), Dengan demikian terlihat jelas bahwa karakteristik utama dari EHRM ialah berbasis pada TIK, sehingga kegiatan-kegiatan yang didukung oleh EHRM tidak lagi bergantung sepenuhnya pada tatap muka secara langsung.

Penerapan EHRM membantu karyawan untuk mengejar ketinggalan dalam pekerjaan sehari-hari (Tavakoli et al., 2015 & Gachunga et al., 2014), menyediakan fungsi SDM dengan kesempatan membuat jalan baru untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi seperti manajemen pengetahuan dan penciptaan modal intelektual dan sosial (Yusliza et al., 2014). EHRM mempermudah karyawan untuk mengakses informasi mengenai tugas dan kewajiban mereka, serta mengakses data dan memproses berbagai data (Tabiu & Nura, 2013, Voermans & Van Veldhoven, 2012). Penerapan EHRM memberikan efisiensi waktu dan biaya bagi organisasi. Selain itu, penerapan teknologi ini juga memberikan kemudahan dalam proses bisnis, peningkatan arus informasi dan kinerja organisasi, manajemen data yang terpusat, mengoptimalkan pengembangan dan produktivitas SDM serta meningkatkan kepuasan karyawan yang tentunya berdampak pada produktivitas karyawan.

EHRM sudah diterapkan oleh banyak perusahaan maupun organisasi. Di Iran, EHRM telah diterapkan oleh Melli Bank (Tavakoli et al., 2015). Ramayah dan Yuzlisa (2014) mencatat bahwa lebih dari 2300 organisasi dari 23 negara di Eropa yang telah menggunakan sistem EHRM. Sistem juga telah di terapkan oleh berbagai universitas seperti *University of York, University of South Australia, London Metropolitan University, Oxford University City University, dan Sokoto University* di negeria serta *Alicante Univrsity* di Spanyol, sedangkan di India sistem ini juga telah diterapkan oleh *SRM University* dan perusahaan teknologi ternama di India yaitu *India Tech* (Tabiu & Nura. 2014). Di Turki sendiri, tercatat lebih dari 500 perusahaan besar

seperti Ziraat Bankasi yang telah menerapkan EHRM (Erdo & Esen, 2011). Di Malaysia, sistem ini juga diterapkan oleh beberapa perusahaan besar seperti Petronas (Yuzlisa & Ramayah, 2011). EHRM juga telah di terapkan oleh beberapa organisasi instansi pemerintahan di Indonesia seperti Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan (Arenawati 2012), PT. Indonesia Power, PT Elegant Indoneisa PT Telkom dan juga PT. PINS Indonesia (telkomgroup.co.id).

Sekalipun penerapan EHRM memberikan manfaat bagi organisasi, namun jika tidak direncanakan dengan baik serta diterapkan dengan bijaksana, hal ini justru akan menimbulkan permasalahan bagi organisasi. Maniviannan (2013) dalam penelitiannya menemukan adanya hambatan dalam penerapan EHRM berupa hambatan teknis yang meliputi jaringan internet, desain yang kurang menarik serta tingkat kerumitan dalam mengoperasikan aplikasi, juga kuatnya budaya tradisional dalam melaksanakan tugas. Pattil (2013) serta Aurelian dan Damasar (2013) menjelaskan bahwa masalah dalam penerapan EHRM oleh organisasi disebabkan oleh kurangnya sosialisasi penggunaan yang berdampak pada pengetahuan personal, ukuran dan fasilitas organisasi, dukungan dan persepsi dari rekan kerja juga menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari penerapan EHRM kedalam organisasi.

Agar tidak menimbulkan masalah dalam mengimplementasikan EHRM, organisasi perlu memperhatikan beberapa hal penting yang merupakan kunci untuk menerapkan EHRM. Langkah yang harus diperhatikan dalam penerapan EHRM seperti biaya, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, kesiapan sumber daya manusia, desain aplikasi yang mudah serta menjamin kerahasiaan data pribadi karyawan, perangkat hukum, karena EHRM sangat berhubungan dengan penciptaan, distribusi data atau informasi serta hak cipta intelektual yang harus dilindungi oleh undang-undang. Dibutuhkan peran manajemen untuk mengubah paradigma, cara berpikir, cara bersikap serta cara bekerja dan berperilaku agar karyawan dapat menerima penerapan EHRM dalam organisasi.

Sejauh ini topik mengenai EHRM mulai banyak dikaji oleh para peneliti, namun penelitian yang dilakukan hanya mengkaji hal-hal tertentu dari EHRM seperti Bondarouk dan Ruel (2014), Yusliza (et al., 2014) yang meneliti tentang faktor-faktor yang menentukan suksesnya penerapan EHRM. Penelitian selanjutnya mengkaji tentang persepsi karyawan terhadap EHRM (Manivannan, 2013), kemudian penelitian mengenai EHRM mengkaji tentang kerangka konseptual untuk penelitian terhadap EHRM yang kemudian hasil dari penelitian ini dijadikan sebagai inovasi untuk mengelola organisasi (Aurelian & Damasar. 2013, Mahedi

dan Fartash. 2013). Tabiu dan Nura (2013) meneliti tentang efektifitas dari penggunaan EHRM serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Yusliza dan Ramayah (2012) meneliti sikap-sikap penentu bagi karyawan dalam menggunakan EHRM. Erdo dan Ensen (2011) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan EHRM.

