MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI YANG LUWES DAN "*SEXY*"

Naelati Tubastuvi, SE, MSi

Ringkasan

Perusahaan-perusahaan di berbagai sektor perekonomian mengubah cara-cara pengelolaan agar bisa tetap kompetitif. Mereka menjalankan usaha dengan jumlah karyawan lebih sedikit, tingkat manajemen lebih sedikit dan lebih luwes. Praktik manajemen apa yang diterapkan di organisasi-organisasi ini? Apa yang diharapkan oleh top eksekutif dalam lingkungan baru ini? Organisasi yang luwes, ramping dan datar memunculkan tantangan bagi manager dan staf sumber daya manusia.

Artikel ini mendiskripsikan sejumlah penerapan manajemen yang banyak dilaksanakan dalam perusahaan-perusahaan software, jasa keuangan, dan manufaktur teknologi tinggi. Meskipun tidak semua perusahaan memiliki karakteristik yang sama dengan jenis perusahaan tersebut tetapi pada umumnya saat ini banyak perusahaan telah menerapkan praktik ini dalam meningkatkan fleksibilitas mereka. Beberapa ciri yang dominan dari penerapan manajemen pada perusahaan yang akan dibahas di tulisan ini adalah adanya perubahan peran strategi sumber daya manusia, perubahan tanggungjawab staf sumberdaya manusia dalam melaksanakan manajemen yang lebih fleksibel dan perubahan dalam manajemen fungsi sumberdaya manusia itu sendiri.

Implementasi Manajemen Yang Fleksibel

Manajemen telah mengalami transformasi yang radikal. Stabilitas dan prediktabilitas bisnis digantikan oleh ketidakpastian, kompleksitas dan perubahan yang cepat. Kompetisi global yang intens, teknologi yang berubah cepat, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis lainnya mengharuskan perusahaan menjadi adaptif dan fleksibel. Perusahaan-perusahaan meninggalkan kebijakan dan praktik manajemen yang telah lama dijalankan sehingga bisa menyelaraskan dengan inisiatif, inovasi dan perubahan. Dalam transformasi ini, eksekutif perusahaan dituntut bisa menjadi pimpinan perubahan. Sebagai contoh, perusahaan General Electric mencari pimpinan "dengan kapasitas untuk mengubah hambatan menjadi kesempatan dan menggugah orang lain untuk membangun visi di masa yang akan datang". Perusahaan lain mencari "pimpinan baru yang berani yang bisa membuat segala sesuatu terjadi". Dalam era ini, kata H. Ross Perot" perubahan yang lambat, bertahap dan sedikit demi sedikit sama saja dengan tidak ada perubahan sama sekali."

Dalam perusahaan tradisional kelembagaan, manajemen menekankan pengawasan, konsistensi dan kepastian. Perencanaan dilakukan dengan menekankan tujuan yang

dinilai secara finansial dan menghindari resiko atau kalaupun ada resiko ditangani secara sangat hati-hati. Pada perusahaan tersebut pengembangan karir ditekankan pada penguasaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui penugasan pekerjaan yang dilengkapi dengan training formal serta pemberian penghargaan menekankan pada gaji pokok, tunjangan karyawan dan keselamatan kerja.

Sebaliknya, organisasi yang berubah dan tumbuh cepat seperti perusahaan-perusahaan wiraswasta pada umumnya dikelola dengan cara langsung dan informal. Pada perusahaan tersebut kegiatan manajemen meliputi eksperimentasi, tindakan atas kebutuhan dan tugas mendesak serta memanfaatkan setiap kesempatan yang ada. Pengelolaan secara informal pada perusahaan ini cukup efektif karena pada umumnya bisnisnya kecil dan tidak kompleks. Pada perusahaan ini, manager mengisi berbagai peran dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan yang luas. Dalam rangka pengembangan, pemberdayaan sumberdaya dari dalam perusahaan sedikit dimanfaatkan kecuali jika ada tantangan kerja. Pemberian penghargaan didasarkan pada kepuasan langsung yang diperoleh dari prestasi kerja dan kompensasi dari partisipasi yang seimbang. Perusahaan-perusahaan wiraswasta memacu karyawannya melalui motivasi kewirausahaan, bukan melalui tunjangan karyawan, keselamatan kerja atau jalur karir jangka panjang. Sebagai contoh Apple computer merupakan organisasi wiraswasta dalam tahun-tahun pertamanya dan terus dianggap demikian oleh karyawannya meski perusahaannya telah berkembang dan menjadi kompleks.

