

TUGAS MANAJEMEN KINERJA

MENGELOLA PRODUKTIVITAS



Dosen Pengampu :Arika Fitriani.

OLEH :

Muhammad Arby Fadilah Tambunan (1702113987)

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS RIAU

2019/2020

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah hirabbil ‘alamiin, puji syukur kepada Allah SWT. karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan makalah ini tepat pada waktunya. Makalah ini membahas tentang “Mengelola Produktivitas”. Penulis bersyukur karena telah menyelesaikan makalah ini meskipun dengan banyak kekurangan.

Terima kasih penulis ucapkan kepada dosen pengampu yang telah membimbing dalam penyusunan makalah ini. Penulis menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan guna kemajuan makalah selanjutnya agar lebih baik lagi. Penulis harap makalah ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

ROKAN HULU, 11 NOVEMBER 2020

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	3
1.2 Rumusan masalah.....	4
1.3 Tujuan.....	4
BAB 2 PEMBAHASAN	
2.1 Pengertian Produktivitas	5
2.2 Tipe Produktivitas	6
2.3 Kesalahan Pengertian	7
2.4 Tantangan Mencapai Produktivitas	8
2.5 Teknik Memperbaiki Produktivitas	9
2.6 Keterkaitan Produktivitas	13
2.7 Proses Perbaikan Produktivitas	15
2.8 Strategi terhadap Sumber Daya Manusia	16

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu perusahaan tujuan awal adalah meraih keberhasilan yang berdampak pada kemajuan suatu perusahaan. Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, organisasi atau perusahaan terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, maka suatu organisasi atau perusahaan tersebut bisa dikatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar atau menurun, bisa dinyatakan tidak atau kurang berhasil (Wibowo, 2007: 109).

Lynch dan Kordis (1988) yang menyatakan bahwa organisasi yang akan mampu bersaing dan dapat bertahan dalam gelombang perubahan yang sedang melanda dunia adalah organisasi yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi. Organisasi yang dianggap prima adalah organisasi yang mampu menciptakan mekanisme untuk meningkatkan nilai tambah dari seluruh asset, potensi dan sumber daya organisasi. Sebaliknya organisasi atau perusahaan yang memiliki tingkat produktivitas yang rendah secara perlahan ataupun cepat akan kalah dalam arena pertandingan usaha dan akhirnya akan runtuh tidak berdaya (Mulyadi, 2003: 234).

Perusahaan atau suatu wirausahawan yang sukses harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas, apabila produktivitasnya tinggi, dan untuk mencapai produktivitas yang tinggi sumber daya manusia harus mampu bekerja atau mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis. Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu (Blecher, 1987: 3). Dan dalam pencapaian produktivitas yang tinggi perlulah usaha – usaha dan perlu memperhatikan berapa hal – hal sehingga mendapatkan hasil yang optimal.

Oleh karena itu, pentingnya mengelola produktivitas dalam menentukan keberlangsungan suatu kegiatan, maka dalam makalah ini akan dijelaskan mengenai produktivitas tersebut, pengertian faktor – faktor serta peran sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa pengertian dari produktivitas?
2. Apa saja tipe-tipe produktivitas?
3. Salah pengertian dalam produktivitas?
4. Apa saja tantangan untuk mencapai produktivitas?
5. Bagaimana teknik-teknik dalam memperbaiki produktivitas?
6. Bagaimana keterkaitan produktivitas?
7. Bagaimana proses perbaikan produktivitas?
8. Bagaimana strategi terhadap Sumber Daya Manusia

1.3 Tujuan

1. Untuk mengetahui mengetahui apa pengertian produktivitas.
2. Untuk mengetahui apa saja tipe-tipe produktivitas.
3. Untuk mengetahui bagaimana salah pengertian dalam produktivitas.
4. Untuk mengetahui apa saja tantangan untuk mencapai produktivitas.
5. Untuk mengetahui bagaimana teknik-teknik dalam memperbaiki produktivitas.
6. Untuk mengetahui bagaimana keterkaitan produktivitas.
7. Untuk mengetahui bagaimana proses perbaikan produktivitas.
8. Untuk mengetahui bagaimana strategi terhadap Sumber Daya Manusia.