Rujukan penelitian diatas belum menunjukkan adanya penelitian mendalam secara menyeluruh mengenai EHRM. Oleh karena itu melalui penelitian ini, peneliti ingin mengkaji secara menyeluruh mengenai EHRM yang meliputi tujuan implementasi, upaya serta persiapan yang dilakukan pada tahap pra implementasi, langkah-langkah dalam proses implementasi secara menyeluruh dalam organisasi, manfaat bagi organisasi dan karyawan serta permasalahan yang timbul pasca implementasi dan penggunaan EHRM. Penelitian yang direncanakan ini akan dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT Telkom) Wilayah Kupang NTT.

TINJAUAN PUSTAKA

Sumber daya manusia (SDM) merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh seorang individu. Kemampuan-kemampuan inilah yang kemudian akan dikerahkan untuk memberikan kontribusi pada organisasi melalui pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Mardatillah (et al., 2013) mendefenisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan, agar tercapainya tujuan individu maupun organisasi. Selain dari pada itu, MSDM juga didefenisikan sebagai suatu ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien (Tjahjono, 2005). Berlandaskan pada beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seperangkat cara atau sistem yang mendayagunakan manusia dengan maksud mencapai tujuan individu dan organisasi.

Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Hasibuan dalam (Mardatillah, 2013) menjabarkan fungsi–fungsi manajemen sumberdaya manusia meliputi merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengorganisir semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang dan koordinasinya dalam struktur organisasi, mengarahkan seluruh karyawan agar bekerja sama secara efektif dan efisien, mengendalikan seluruh karyawan agar mentaati segala peraturan, menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral karyawan melalui pelatihan dan pendidikan, pemberian balas jasa sebagai imbalan dan penghargaan, menyatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tetap memiliki semangat dan keinginan untuk bekerja serta pemutusan hubungan kerja karyawan dengan organisasi atau.

Electronic – Human Resource Management (EHRM).

Tavakoli (et al., 2015) menjelaskan bahwa EHRM merupakan seperangkat cara inovatif yang berfungsi untuk merombak sistem tradisional dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia (HRM) serta memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Veidhoven, maka Yusliza (et al., 2014) menjelaskan EHRM sebagai dukungan administrasi dari fungsi SDM dalam organisasi dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. EHRM juga didefinisikan sebagai cara yang digunakan untuk mengelola SDM dalam sebuah organisasi dengan tujuan mewujudkan tujuan organisasi serta menciptakan dan menerapkan human resource management (HRM) berkualitas yang berbasis pada teknologi informasi dan komunikasi (Marler et al., 2014 & Bondarouk et al., 2013).

Manfaat EHRM

Penerapan EHRM memberikan manfaat yang positif bagi organisasi. EHRM membantu karyawan untuk mengejar ketinggalan dalam pekerjaan sehari–hari (Tavakoli et al., 2015 & Gachunga et al., 2014), menyediakan fungsi SDM dengan kesempatan membuat jalan baru untuk berkontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui cara-cara seperti manajemen pengetahuan dan penciptaan modal intelektual dan sosial (Yusliza et al., 2014). Selanjutnya, Manivannan (2013) menyebutkan bahwa EHRM membantu banyak organisasi untuk

membangun tenaga kerja yang lebih berkomitmen Selain itu, kehadiran EHRM mempermudah karyawan untuk mengakses informasi mengenai tugas dan kewajiban mereka, serta mengakses data dan memproses data yang berhubungan dengan data-data pribadi seperti informasi mengenai gaji, data pribadi karyawan, manajemen kinerja, pelatihan, rekrutmen dan lainnya (Tabiu & Nura, 2013, Voermans & Van Veldhoven 2012). Dengan melihat berbagai manfaat sebagaimana yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan EHRM memberikan efisiensi waktu dan biaya bagi organisasi. Selain itu, penerapan sistem juga memberikan kemudahan dalam proses bisnis, peningkatan arus informasi dan kinerja organisasi, manajemen data yang terpusat, mengoptimalkan pengembangan dan produktivitas SDM serta meningkatkan kepuasan karyawan yang tentunya berdampak pada produktivitas karyawan.

Tujuan Penggunaan EHRM.

EHRM membantu organisasi dalam mengelola SDM yang dimiliki serta memberikan nilai tambah bagi peran SDM dalam organisasi yang pastinya berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif organisasi atau perusahaan (Marler & Fisher, 2014). EHRM juga membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Bondarouk et al., 2014), sedangkan Arenawati (2012) menjelaskan bahwa EHRM memberikan efisiensi waktu dan biaya terhadap berbagai kegiatan dalam organisasi.

Jenis – Jenis EHRM.

EHRM sendiri terdiri atas 3 jenis. Ruel dan Bondarouk (2014), Pattil (2013) serta Mahedi dan Fartash (2012) menjelaskan ketiga jenis EHRM sebagai berikut :

1. Operasional EHRM : berkaitan dengan kegiatan dasar HRM untuk fungsi administrasi dan informasi .
2. Relasional EHRM : berkaitan dengan kegiatan dasar HRM untuk mendukung proses bisnis.
3. Transformasional EHRM : berkaitan dengan kegiatan HRM strategis.

Dimensi dan Indikator dari Penerapan EHRM.