Manager di organisasi yang luas dan kompleks yang berubah cepat menyadari perlunya keseimbangan antara kewirausahaan dengan penerapan manajemen secara formal. Dalam organisasi yang kompleks, diperlukan adanya inovasi, keativitas, inisiatif dan kemampuan kompetisi untuk dapat menghadapi perubahan dan memelihara koordinasi manajemen yang diperlukan. Mengelola fleksibilitas membutuhkan pemeliharaan kreatifitas antara menjaga struktur atau mekanisme formal dan memberi kebebasan untuk berinovasi, karena diperlukan cukup kebebasan bagi unit bisnis untuk mengupayakan pasar mereka sebagai bisnis wirausaha, namun dengan disiplin yang cukup untuk mencapai manfaat integrasi skala besar dan nilai tambahan manajemen yang diperlukan di pasar global yang sangat kompetitif. Mengelola organisasi yang fleksibel secara efektif membutuhkan kebijakan dan implementasi manajemen yang berbeda serta

cara pandang yang lain atas peran manajer dan seluruh sumberdaya manusia yang dimiliki.

Strategi Sumberdaya Manusia Memfokuskan pada Masalah Inti

CEO dan senior eksekutif sering berbicara dan menulis pandangan mereka tentang visi dan hal penting dalam bisnis, yang mendukung perlunya penerapan manajemen yang fleksibel. Seringkali mereka juga menekankan tema khusus untuk merangsang ide-ide dan tantangan baru dalam implementasi, seperti yang dijumpai dalam perusahaan di Jepang yang menekankan pada kualitas, produktivitas, keunggulan manajemen, kultur perusahaan dan atau dayasaing. Namun, apa yang disampaikan oleh top manajemen tersebut sering dianggap hanya retorika karena kurangnya perencanaan dan tidak ada dukungan untuk mencapai perubahan.

Rencana bisnis strategis sering membahas perubahan dalam penerapan manajemen yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Namun, pada umumnya rencana bisnis tersebut mengkonsentrasikan pada permasalahan tentang produk, keuangan, dan isu-isu pemasaran bukan pada efektivitas manajemen. Pada perubahan yang direncanakan dengan baik biasanya akan ditemui solusi yang luas misalnya berupa penggunaan program kompensasi insentif baru, pengurangan karyawan atau biaya, perubahan dalam struktur ogranisasi, atau pergeseran dalam *staffing* dan keterampilan yang dibutuhkan, tidak hanya pada bentuk tindakan yang spesifik. Rencana dan tujuan kegiatan jangka pendek meliputi komitmen perubahan dalam penerapan manajemen dan aplikasi sumberdaya pada program dan tindakan tertentu yang dianggap merupakan prioritas tertinggi.

Dalam lingkungan yang baru, perencanaan strategis juga berubah. Rencana itu menjadi semakin halus, jangka pendek dan terfokus pada permasalahan. Perencanaan saat ini dianggap lebih bermanfaat sebagai alat untuk menggerakkkan pemikiran dan pembahasan dan bukan sebagai proses menentukan tujuan dan arah tindakan jangka panjang. Dalam wacana ini strategi dibentuk sebagai panduan untuk membantu organisasi menyadari dan membahas perubahan dan kesempatan yang penting dalam mengelola secara efektif.