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Pengertian produktivitas

Produktivitas yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *Productivity* ini pada dasarnya terdiri dari dua kata yaitu “*Product*” dan “*Activity*” yang artinya adalah Kegiatan untuk menghasilkan sesuatu, baik itu berupa Produk ataupun Jasa/Layanan.

Untuk lebih jelas mengenai Produktivitas, berikut ini beberapa definisi atau Pengertian Produktivitas menurut beberapa ahli :

- Pengertian Produktivitas menurut **Daryanto (2012:41)**, Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan atau jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) untuk menghasilkan hasil tersebut.
- Pengertian Produktivitas menurut **Handoko (2011:210)**, Produktivitas adalah hubungan antara masukan-masukan dan keluaran-keluaran suatu sistem produktif. Dalam teori, sering mudah untuk mengukur hubungan ini sebagai rasio keluaran dibagi masukan. Bila lebih banyak keluaran diproduksi dengan jumlah masukan sama, produktivitas naik. Begitu juga, bila lebih sedikit masukan digunakan untuk sejumlah keluaran sama, produktivitas juga naik.
- Pengertian Produktivitas menurut **Smith dan Wekeley (1995)**, produktivitas adalah produksi atau output yang dihasilkan dalam satu kesatuan waktu untuk input.
- Pengertian Produktivitas menurut **Revianto (1985)**, Produktivitas adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk seorang tenaga kerja.
- Pengertian Produktivitas menurut **Sinungan (2000)**, produktivitas sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya.

2.2 Tipe-Tipe Produktivitas

Menurut Gaspersz (1998), pengukuran produktivitas dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe dasar produktivitas, yaitu produktivitas parsial, produktivitas total faktor dan produktivitas total.

1. Produktivitas parsial

Produktivitas parsial adalah perbandingan antara keluaran dengan salah satu jenis faktor masukan. Sebagai contoh, produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan dari keluaran (output) terhadap masukan tenaga kerja. Selain tenaga kerja, yang termasuk masukan adalah kapital, material, energi dan pengeluaran lain (perjalanan, pajak-pajak, gaji pakar, persediaan kantor, riset dan pengembangan, proses informasi, pemasaran).

2. Produktivitas total-faktor

Produktivitas total-faktor adalah perbandingan antara keluaran bersih dengan jumlah masukan tenaga kerja dan kapital yang digunakan. Keluaran bersih (net Output) adalah keluaran total dikurangi dengan barang-barang dan jasa antara (input antara) yang digunakan dalam proses produksi. Berdasarkan definisi di atas, jenis masukan yang dipergunaan dalam pengukuran produktivitas faktor total hanya faktor tenaga kerja dan modal (kapital).

3. Produktivitas total

Produktivitas total adalah perbandingan keluaran total dengan jumlah seluruh faktor masukan. Berdasarkan definisi ini tampak bahwa ukuran produktivitas total merefleksikan dampak enggunaan semua faktor asukan dalam menghasilkan keluaran.

Semua tipe produktivitas di atas, baik keluaran maupun masukannya, dinyatakan dalam istilah “nyata” atau “fisik” yang direduksi berdasarkan harga dasar dari periode pembanding (periode dasar). Hal ini dimaksudkan untuk menghilangkan pengaruh perubahan harga sehingga

hanya perubahan fisik dari keluaran dan masukan saja yang dipertimbangkan dalam beberapa perbandingan produktivitas.