Efektifitas dari penerapan EHRM dalam organisasi tentunya menjadi hal penting untuk diperhatikan. Untuk mengetahui hal tersebut, dapat digunakan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Tavakolli (2015) sebagai berikut :

Tabel 1
Dimensi dan Indikator dari Penerapan EHRM

Variabel	Dimensi	Indikator
Electronic Human Resource Management	<i>E-Recruitment</i>	*Menggunakan situs web untuk perekrutan. *Alat interaktif untuk memproses permintaan dari pemohon.
	<i>E-Selection</i>	*Tanggung Jawab dan transparansi dari proses seleksi elektronik. *Kemudahan penggunaan dan akses ke web.
	<i>E-Education</i>	*Menggunakan fasilitas komputer multimedia. *Pendanaan untuk pendidikan dan pelatihan karyawan.
	<i>E-Evaluation</i>	*Proses penilaian melalui saluran berbasis web. *Pelatihan, sistem penilaian kinerja, untuk menyadari pentingnya sistem evaluasi elektronik dengan tujuan menyimpan arsip evaluasi saat ini kemudian dibandingkan dengan hasil evaluasi mendatang.
	<i>E-reward system</i>	Kemampuan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, menerapkan, dan mendistribusi data dan informasi yang berkaitan dengan hak-hak dan manfaat secara elektronik.

Sumber : Tavakolli et al., 2015.

Langkah – Langkah Penerapan EHRM.

Sebelum menerapkan EHRM, organisasi perlu memperhatikan beberapa hal penting yang merupakan kunci atau syarat utama untuk menerapkan EHRM dalam organisasi, Arenawati (2012) menjabarkan langkah–langkah yang harus diperhatikan dalam penerapan EHRM ialah biaya yang cukup, infrastruktur TIK, ketersediaan jaringan internet, kesiapan sumber daya manusia,, desain aplikasi yang memudahkan pekerjaan serta menjamin kerahasiaan data pribadi karyawan, perangkat hukum, perubahan paradigma, dimana dalam hal ini dibutuhkan peran manajemen untuk mengubah paradigma, cara berpikir, cara bersikap serta cara bekerja dan berperilaku agar karyawan dapat menerima dengan baik penerapan EHRM dalam organisasi, dan yang terakhir adalah dukungan dari semua pihak dalam organisasi.

Permasalahan Dalam Penerapan EHRM.

Sekalipun penerapan EHRM memberikan manfaat positif bagi organisasi, namun jika tidak direncanakan dengan baik serta diterapkan dengan bijaksana, hal ini justru akan menimbulkan permasalahan serta hambatan bagi organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan adanya dampak negatif yang dihasilkan apabila organisasi menerapkan EHRM dengan tidak bijaksana serta tanpa perencanaan yang matang. Maniviannan (2013) dalam penelitiannya menemukan adanya hambatan dalam penerapan EHRM berupa hambatan teknis yang meliputi jaringan internet, desain aplikasi serta tingkat kerumitan dalam mengoperasikan aplikasi dan kuatnya budaya tradisional dalam melaksanakan tugas. Pattil (2013) serta Aurelian dan Damasaru (2013) dan menjelaskan bahwa masalah atau dampak negatif dalam penerapan EHRM oleh organisasi disebabkan oleh kurangnya sosialisasi penggunaan yang berdampak pada pengetahuan personal, ukuran dan fasilitas organisasi yang tidak memadai untuk mengimplementasikan EHRM, dukungan dan persepsi dari rekan kerja. Faktor–faktor diungkapkan oleh Erdo dan Esen (2011) yakni kerahasiaan data, dimana dalam EHRM memungkinkan karyawan untuk mengirimkan dan mengambil data serta informasi pribadi mereka secara elektronik, sehingga dibutuhkannya kemampuan aplikasi yang mampu menjaga kerahasiaan data–data tersebut. Faktor selanjutnya adalah komunikasi. Kemampuan sistem untuk memungkinkan pengguna dalam berinteraksi dengan orang lain turut mempengaruhi kepuasan pengguna sistem itu sendiri.

Manajemen Sumberdaya Manusia VS *Electronic Human Resource Management*.

Antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan *elektronik human resource management* (EHRM), sesungguhnya tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok, keduanya masih mengambil alih fungsi yang sama dalam sebuah organisasi. Konsep EHRM tidak terlepas dari pemahaman secara umum mengenai *human resource management* (HRM). Dapat dikatakan bahwa EHRM merupakan penerapan fungsi HRM kedalam aplikasi teknologi informasi dan komunikasi.. Melalui EHRM, pelaksanaan fungsi–fungsi dari MSDM didukung oleh teknologi TIK, dimana dalam komputer telah dimasukan aplikasi yang telah dirancang khusus sesuai dengan kebutuhan–kebutuhan yang menyangkut fungsi dari MSDM itu sendiri. EHRM juga memberikan dampak yang besar terhadap praktik–praktik MSDM, seperti berikut :

Tabel 2
Dampak EHRM terhadap praktik MSDM

Praktik MSDM	Dampak EHRM
Analisis dan perancangan pekerjaan.	Para karyawan di berbagai lokasi yang terpisah secara geografis dapat bekerja sama dalam tim dengan menggunakan video, emile dan audio .
Perekrutan.	Menyebarkan informasi lowongan kerja secara online, menyediakan loket pendaftaran secara online sehingga para pelampupun dapat melamar secara online.
Pelatihan.	Pembelajaran dan pelatihan dapat dilakukan secara online dimana saja dan kapan saja.
Seleksi.	Simulasi – simulasi secara online yang meliputi tes video dan emile yang dapat mengukur kemampuan para calon karyawan agar dapat menghadapi tantangan pekerjaan.
Kompensasi dan manfaat.	Para karyawan dapat meninjau informasi mengenai gaji dan bonusnya serta mencari tainformasi dan mengetahui rencana – rencana tunjangan.