Dalam organisasi yang fleksibel, jangka waktu perencanaan biasanya tidak lebih dari tiga tahun, dengan konsentrasi pada tahun berikutnya. Sebagai contoh, ketika Hicks Waldron menjadi CEO di Avon, dia ditanya apa rencana strategisnya. Dia berkata "Tanyakan pada saya dalam waktu lima tahun, saya akan beritahu apa rencana saya". Setelah meninggalkan perusahaan Tiffany dan bisnis lain, dia bergabung dengan perusahaan produk kecantikan itu, dan telah berhasil merestrukturisasi perusahaan Avon menjadi lebih datar dan ramping. Kegiatan manajemen sumberdaya manusia telah menekankan perlunya terus melakukan restrukturisasi, perubahan *staffing* dan akuisisi. Banyak perusahaan membahas permasalahan ini melalui perencanaan sumberdaya manusia. Isu-isu dan perencanaan sumberdaya manusia didasarkan pada analisis masing-masing unit bisnis, trend lingkungan tentang isu-isu kepedulian perusahaan dan peramalan *staffing* serta kebutuhan pengembangan di masa yang akan datang. Pada umumnya perencanaan sumberdaya manusia dikembangkan sebagai rencana fungsional yang sejalan dengan perencanaan strategis. Apabila tidak ada arahan bisnis strategis, maka fungsi sumberdaya manusia dapat berjalan sekehendaknya, dengan hanya mengadalkan informasi yang ada.

Dalam organisasi yang datar, ramping dan fleksibel proses perencanaan bermanfaat untuk mengidentifikasikan dan mendiagnosis permasalahan dan diperlukan untuk membantu manjemen membuat pertimbangan tentang arah strategi, nilai-nilai dan visi dalam kurun waktu yang lebih panjang. Dengan cara ini proses tersebut membantu mendidik seluruh karyawan bahwa pertimbangan jangka panjang mempengaruhi tindakan jangka pendek. Untuk membuat sistem perencanaan dan prosedur, pengumpulan data dan analisis secara rinci, peramalan trend serta isu-isu eksternal tidak dibutuhkan banyak waktu. Ketepatan dan keakuratan tidak terlalu penting dibandingkan dengan penggugahan semangat mempertimbangkan isu-isu dan proyeksi alternatif dimasa datang. Dalam kondisi yang cepat berubah, strategi sumberdaya manusia adalah pandangan jangka panjang yang dimaksudkan untuk memandu tindakan saat ini.

Manajemen Mengharapkan Inisiatif Sumber Daya Manusia

Bagaimana perusahaan bisa menjadi semakin fleksibel? Karena kebanyakan isu-isu efektifitas manajemen merupakan perhatian manajemen umum sekaligus isu

sumberdaya manusia, peran kunci staf sumberdaya manusia adalah membantu manajer mendefinisikan “bagaimana kita bisa mengelola dengan cara yang berbeda” dan membantu mencapai perubahan yang dikehendaki. Manajemen tingkat atas mengharapkan fungsi sumberdaya manusia memberikan kepemimpinan dan dukungan dalam menangani “isu-isu bisnis yang berhubungan dengan orang”, fungsi sumberdaya manusia ini diminta untuk membantu menetapkan arah pengelolaan sumberdaya manusia seiring dengan perubahan kondisi.

Eksekutif perusahaan tingkat atas mengharapkan staf sumberdaya manusia membantu manajemen mempertimbangkan isu-isu kunci dan membuat strategi untuk meningkatkan efektivitas manajemen “Kami mengharapkan ide, kepemimpinan, dan dukungan yang kami dapat dari staf dan konsultan terbaik kami“ kata seorang CEO dalam mendeskripsikan pandangannya tentang fungsi sumberdaya manusia. Dalam organisasi yang fleksibel, staf sumberdaya manusia dilibatkan dalam perencanaan organisasi, produktifitas, kualitas, kultur dan restrukturisasi, pengurangan pekerja, pembaharuan keterampilan dan merger akuisisi serta inisiatif manajemen lain.

Selain itu, staf sumberdaya manusia juga diminta untuk menjaga agar dasar-dasar program sumberdaya manusia sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis. Mereka membuat agar program kompensasi eksekutif, gaji, insentif dan tunjangan menjadi menarik dan sesuai dengan aturan perundangan. Pada sejumlah perusahaan seperti Xerox dan Motorolla inisiatif berasal dari ”standar kompetitif”, yaitu suatu proses memperhatikan praktik terbaik yang dilakukan pesaing dan berusaha meningkatkan keunggulan kompetitif mereka sambil meningkatkan kekuatan perusahaan.