2.3 Kesalahan Pengertian

Ada beberapa kesalahan dalam memberikan makna terhadap pengertian produktivitas, di antaranya :

1. Produktivitas hanya ditentukan oleh labor productivity. Walaupun data produktivitas tenaga kerja tetap berguna untuk pembuatan keputusan, banyak faktor lain yang mempengaruhi produktivitas. Produktivitas tenaga kerja bukan satu-satunya faktor yang menentukan produktivitas.
2. Menentukan kinerja semata-mata dengan output. Ukuran keberhasilan kinerja dapat sangat beragam. Kinerja dapat saja meningkat tanpa peningkatan produktivitas.
3. Kerancuan antara produktivitas dan profitabilitas. Bisnis yang mendapatkan keuntungan tinggi belum tentu karena produktivitasnya tinggi. Keuntungan dapat diperoleh dari kenaikan harga, walaupun produktivitas turun.
4. Kerancuan antara produktivitas dan efisiensi. Efisiensi berarti menghasilkan barang berkualitas tinggi dalam waktu terpendek yang mungkin. Akan tetapi, kita harus mempertimbangkan apakah barang tersebut diperlukan. Efektivitas, efisiensi, dan produktivitas ditentukan secara bersama-sama.
5. Pemangkasan biaya selalu memperbaiki produktivitas. Penurunan biaya tidak akan memperbaiki produktivitas apabila dilakukan secara diskriminatif, bahkan dapat berakibat lebih buruk dalam jangka panjang.
6. Produktivitas hanya dapat diaplikasikan untuk produksi. Namun, dalam kenyataannya, produktivitas relevan dengan setiap organisasi atau sistem, termasuk dalam bidang jasa.
7. Sementara itu, Blencher mengemukakan beberapa kesalahan dalam memberi makna terhadap produktivitas karena masalah-masalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas sering disamakan dengan produksi. Misalnya jika lebih banyak barang dan jasa diperoleh, produktivitas diasumsikan meningkat.
- b. Pemberian definisi masukan. Manajer maupun non manajer sering mengasumsikan produktivitas semata-mata pada masukan tenaga kerja
- c. Produktivitas menghadapi kompleksitas praktis karena keluaran organisasi sulit didefinisikan.
- d. Komplikasi terhadap pengertian kualitas. Apakah penggunaan sumber daya yang lebih efektif, tetapi menghasilkan kualitas produk atau jasa yang tidak memenuhi syarat atau cacat merupakan perbaikan produktivitas?

2.4 Tantangan Mencapai Produktivitas

Produktivitas merupakan gagasan sentral bahwa orang dari suatu negara perlu menyerap dan merangkul untuk mengembangkan kapasitas untuk kemajuan, tanpa memperhatikan produktivitas, kondisi kemiskinan, inefisiensi, dan kemubaziran sumber daya nasional akan berlangsung. Tanpa kepercayaan akan produktivitas, pendidikan lebih baik hanya akan meningkatkan keinginan meningkatkan status pribadi.

1. Studi Kerja

Studi kerja merupakan kombinasi studi metode teknik dan pengukuran kerja, yang digunakan untuk mempelajari pekerjaan orang dan mengindikasikan faktor yang mempengaruhi efisiensi. Work study biasanya digunakan dalam usaha meningkatkan output dari jumlah sumber daya tertentu dengan sedikit atau tanpa investasi kapital lebih lanjut. Hal ini dicapai dengan menganalisis pekerjaan sedang berjalan, proses, dan metode kerja.

2. Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi adalah proses yang terencana, dikelola, dan sistematis. Tujuannya adalah mengubah sistem, budaya, dan perilaku organisasi dengan maksud mempengaruhi efektivitas organisasi.

3. Curah Gagasan

Curah gagasan atau Brainstorming adalah suatu proses membangkitkan gagasan secara terorganisasi untuk menghindari evaluasi terlalu dini karena apabila demikian, dapat menutup timbulnya gagasan yang baik. Proses curah gagasan memberikan kesempatan setiap orang menyampaikan pendapatnya secara terbuka.