Sumber : Arenawati, 2012

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian (perilaku, persepsi, tindakan, dll), memberikan gambaran mengenai hal-hal yang menjadi fokus perhatian yang ingin dijelaskan dan bertujuan membuat deskripsi secara sistematis tentang fakta - fakta dan fenomena-fenomena dari objek yang diteliti (Kriyantono, 2007:69). Jenis data dalam penelitian ini yaitu data primer yakni data yang merupakan hasil dari wawancara antara peneliti dengan beberapa kepala bagian beserta beberapa karyawan pada PT Telkom wilayah Kupang NTT, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah, buku-buku serta jurnal ilmiah yang terkait dengan penelitian ini.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dimana hal ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai beberapa kepala bidang yakni; Asman SAS, Kepala bidang SDM & Bisnis Pendukung, serta JOM IT Witel, selaku pihak yang bertanggung jawab atas internal organisasi, dan juga beberapa karyawan. Hasil wawancara dengan para kepala bidang digunakan oleh peneliti sebagai informasi untuk menjawab persoalan yang ada sedangkan informasi yang diperoleh dari karyawan digunakan oleh peneliti untuk melakukan *cross-check* agar mengetahui kebenaran atas informasi yang diperoleh dari kepala-kepala bidang yang diwawancarai. Data serta yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menyeleksi bagian-bagian yang sesuai dengan topik penelitian, mengelompokkan bagian-bagian tersebut sesuai permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian, bagian yang telah dikelompokkan, dianalisis menggunakan konsep-konsep EHRM, melakukan interpretasi atas hasil analisis tersebut berlandaskan pada konsep-konsep EHRM, dan pada tahap terakhir, diambil kesimpulan dari hasil analisis data-data tersebut. Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian, dilakukan teknik triangulasi yang berupa triangulasi sumber. Hal ini dilakukan dengan *cross-check* data serta menggali informasi dari beberapa sumber lain yang memiliki latar belakang pekerjaan yang sama dengan sumber sebelumnya, atau juga dengan melakukan *cross-check* informasi yang diperoleh dari kepala bagian kepegawaian PT Telkom wilayah Kupang NTT kepada karyawan, juga pada kepala bagian lainnya.

Tujuan Penerapan EHRM oleh PT Telkom Wilayah Kupang NTT

Ketika organisasi memutuskan untuk melakukan suatu perubahan, tentunya didasari oleh tujuan yang jelas. Hal utama yang dilakukan organisasi dalam melakukan perubahan tentunya demi menemukan pola baru atau memperbaiki cara dalam menggunakan *resource* dan *capabilities* yang ada sehingga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai serta meningkatkan hasil yang diinginkan (Stoner et al., 1996). Penerapan EHRM pada PT Telkom Wilayah Kupang NTT, dipicu oleh beberapa hal. Sistem yang diterapkan sejak tahun 2002 ini bertujuan untuk menunjang segala kegiatan utama untuk meningkatkan kualitas kerja serta pelayanan. Penerapan ini juga bertujuan untuk menciptakan penghematan biaya operasional dan waktu kerja, serta akses informasi tanpa adanya batasan. Melihat apa yang menjadi latar belakang serta tujuan utama dari penerapan EHRM ini, menunjukkan bahwa pihak manajemen sepenuhnya memahami bahwa EHRM sebagai aplikasi yang menunjang segala kegiatan utama, khususnya yang berhubungan dengan fungsi-fungsi utama dari *human resource manajemen* (HRM), yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja serta pelayanan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan utama PT Telkom secara umum, termasuk PT Telkom wilayah Kupang NTT. Dalam menerapkan EHRM dibutuhkan kesadaran oleh pihak manajemen, yaitu kesadaran akan betapa pentingnya memanfaatkan TIK. Kesadaran ini merupakan bukti bahwa pihak manajemen PT Telkom, baik pusat maupun PT Telkom wilayah Kupang NTT memiliki kepekaan terhadap perkembangan TIK.

Proses Persiapan Serta Penerapan EHRM Secara Menyeluruh Pada PT Telkom Wilayah Kupang NTT.

Persiapan penerapan EHRM oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT berpatokan pada prosedur yang telah ditetapkan dari pusat, karena Telkom pusat telah menerapkan sistem ini terlebih dahulu. Dalam penerapannya dilakukan beberapa langkah sebagai berikut yakni; survey serta analisis kebutuhan kerja pada setiap bidang yang ada, melakukan perencanaan serta analisis konsep dari aplikasi yang hendak digunakan, analisis infrastruktur dan jaringan, analisis perencanaan anggaran, memperluas informasi dengan memaksimalkan peran setiap kepala bidang sebagai media perluasan informasi, serta mempersiapkan SDM yang ada.