Banyak perusahaan menerapkan pekerjaan yang fleksibel sebagai sebuah strategi sumberdaya manusia. Mereka menfokuskan pada rekruitmen, pemeliharaan dan pengembangan berdasar kompetensi yang dibutuhkan, mereka mengisi kebutuhan karyawan dalam jangka waktu yang berbeda-beda yaitu untuk jangka waktu yang tetap, sementara, dan paruh waktu. Untuk jenis pekerjaan yang tidak membutuhkan pengawasan manajemen setiap hari diberlakukan sistem kontrak. Selain itu banyak perusahaan yang mengijinkan jam kerja dan skedul yang luwes, bekerja di rumah atau ditempat klien, serta keragaman kondisi kerja.

Perusahaan-perusahaan telah meminimalkan tingkat kompleksitas struktur organisasi dan mendorong adanya delegasi, inisiatif dan inovasi. Pekerjaan juga dibuat fleksibel. Perusahaan-perusahaan mengubah tanggung jawab dan aktivitas jabatan agar sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis dan kapasitas serta minat karyawan. Mereka beranggapan bahwa hal ini akan menumbuhkan inovasi dan fleksibilitas dalam pelaksanaan kerja. Peran manager berubah dalam kondisi yang berubah, agar bisa menjadi lebih fleksibel, banyak perusahaan mendorong kontak informal dan langsung diseluruh organisasi. Komunikasi juga semakin fleksibel, sehingga bisa memberikan informasi yang dibutuhkan staf untuk melakukan pekerjaan mereka sehingga mereka merasa bahwa mereka mendapat informasi yang utuh. Perusahaan juga semakin melibatkan karyawan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.

Kompensasi yang fleksibel banyak digunakan untuk memastikan adanya imbalan yang kompetitif. Program kompensasi ganda banyak digunakan, untuk menekankan adanya insentif, imbalan dan pengakuan khusus, dan sejumlah besar cara penentuan tingkat dan penghitungan upah dasar. Tunjangan yang fleksibel memungkinkan karyawan memilih jenis tunjangan yang berlainan. Untuk menunjang kompensasi, perusahaan menggunakan berbagai format dalam pendekatan dalam penilaian presetasi dan memperoleh input dari berbagai sumber (manager, teman kerja, pelanggan dan lain lain).

Pengembangan Manajemen Mengasumsikan Kepentingan Baru

Tidak ada organisasi yang fleksibel, yang ada hanya orang yang fleksibel kata seorang eksekutif. Staf sumberdaya manusia diharapkan memandu dan mendukung upaya perusahaan dalam mengembangkan manager sebagai pimpinan untuk organisasi yang fleksibel, ramping, dan datar. General Electric yakin bahwa tim kerja, perspektif yang menyeluruh di perusahaan, wawasan global, dan orientasi pelanggan sangat diperlukan oleh pimpinan. Dengan manager yang lebih sedikit, dan level manajemen yang lebih sedikit, kapabilitas manajemen semakin penting. Memberikan tantangan dan pengalaman yang luas merupakan kunci untuk membentuk manager yang fleksibel. Namun pada organisasi yang datar, rotasi kerja dan mobilitas menjadi sulit karena hanya ada sedikit manager, dan meningkatnya tekanan waktu dan permintaan pada kinerja unit dan individu. Unit bisnis mengalami sedikit kelambatan dan kesulitan dalam melepaskan

manager-manager berbakat untuk perluasan penugasan bahkan untuk tugas-tugas temporer.

Perusahaan-perusahaan semakin menekankan karir yang fleksibel, mendorong pertumbuhan dan kemajuan individu melalui perubahan pengalaman dalam bekerja, penugasan dibawah manager-manager yang berlainan, dan proyek-proyek khusus. Mereka berusaha meningkatkan training dan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan. Perhatian perusahaan pada pengembangan karir semakin mengarah pada pemberdayaan inisiatif karyawan melalui pengubahan penugasan kerja dan aktivitas pengembangan.