4. Forced Field Analysis

Forced Field Analysis merupakan alat untuk menganalisis situasi yang perlu diubah. Hal ini memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan meminimalkan usaha dan gangguan. FFA digunakan untuk menginformasikan pembuatan keputusan terutama dalam perencanaan dan pelaksanaan program manajemen perubahan dalam organisasi. FFA metoda yang sangat ampuh untuk memperoleh gambaran lengkap yang menyeluruh berbagai kekuatan yang ada dan isu utama suatu kebijakan juga untuk memperkirakan sumber dan tingkat kekuatan.

5. Nominal group technique

Nominal group technique merupakan pendekatan partisipatif pada penemuan fakta, identifikasi masalah dan kekuatan, membangkitkan gagasan , dan mengevaluasi progres.

2.5 Teknik Memperbaiki Produktivitas

Sebuah Bisnis dengan skala perusahaan artinya sudah di organisasikan dengan baik. Secara otomatis perusahaan dilengkapi dengan sistem manajemen dan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang menjadi penggerak serta faktor produksi untuk jalannya perusahaan. Agar

Perusahaan terus maju dan berkembang, Meningkatkan Produktivitas Perusahaan dan Efisiensi pemberdayaan SDM mutlak di penuhi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sebuah Bisnis dengan skala perusahaan artinya sudah di organisasikan dengan baik. Secar otomatis perusahaan dilengkapi dengan sistem manajemen dan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang menjadi penggerak serta faktor produksi untuk jalannya perusahaan. Agar Perusahaan terus maju dan berkembang, Meningkatkan Produktivitas Perusahaan dan Efisiensi pemberdayaan SDM mutlak di penuhi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam rangka Meningkatkan Produktifitas Perusahaan, hal-hal yang terkait dengan sisitem, peraturan, cara kerja, target, marketing dan perencanaan usaha harus disiapkan dengan sangat matang. Semua berimbas pada pencapaian tujuan, kesejahteraan karyawan dan juga keberlangsungan jalannya perusahaan. Sistem manajemen yang baik adalah kunci agar produktifitas perusahaan maksimal dan efisien. Efisiensi inilah yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan.

Berikut teknik-teknik memperbaiki produktivitas :

1. Memberikan Lingkungan Kerja yang baik

Untuk melakukan pekerjaan, beberapa ahli sumber daya manusia (SDM) mengatakan bahwa Lingkungan Kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Lingkungan yang baik memberikan energi yang baik untuk berkarya, menuangkan ide dan berprestasi. Lingkungan kerja yang dimaksud disini dapat berupa fasilitas kerja, suasana kerja seperti kebisingan, suhu ruangan, sirkulasi udara, warna, bau serta keamanan dan keselamatan kerja.

2. Memberikan pelatihan yang cukup

Pelatihan ataupun Training pengembangan SDM akan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan juga dapat melakukan pekerjaan secara professional dan semangat dalam bekerja juga dapat ditingkatkan. Pelatihan dan pembekalan untuk membentuk pola pikir dan energi positif juga penting sebagai basic bagi

karyawan untuk menjadi Loyal. Sebagai salah satu cara Meningkatkan Produktivitas Perusahaan pelatihan baik untuk pengembangan SDM, motivasi kerja maupun pemberdayaan sumber daya memegang peranan sangat penting. Pelatihan menambah pengetahuan dan skill akan jadi solusi bagi karyawan dan manajemen dalam mengatasi masalah bisnis dan karir juga pencapaian target dan tujuan perusahaan.

3. Jangan berhemat pada mesin dan peralatan kerja.

Berikanlah karyawan kita mesin ataupun peralatan kerja yang tepat dalam melakukan pekerjaannya sehingga tugas yang dilakukan dapat dikerjakan secara efisien dan efektif. Dengan sarana dan alat kerja memadai mereka memiliki kebebasan berkreasi dan menuangkan keahliannya dalam bekerja.