Melakukan perubahan bukan tergolong hal yang mudah, terlebih lagi yang berhubungan dengan perubahan sistem atau cara kerja dari bentuk manual menjadi bentuk atau sistem kerja

yang berbasis pada TIK. Mencermati tahap persiapan yang dilakukan, dapat dilihat bahwa adanya upaya untuk mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan setiap bidang yang ada serta mendeskripsikan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dalam melakukan perubahan perlu untuk diketahui kebutuhan yang ada pada setiap bidang dalam organisasi, sehingga perubahan yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan juga selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Perubahan dan pengembangan pada dasarnya harus berkaitan dengan tujuan utama dari organisasi itu sendiri. Selanjutnya yang dilakukan adalah mengkonsepkan jenis serta model dari aplikasi yang hendak digunakan. Kesuksesan penerapan sistem TIK dalam organisasi dipengaruhi oleh kejelasan dari aplikasi yang akan digunakan, sehingga kebutuhan-kebutuhan utama yang hendak dipenuhi dapat sesuai dengan aplikasi yang diimplementasikan. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah merencanakan serta menganalisis anggaran yang akan dipakai. Analisis anggaran memberi manfaat dalam menghindari kerancuan serta memberikan arah yang jelas terhadap hal-hal yang hendak dicapai oleh organisasi.

Tahap persiapan selanjutnya adalah melakukan analisis infrastruktur yang dimiliki. Mengingat bahwa hal-hal yang bersifat konseptual harus diaplikasikan dalam teknologi, maka penting untuk mempertimbangkan kembali infrastruktur yang dimiliki, karena bagaimanapun hal ini tentunya berdampak pada keberhasilan dari penerapan TIK dalam organisasi. Selanjutnya yang dilakukan sebagai persiapan adalah penyebaran informasi atau sosialisasi, dimana hal ini dilakukan dengan memaksimalkan peran setiap kepala bidang yang ada sebagai media perluasan informasi terhadap seluruh karyawan mengenai perencanaan implementasi EHRM pada PT Telkom wilayah Kupang NTT. Proses ini bertujuan membangun keterlibatan, persetujuan serta dukungan dari berbagai pihak dalam organisasi.

Tindak lanjut yang dilakukan adalah mempersiapkan SDM yang ada agar semua pihak nantinya dapat menggunakan EHRM yang diterapkan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT dengan baik. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan program pengenalan tentang sistem yang hendak diterapkan, sehingga dapat mempersiapkan karyawan, membuka pola pikir, memberi gambaran serta meningkatkan pengetahuan dan menjadikan karyawan sebagai SDM yang berkompeten. Mempersiapkan SDM sebagai *user* dari sistem yang hendak diterapkan merupakan hal penting. Keterlibatan manajemen dalam memberikan informasi, merupakan wujud kepedulian untuk menciptakan SDM yang berkompeten. Mencermati tahap-

tahap persiapan sebelum menerapkan EHRM yang dilakukan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT, peneliti menemukan adanya beberapa hal yang tidak diungkapkan oleh Arenawati (2012). Berikut perbandingan mengenai tahap-tahap persiapan sebelum menerapkan EHRM yang diungkapkan oleh Arenawati (2012) dengan hasil dari penelitian ini :

Tabel 3
Perbandingan Tahap – Tahap Persiapan Penerapan EHRM
oleh Arenawati (2012) Dengan Hasil Penelitian Yang dilakukan

Arenawati (2012)	Hasil Penelitian Ini
Persiapan dana / biaya	Analisis kebutuhan kerja pada setiap bidang
Analisis kesediaan infrastruktur	Perencanaan konsep aplikasi
Tingkat konektifitas dan ketersediaan jaringan	Analisis konsep aplikasi dengan jenis kebutuhan pada setiap bidang
Desain Aplikasi	Analisis infrasrtuktur
Perangkat hukum	Analisis Anggaran
Perubahan paradikma	Memperluas informasi, dan setiap kepala bidang menjadi media perluasan informasi tersebut
Mempersiapkan SDM	Mempersiapkan SDM

Dari keseluruhan hasil, dapat dipahami bahwa pada persiapan penerapan EHRM yang dilakukan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT, dilakukan dengan perencanaan yang matang serta terstruktur dengan baik, serta didukung dengan adanya kerjasama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses persiapan penerapan yang dilakukan PT Telkom wilayah Kupang NTT masih menuai kendala, dimana kendala-kendala tersebut berupa kendala teknis. Selanjutnya, yang menjadi kendala bagi PT Telkom Kupang wilayah Kupang NTT dalam menerapkan EHRM, ialah hal-hal yang berhubungan dengan koordinasi antar bidang. Penanganan untuk masalah ini dilakukan dengan dipertegas kembali koordinasi antar bidang yang ada. Melalui masalah yang timbul serta penanganannya dapat dilihat bahwa dalam menyelesaikan kendala yang timbul pada proses persiapan penerapan EHRM, dibutuhkannya ketegasan untuk melakukan penyelesaian serta respon yang cepat terhadap inti

permasalahan. Kordinasi merupakan hal yang penting, mengingat bahwa penerapan EHRM adalah hal penting menyangkut kebutuhan bersama dalam organisasi, maka jalinan komunikasi yang baik antar bidang dalam organisasi turut menjadi faktor pendukung dalam penerapan EHRM. Terjalinnua hubungan komunikasi yang baik merupakan salah satu kunci kesuksesan dari organisasi itu sendiri.