Proses penilaian manajemen, perencanaan penggantian pemimpin dan pengembangan biasanya memuat persyaratan dalam mengisi posisi-posisi manajemen kunci di masa datang yang ditargetkan organisasi. Program penggantian secara tradisional tidak mencukupi kebutuhan organisasi yang berkembang dengan cepat. Dalam organisasi yang fleksibel. Pada kenyataannya tidak lebih dari separuh posisi manajemen yang diisi oleh individu-individu yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai kandidat, mereka menganggap sebagian besar lowongan kerjanya sebagai kesempatan untuk memberi pengalaman dan tantangan baru pada individu. Pada saat yang sama, organisasi yang fleksibel juga merekrut tenaga dari luar untuk mengisi posisi penting serta memenuhi kebutuhan karyawan di dalam, hal ini disebabkan karena cepatnya perubahan kebutuhan sering menyulitkan untuk memberi kesempatan kepada karyawan internal yang sudah ada untuk penugasan yang memerlukan banyak persyaratan.

Program pendidikan dan training manajemen yang banyak makan waktu dan biaya, didesain untuk mencapai tujuan yang lebih luas dalam organisasi yang luwes. Secara tradisional, program-program yang diselenggarakan di ruang kelas hanya mengkonsentrasikan pada peningkatan pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan individual dasar yang sesuai dengan tugas-tugas manajemen. Program-program tersebut jarang menyentuh manager yang sebenarnya paling membutuhkan pengembangan dan program tersebut juga hampir tidak ada yang berhasil mengubah perilaku. Untuk menangani permasalahan ini, banyak perusahaan sekarang mendesain ulang program-programnya untuk menunjang strategi perusahaan secara langsung untuk mencapai perubahan dan memfokuskan pada isu-isu, keterampilan dan perilaku yang spesifik.

Mendesaknya upaya mempertahanakan manajemen agar tanggap terhadap perubahan dalam perusahaan dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternalnya telah membuat pengembangan manajemen menjadi prioritas dalam bisnis yang berubah cepat. Fungsi sumberdaya manusia memiliki tanggung jawab utama untuk membantu manager dalam penugasan dan pemberian tugas yang akan memberi pengalaman pengembangan yang menantang pada manager. Mereka bertanggung jawab untuk mensosialisasikan dan menerapkan program pendidikan dan training sehingga mereka bisa menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan menghasilkan manfaat sebesar mungkin.

Fungsi Sumberdaya Manusia Bekerja dengan lebih Fleksibel dan Efisien.

Meski fungsi sumberdaya manusia memainkan peran yang lebih besar dalam melaksanakan peran perubahan, pelaksanaan fungsi tersebut sebenarnya lebih ramping dan otomatis serta memfokuskan pelayanan pada tugas-tugas yang kritis saja. Pada organisasi yang fleksibel, ramping dan datar, fungsi sumberdaya manusia tidak terlalu besar dan berkinerja tinggi. Manajemen menginginkan bagian sumberdaya manusia tidak terjebak pada kebijakan, sistem, prosedur dan lain-lain yang tidak perlu. Bagian sumberdaya manusia juga perlu mengurangi waktu untuk melakukan aktifitas rutin dan menambah waktu untuk membuat inisiatif.

Tantangan bagian sumberdaya manusia adalah melaksanakan fungsi yang diperlukan sambil meminimalkan beban administratif pada manager dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan yang fleksibel berusaha meringankan, mendelegasikan, mengotomatisasikan atau bahkan mengeliminir semua tugas yang mungkin dilakukan. Bagian sumberdaya manusia mengkaji dan meningkatkan kegiatan mereka, mengurangi biaya, mengurangi kertas kerja, menghilangkan aktifitas, dan membagi kontrak bila diperlukan. Mereka selalu mengkaji dan mengevaluasi pengeluaran dan melaksanakan fungsi perubahan bertahap untuk bisa tetap langsing dan “sexy” tanpa harus menunggu tugas untuk melakukan efisiensi. Fungsi sumberdaya manusia yang fleksibel secara agresif terus berusaha menjadi "perusak birokrasi" dan memberikan contoh bagi fungsi bidang lain dan karyawan lain di organisasi.