Selanjutnya yang dilakukan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT dalam menerapkan EHRM secara menyeluruh adalah melakukan uji coba kelayakan terhadap EHRM yang diterapkan. Langkah ini menunjukkan bahwa dalam proses penerapan EHRM secara menyeluruh membutuhkan konsentrasi, kecermatan serta ketelitian. Upaya ini sekaligus menjawab apakah EHRM yang diterapkan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama dalam organisasi, dan juga apakah EHRM yang diterapkan telah selaras dengan tujuan organisasi atau tidak. Karena Penerapan EHRM adalah salah satu bentuk dari perubahan organisasi maka perubahan ini harus menjawab kebutuhan utama organisasi serta selaras dengan tujuan dari organisasi itu sendiri (Stoner, 1996).

Sehubungan dengan adanya penerapan EHRM oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT dengan tujuan membawa perubahan serta kemajuan, maka yang selanjutnya dilakukan adalah memberikan pelatihan serta pembekalan mengenai EHRM terhadap karyawan, karena salah satu tujuan dari EHRM adalah memberikan nilai tambah bagi peran SDM yang berpengaruh pada keunggulan kompetitif serta kualitas pelayanan, maka langkah yang dilakukan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT dalam hal ini adalah hal yang tepat, karena melibatkan SDM sebagai *user* dari sistem yang diterapkan merupakan wujud kepedulian kepada SDM yang ada serta upaya untuk menciptakan SDM yang berkompeten dalam organisasi.

Peran Dari EHRM Yang Diterapkan Terhadap Kegiatan-Kegiatan Yang Berhubungan Dengan Fungsi MSDM Pada PT Telkom wilayah Kupang NTT.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa EHRM yang diterapkan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT menunjang kegiatan-kegiatan seperti, perekrutan karyawan baru, seleksi, kegiatan pelatihan serta pengembangan keterampilan, penyimpanan data karyawan, transfer data, sebagai sistem informasi, analisis perancangan kegiatan, pelayanan publik, serta evaluasi dan absensi. Secara garis besar dapat dicermati bahwa EHRM yang diterapkan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT memberikan banyak manfaat. Memudahkan berbagai proses kegiatan, khususnya yang berhubungan dengan fungsi dari MSDM yang ada pada PT Telkom

wilayah Kupang NTT. Selain itu sistem ini juga memberikan efisiensi biaya serta waktu, membantu para karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja, serta membantu karyawan untuk fokus terhadap kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab utama.

Dari kegiatan-kegiatan tersebut maka dapat diketahui bahwa, jenis EHRM yang diterapkan oleh pada PT Telkom wilayah Kupang NTT telah mencakup EHRM Operasional, dimana jenis EHRM ini meliputi kegiatan yang berhubungan dengan sistem informasi manajemen (yang berhubungan dengan sistem informasi data, penyimpanan data karyawan transfer data serta kerahasiaan data dan dokumen penting lainnya). Selain operasional, EHRM dengan jenis relasional telah diterapkan juga pada PT Telkom wilayah Kupang NTT, dimana jenis EHRM ini meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan serta pengembangan keterampilan. Pada PT Telkom wilayah Kupang NTT juga menerapkan EHRM dengan jenis Transformasional berhubungan dengan perencanaan, analisis pekerjaan, serta manajemen kompensasi dan lainnya. Selain mendukung kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan fungsi utama dari HRM dalam PT Telkom wilayah Kupang NTT, pemanfaatan EHRM yang diterapkan juga telah meliputi kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan konsumen serta pelanggan. Dengan demikian diketahui bahwa EHRM yang diterapkan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT berjalan dengan baik. PT Telkom wilayah Kupang mampu mengoperasikan ketiga jenis EHRM untuk mendukung setiap kegiatan yang ada.

Manfaat Yang Diperoleh PT Telkom Wilayah Kupang Dari EHRM Yang Diterapkan.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa EHRM yang diterapkan memberikan peningkatan kualitas kerja, memperlancar proses kerja dan proses bisnis yang ada serta memberikan penghematan waktu serta biaya dalam berbagai kegiatan yang ada. Dari hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya kepuasan dari karyawan PT Telkom wilayah Kupang NTT ketika bekerja dengan sistem EHRM yang telah diterapkan. Karyawan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa dengan adanya EHRM menjadikan pekerjaan mereka semakin mudah untuk dikerjakan. Bagi Karyawan EHRM merupakan suatu metode serta media kerja yang memberikan nilai lebih bagi mereka, sehingga mereka puas dengan pekerjaan yang dilakukan serta dapat memberikan hasil kerja yang baik.

Dengan ini maka dapat dikatakan bahwa EHRM yang diterapkan oleh PT Telkom wilayah Kupang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan kerja yang ada serta selaras dengan apa yang menjadi tujuan utama PT Telkom wilayah Kupang NTT dalam menerapkan EHRM. EHRM dimanfaatkan secara maksimal oleh PT Telkom Kupang NTT dalam berbagai kegiatannya, dengan kata lain penerapan ini sangat efektif bagi PT Telkom wilayah Kupang NTT. Keberhasilan penerapan sistem TIK dalam organisasi kedalam organisasi tidak hanya tidak hanya diukur melalui efisiensi dalam hal menimalkan biaya, waktu, dan penggunaan sumber daya informasi. Keberhasilan juga diukur dari efektifitas TIK dalam mendukung kegiatan-kegiatan utama dari sebuah organisasi.