Aturan dan pelaksanaan yang memungkinkan diubah untuk memperlancar fleksibilitas manajemen dengan tetap mempertahankan koordinasi di seluruh organisasi yang diperlukan. Pada banyak perusahaan, bidang sumberdaya manusia membuat kebijakan, sistem dan praktik yang mempengaruhi cara pengelolaan karyawan. Satu perusahaan yang terdiversifikasi hanya memiliki satu kebijakan hubungan karyawan secara keseluruhan yang semuanya dibentuk dalam perusahaan sesuai kebutuhan. Di perusahaan lain, program-programnya didesain ulang untuk melaksanakan penerapan manajemen yang lebih fleksibel. Kebijakan pemberian insentif, gaji, rekrutmen dan seleksi, sistem penempatan internal serta penilaian jika dibutuhkan dapat berubah.

Pada sejumlah perusahaan, tanggung jawab evaluasi jabatan, pemberian gaji, keputusan merekrut bergeser dari sumberdaya manusia ke supervisor. Manager wirausaha menghargai fleksibilitas dan kebebasan untuk bertindak hal ini menyebabkan pembuatan keputusan bisa dilakukan segera yang langsung mendukung kebutuhan unit bisnis. Pergeseran itu menekankan bahwa mengelola orang dalam organisasi yang fleksibel pada dasarnya merupakan tanggung jawab semua bagian dan komponen di suatu organisasi dan peran bagian sumberdaya manusia adalah memberi konsultasi, nasehat, dan membantu mereka dalam mengatasi masalah yang timbul.

Bahkan dalam organisasi yang paling fleksibel dan “sexy”, para manager mengakui perlunya standar untuk menangani karyawan, seleksi, penilaian, pemberhentian dan tindakan lainnya yang berhubungan dengan karyawan, selain itu manager juga menghargai bantuan bagian sumberdaya manusia dalam menetapkan desain rencana, hubungan pekerja, dan masalah lain yang dianggap khusus.

Pada saat yang sama, eksekutif ingin agar beban administrasi mereka dikurangi. Seperti yang dikemukakan sebelumnya, manager diminta melakukan restrukturisasi agar organisasi semakin ramping dan datar, maka manajemen berharap agar fungsi sumberdaya manusia membantu mereka secara efisien. Sejumlah aktifitas yang dianggap perlu tapi tidak dianggap berkontribusi langsung untuk meningkatkan hasil bisnis oleh manager seperti konsultasi, hubungan dengan pihakluar, pembuatan daftar gaji, bantuan biaya pendidikan, penyelarasan dengan perundangan dan lain-lain, pelaksanaan aktifitas tersebut memerlukan bantuan bidang sumberdaya manusia.

Sistem Informasi Memiliki Aplikasi Baru

Teknologi informasi digunakan untuk merampingkan dan menguatkan aktifitas dan kegiatan di organisasi. Organisasi yang fleksibel menggunakan jaringan untuk mengelola informasi sumberdaya manusia misalnya menghubungkan sistem mainframe dengan *local area network* dan aplikasi komputer pribadi. Pendekatan ini mengurangi biaya dan keterlambatan sistem skala besar serta sesuai dengan kebutuhan yang ada. Selain itu manager juga menjadi memiliki kapasitas untuk memberikan analisis dan laporan baru yang berguna. Dengan sangat beragamnya paket software aplikasi yang tersedia saat ini, para manajer berharap agar fungsi sumberdaya manusia memperhatikan perubahan kebutuhan tanpa menambah biaya atau keterlambatan.

Teknologi informasi memberikan kemungkinan pelayanan yang lebih luas sekaligus mengurangi beban administratif pada fungsi sumberdaya manusia. Sistem otomatisasi kantor memungkinkan adanya akses data, pertukaran informasi, dan penanganan tugas administrasi rutin secara cepat. Diantara perusahaan-perusahaan yang menggunakan jaringan informasi, penjadwalan pertemuan atau bahkan konferensi berbasis teknologi informasi adalah suatu keunggulan yang terus dikembangkan. Pada perusahaan yang fleksibel, manager memiliki akses online ke sistem untuk memproses perubahan gaji, promosi dan transfer, pencarian kandidat, kebutuhan staffing, dan transaksi lain yang bila dilakukan secara tradisional banyak menggunakan kertas. Sejumlah aplikasi sistem memberikan akses komputer bagi karyawan untuk mengajukan tunjangan, rencana karir dan penilaian diri, pengisian jabatan, training dan lain lain.

Selain manajemen data internal, profesional sumberdaya manusia bisa mendapat manfaat dari akses langsung ke basis data eksternal untuk memperoleh informasi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan untuk efisien waktu.

Banyak perusahaan telah menunjukkan nilai praktis aplikasi sistem seperti itu dan merasakan manfaat sistem informasi tersebut. Bidang sumberdaya manusia yang sebenarnya sering ketinggalan dalam penggunaan teknologi informasi memiliki kesempatan untuk untuk menunjukkan manfaat aplikasi itu. Mereka bisa merampingkan dan meningkatkan pekerjaan staf sumberdaya manusia dan memberi contoh pada fungsi-fungsi lain serta aplikasi manajemen.

Teknologi sulit untuk dipertahankan, karena adanya hambatan sumber daya dalam organisasi yang ramping dan datar serta cepatnya perubahan teknologi. Organisasi yang fleksibel menghadapi banyak pilihan dan harus dapat menentukan pilihan secara tepat dan cepat. Bagi organisasi jenis ini software dan sistem hanya digunakan 'sekali pakai' atau untuk kepentingan jangka pendek dan bukan investasi jangka panjang.

Staf Sumber Daya Manusia Memiliki Kemampuan Yang Lebih Luas

Bidang sumberdaya manusia terdiri dari para ahli fungsional, administrasi yang cakap, fungsional bisnis dan pemecah masalah. Manajemen mengharapkan staf sumberdaya manusia untuk memiliki semua ketrampilan atau kompetensi tersebut. Seperti dalam organisasi tradisional, keterampilan administratif sangat penting untuk efisiensi dalam manajemen sumberdaya manusia . Keahlian sumberdaya manusia juga penting, tapi terutama bila disertai dengan pengetahuan dan perspektif bisnis. Pada organisasi yang fleksibel, pemecahan masalah dan kemampuan memberi konsultasi sangat penting dalam memandu dan mendorong penggunaan penerapan manajemen baru.

Manager menghendaki staf sumberdaya manusia bekerja bersama mereka untuk membantu mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan orang seefisien dan secepat mungkin, sehingga manager bisa punya waktu untuk memperhatikan masalah lain. Untuk melakukannya, staf sumberdaya manusia perlu berdekatan dengan unit bisnis, memahami tiap situasi bisnis dan orang-orang yang terlibat serta mendukung manager secara aktif. Mereka diharapkan memiliki keahlian fungsional dan teknis untuk mengatasi masalah. Peran mereka juga diharapkan dapat membantu memecahkan masalah yang timbul dan tidak hanya sekedar menerapkan keterampilan dan administrasi. Peter Drucker mengatakan bahwa staf sumberdaya manusia harus membuat keputusan dan mengambil tindakan dan tidak hanya menasehati. Meskipun dalam organisasi bisnis manager sebagai orang yang paling mengerti karyawan, mereka tetap mencari bantuan dalam menangani permasalahan yang berhubungan dengan para karyawannya. Karena staf sumberdaya manusia semakin mampu dan efektif, manager harus bekerja dengan mereka sebagai partner.

Selama beberapa dekade terakhir, perusahaan, universitas, dan assosiasi profesional selalu berusaha meningkatkan profesionalisme dalam sumberdaya manusia.

Mereka juga menekankan pergeseran dari peran administratif ke peran fungsional dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan fungsional. Kebutuhan manager dan pimpinan organisasi dalam menjalankan bisnis, kebutuhan karyawan, atau hubungan eksternal mendapat perhatian lebih besar.