Permasalahan Yang Timbul Pasca Penerapan EHRM Oleh PT Telkom Wilayah Kupang NTT, Serta Bagaimana Mengatasi Permasalahan Tersebut.

Sekalipun EHRM telah berhasil diterapkan secara menyeluruh dan digunakan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT, bukan berarti bahwa tidak ada permasalahan yang timbul. Persoalan yang ditemukan berupa kendala teknis, seperti kelemahan jaringan yang terjadi secara tiba-tiba serta kendala teknis lainnya. Untuk menangani masalah ini PT Telkom wilayah Kupang NTT kembali melakukan pendataan terhadap setiap bentuk masalah yang terjadi, adanya survei dalam jangka waktu tertentu untuk mengetahui perkembangan yang terjadi pasca penerapan serta pemanfaatan EHRM.

Tindakan ini menunjukkan bahwa pasca penerapan serta pemanfaatan EHRM, diperlukan perhatian khusus untuk memonitor perkembangan yang ada sehingga ketika terjadi masalah, dapat langsung diselesaikan. Dengan tindakan seperti ini dapat diketahui permasalahan yang sering terjadi sehingga dapat disiapkan solusi yang tepat apabila permasalahan serupa terjadi kembali, dan hal ini juga memudahkan organisasi untuk menyentuh secara langsung hal-hal yang menjadi inti permasalahan sehingga dapat segera ditanggulangi.

SIMPULAN DAN SARAN

Penerapan EHRM pada PT Telkom wilayah Kupang NTT dilatarbelakangi oleh adanya kesadaran dari pihak manajemen akan era perkembangan teknologi, dimana pihak manajemen sepenuhnya sadar bahwa dengan memanfaatkan perkembangan TIK kedalam PT Telkom Wilayah Kupang NTT, dapat menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik, serta meningkatkan kualitas kerja dan pelayanan, sedangkan tujuan utama dari penerapan EHRM yang dilakukan, yaitu membawa perubahan serta kemajuan dalam bekerja, peningkatan keterampilan serta kemampuan kerja demi meningkatkan serta menghasilkan kualitas kerja dan pelayanan yang bermutu.

Dalam melakukan persiapan penerapan EHRM, pihak manajemen PT Telkom wilayah Kupang NTT melakukan beberapa langkah yakni; survei serta analisis kebutuhan kerja pada setiap bidang yang ada, melakukan perencanaan serta analisis konsep dari aplikasi yang hendak digunakan, analisis infrastruktur, analisis dan perencanaan anggaran, memperluas informasi, serta mempersiapkan SDM yang ada. Dalam proses persiapan penerapan yang dilakukan PT Telkom wilayah Kupang NTT menuai kendala berupa kendala teknis serta koordinasi. Penanganan kendala ini dilakukan dengan mempertegas kembali komunikasi serta koordinasi antar bidang yang ada serta pihak lain diluar PT Telkom wilayah Kupang NTT yang turut mendukung keberhasilan dari proses yang ada, serta secara mandiri mempersiapkan hal-hal yang menjadi kebutuhan teknis.

EHRM yang diterapkan dan digunakan oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT mendukung berbagai kegiatan, khususnya yang berhubungan dengan fungsi MSDM. Dari penerapan tersebut juga diketahui bahwa EHRM yang diterapkan meliputi EHRM dengan jenis Operasional, Relasional dan Transformasional.

Penerapan EHRM secara menyeluruh pada PT Telkom wilayah Kupang NTT, memberikan manfaat yang positif. EHRM yang diterapkan memberikan peningkatan kualitas kerja, memperlancar berbagai kegiatan yang ada serta memberikan penghematan waktu dan biaya dalam berbagai kegiatan yang ada. Selain itu EHRM yang diterapkan ini membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab serta memberikan nilai lebih bagi mereka, sehingga karyawan puas dengan pekerjaan yang dilakukan serta dapat memberikan hasil kerja yang baik.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT Telkom wilayah Kupang NTT pasca penerapan serta pemanfaatan EHRM dalam organisasi berupa permasalahan teknis dan perbedaan individu

dalam beradaptasi untuk menggunakan EHRM yang telah diterapkan. Penanganan masalah ini dilakukan dengan memberikan perhatian khusus untuk memonitor perkembangan yang ada sehingga ketika terjadi masalah, dapat langsung diselesaikan. Tindakan ini bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang sering terjadi sehingga dapat disiapkan solusi yang tepat apabila permasalahan serupa terjadi kembali, dan hal ini juga memudahkan organisasi untuk menyentuh secara langsung hal-hal yang menjadi inti permasalahan sehingga dapat segera ditanggulangi.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Dmour Rand. H, Shannak Rifat O. *Determinats Of the Implementation Level Of E-HRM In Jordanian Shareholding Companies*. European Scientific Journal August edition vol. 8, No.17 ISSN: 1857 – 7881. PP 205 – 235.
- Arenawati. 2012. Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Birokrasi melalui EHRM. *Jurnal Administrasi Publik*. Volume 3. No 1. Juni 2012. Hal 44 – 55.
- Aurelian Vladimir, Damasaru Costi. 2013. *EHRM : Innovation and Creativity in Human Resource Management*. Review of International Comparative Management. Volume 14, Issue 4. PP 644 – 653.
- Bondarouk Tanya, Ruel Huub. 2014. *EHRM : Inovation Or Irritation (An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM)*. Human Resource Management Journal, Vol 18, Hal 257 – 274.
- Candra Prabowo. 2013. Analisis Kesiapan Individu Dalam Mengadopsi Sistei Informasi Kepegawaian (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Wonosobo). Thesis. Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Jogjakarta.
- Engko Cecilia. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variabel Interventing. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi* Vol 10 No 1. Hal 1-13.
- Erdo Nihat, Esen Maurat. 2011. *An Investigation of the Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in e-HRM*. Procedia Social and Behavioral Sciences . Hal487–495.
- Gachunga Hazel, Muriithi James Gitari, Mburugu Chris Kathoka. 2014. *Effects of Electronic Human Resource Systems on Human Resource Management Practices and Firm Performance in Listed Commercial Banks at Nairobi Securities Exchange*. European Journal of Business and Management .ISSN 2222-1905 Vol.6, No.29. Hal 47 – 55.
- Lucyanda Jurica. 2010. Pengujian Technology Acceptance Model (TAM) Dan Teori Planned Behavior (TPB). *JRAK*, Vol. 2 Hal.1-14.
- Mahedi Sayed, Fartash Kiarash, 2012. *EHRM : News Avenues Which Leads To Organizational Success*. A Journal of Multidisciplinary Research Vol.1, ISSN 2278-0637. Hal 75 – 87.
- Manivannan S.K. 2013. *Employee Satisfaction For EHRM*. International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology ISSN – 2320-0073 Volume II, PP 09 – 22.

- Mardatillah Yos Indra, Nasution Harmein, Aulia Ishak. 2013. Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ Dengan *Human Resource Scorecard*. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU* Vol 1, No.1, 2013 pp. 23-27.
- Marler H. Janet, Fisher. L. 2014. *An Evidence-Based Review Of EHRM and Strategic Human Resource Management*. CEUR-WS.org. Vol 5. PP 33-51.
- Molianen Tarja. 2013. *The Consequences Of E-HRM On Line Managers*. Master's Thesis. LUT, School Of Business.
- Noe Raymond, Hollenbeck Jhon, Gerhart Barry, Wright Patrick M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta. Salemba Empat.
- Octavia Tanty, 2011. Peran Serta Strategi Informasi Terhadap Keberhasilan Penerapan Teknologi Informasi Perusahaan. *ComTech* Vol.2 No. 1 Juni 2011: 42-51
- Pant Somendra, Chatterjee Abha, Jaroliya Deepak. 2012. *e-HRM Systems Implementation:A Conceptual Framework*. Volume 4 Issue 1. Hal 23 – 35.
- Parry Emma. 2011. *An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function*. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Issue 5. Hal 1146-1162.
- Pattil Vikas Urmila. 2013. *The Role Of EHRM In Increasing Positive Work Attitudes Among It Employees : With Special Reference To Pune City*. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies* Available online at www.ajms.co.in. Volume1, Issue 3, ISSN: 2321-8819. PP 27 – 35.
- Puspitawati Ni Made Dwi, Riana I Gede. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol.8 No.1. Hal 68 – 80.
- Rhamdani Neila .2007. Model Perilaku Penggunaan IT : Teknologi Acceptance Model (Tam) *Jurnal JIBEKA* Volume 7 No 3. Hal 54 – 69.
- Soegandhi Marchelle, Sutanto Eddy.M, Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT.Surya Timur Sakti Jatim. *AGORA* Vol. 1, No. 1.
- Stoner James. Freeman Edward. Gilbert Daniel, 1996, *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Tabiu, Abubakar., Nura, Abubakar(2013 *Assessing The Effects Of Electronic Human Resource Management (EHRM) Practies On Employee Job Performance : A Study Of Usmanu Danfofiyo University Sokoto*. *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 5, Number 2 ISSN 2152-1034. Hal 1- 14.
- Tavakoli Gholamreza, Nazzri Younes, Mahedi Ahmadi, Niknam Omidali. 2015. *The Analysis of the Impact of Electronic Human Resource Management (E-Hrm) On the Internal Marketing in the Melli Bank of Khoram Abad*. *Journal of Social Issues & Humanities*, Vol 3,ISSN 2345-2633.
- Tjahjono Heru Kurnianto. 2005. *Praktik – Praktik Manajemen SDM Strategik : Pengujian Empiris Universalistik Dan Kontinjensi Dalam Menjelaskan Kinerja Organisasional* Volume 9, No.2. Hal. 123-134.
- Voermans. M, van Veldhoven. M. 2012. *Attitude towards E-HRM:an empirical study at Philips*. *Emerald Human Resource Journal*. PP 888 – 902.
- Yuliana, Rahmi. 2012. Peran Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal STIE Semarang* Vol 4. No 3. Edisi Oktober 2013 (ISSN : 2252 – 7826). Hal 52 - 58.
- Yusliza Mohd, Ramayah.T, Ibrahim Haslindar. 2014. *E-HRM: A proposed model based on technology acceptance model*. *African Journal of Business Management* Vol. 4 (13), PP. 3039-3045.

- Yusliza Mohd, Ramayah T. 2012. *Determinants of attitude towards E-HRM: an empirical study among HR professionals*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. PP 312 – 319.
- Yusliza Mohd, Yusoff, Ramayah T. 2011. *Factor Influencing Attitude Towards Using E-HRM*. International Conference On Business And Economic Research proceeding. Hal 1514 – 1525.