Akibatnya, banyak perusahaan yang memberikan kesempatan pengembangan pada staf sumberdaya manusia lebih dari sekedar melibatkan mereka dalam pertemuan profesional berkala dan konferensi staf sumberdaya manusia perusahaan. Staf diundang untuk berpartisipasi dalam berbagai training manajemen dan program pengembangan yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan-perusahaan seperti Digital Equipment, Hewlett Packard, General Electric, dan IBM menyelenggarakan program-program bagi staf sumberdaya manusia, yang menekankan perlunya pemahaman isu-isu dan wacana bisnis mereka, penguasaan keterampilan konsultasi, dan pemahaman peran.

Perusahaan-perusahaan lain menganggap rotasi di dalam dan di luar fungsi sumberdaya manusia sebagai hal yang penting bagi vitalitas fungsi tersebut, bukan sekedar untuk mengembangkan individu secara berkala. Kualitas yang dituntut dalam sumberdaya manusia terus berubah, meskipun di masa lalu spesialisasi merupakan penekanan utama, saat ini organisasi yang fleksibel mencari individu-individu yang berketerampilan dan berpengalaman lebih luas. Praktik menggerakkan profesional sumberdaya manusia melewati semua jenjang penugasan dalam bidang administrasi penggajian, rekrutmen, posisi umum, hubungan pekerja, dan seterusnya akan memberikan mobilitas yang lebih luas. Sebagai contoh ada sebuah perusahaan yang mengisi semua posisi level seniornya dari bagian lain dalam perusahaan. Tujuannya adalah memperkenalkan sejumlah keterampilan, serta memberikan orientasi bisnis yang kuat. Perusahaan lain merekrut dari luar untuk memperkenalkan perspektif dan keterampilan yang berbeda bagi fungsi sumberdaya manusia.

Karena perusahaan-perusahaan melakukan restrukturisasi untuk meningkatkan fleksibilitas, mereka sering merestrukturisasi fungsi sumberdaya manusia. Banyak yang mendesentralisasi aktivitas lebih mendekati ke manajemen lini. Perusahaan lainnya lagi, melakukan sentralisasi fungsi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan memberikan kepemimpinan fungsional di seluruh bagian perusahaan. Kebanyakan perusahaan telah menerapkan struktur kombinasi yang menekankan pada pembuatan kebijakan, pelayanan

yang biayanya efektif dan hubungan eksekutif pada tingkat perusahaan dan pelayanan jasa di dalam unit-unit bisnis. Meskipun demikian, apapun bentuk struktur organisasinya, mengubah pengaturan fungsi sumberdaya manusia dianggap sebagai cara yang baik untuk mengembangkan staf dengan mengubah penugasan kerja, merangsang pemikiran segar dan mendorong diskusi terbuka serta meningkatkan inovasi. Organisasi yang fleksibel terus berubah, dengan tanggung jawab yang mengalir dan menerima perubahan sebagai suatu keharusan. Pada perusahaan-perusahaan yang cepat berubah, karyawan menerima rangsangan, dorongan dan kesempatan untuk bisa berkembang.

Simpulan

Mengelola sumberdaya manusia dalam organisasi yang fleksibel, ramping dan datar memerlukan antusiasme terhadap perubahan. Dengan staf yang lebih sedikit, level manajeman yang lebih sedikit, dan peningkatan tuntutan prestasi, organisasi yang fleksibel memiliki kesempatan baru yang menantang bagi para karyawan dan manager. Penerapan manajemen yang fleksibel berbeda dengan pengelolaan secara tradisional, menawarkan kehidupan organisasi yang dinamis dan menggairahkan. Ketika fungsi sumberdaya manusia difokuskan, diorganisir, diisi orang yang kompeten dan diperlengkap dengan tepat, fungsi tersebut akan bisa membantu mencapai fleksibilitas manajemen yang dibutuhkan agar bisnis tetap kompetitif.

Daftar Pustaka

Meyer, Christopher., 1994. How the Right Measures Help Teams Excel. Harvard Business Review, May-June

Walker, James. W., 1995. Managing Human Resource in Flat, Lean and Flexible Organizations : Trends for the 1990's. Human Resource Planning, volume 11 number 2