4. Meyakinkan dan memotivasi agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

Menstimulan mereka untuk mencari solusi sendiri terlebih dahulu dalam setiap keputusan kerja adalah penting. Namun jika benar-benar perlu bantuan, kita baru memberikan bantuan kepada mereka dalam menyelesaikan masalah. Berikan mereka tantangan dan ruang gerak yang lebih besar dalam bekerja. Ini akan memberikan mereka energi tambahan untuk menjadi pribadi yang produktif.

5. Meyakinkan mereka bahwa kita selalu mendukung mereka

Dalam melakukan pekerjaannya. Menyakinkan mereka bahwa mereka tidak kerja sendirian, kita selalu berada di belakang mereka dan siap memberikan arahan yang tepat kepada mereka.

6. Tentukan Tujuan dan Target Organisasi secara berjangka.

Setiap Karyawan perlu mengetahui apa yang kita inginkan dari mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja akan timbul pada saat Tujuan ataupun Target yang kita tentukan tersebut tercapai. Tentukanlah Tujuan ataupun Target yang realistis dan yang dapat dicapai.

7. Dengarkan karyawan.

Kita perlu melakukan pertemuan singkat minimal setiap minggu sekali untuk melakukan pertukaran pikiran dengan karyawan ataupun bawahan kita. Dengan demikian kita dapat mengetahui apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka harapkan dari perusahaan. Mungkin kita juga bisa mendapatkan ide-ide yang luar biasa dari pertemuan singkat tersebut.

8. Jangan pelit memberikan pujian.

Setiap orang senang mendengarkan pujian. Kata-kata pujian yang tepat akan memberikan semangat kerja dan memotivasi mereka melakukan tugas menjadi lebih baik lagi. Beberapa kata yang sederhana akan membuat mereka lebih bersemangat dalam bekerja, contohnya “anda telah melakukan pekerjaan dengan sangat baik sesuai dengan harapan saya”, “saya tidak salah meletakkan kamu di posisi ini, you are the right man in the right place”, “Anda telah membantu meringankan beban pekerjaan saya” dan lain sebagainya.

9. Merayakan keberhasilan.

Saya sering melakukan hal ini, setiap Team produksi yang mencapai target yang saya tentukan, saya selalu membelikan permen maupun coklat untuk Team produksi tersebut. Dalam setahun, jika target profit perusahaan dapat tercapai, perusahaan kami akan memberikan dana yang cukup untuk melakukan outbond maupun rekreasi ke pantai. Jangan pernah anggap remeh rekreasi karena ada kebahagiaannya dan dapat merefresh pikiran. Otomatis pencapaian yang diperoleh menjadi prestasi dan secara tidak langsung Meningkatkan Produktivitas perusahaan dan merangsang kreatifitas dan inovasi baru.

10. Memberikan penghargaan secara Finansial.

Memberikan Bonus kepada karyawan merupakan hal yang baik, tetapi perlu diingat bahwa karyawan yang berharap terlalu tinggi terhadap Bonus akan menyebabkan mereka cepat putus asa, hidup tegang dan kurang bahagia. Oleh karena itu, kita perlu selalu mengarahkan mereka untuk tidak terlalu melihat “jumlah” Bonus yang didapat tetapi menganggap Bonus sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap kinerja dan produktivitas yang dicapai oleh mereka. Memberikan penghargaan kepada karyawan secara finansial, selain sebagai cara Meningkatkan Produktivitas Perusahaan merupakan investasi membangun loyalitas karyawan. Karyawan akan semakin yakin dengan tempat kerjanya, stres karena tekanan hidup hilang dan mereka lebih merasa sejahtera.

2.6 Keterkaitan Produktivitas

Produktivitas mempunyai keterkaitan atau memberikan dampak terhadap kegiatan lainnya. Produktivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mendorong terjadinya penyederhanaan kerja, meningkatnya keterpaduan, dan spesialisasi kerja. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan mengubah desain tempat kerja.

1. Kepuasan Kerja

Kebanyakan orang percaya bahwa pekerja yang puas adalah pekerja yang produktif. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif. Namun, penelitian empiris tidak mendukung pandangan ini. Kenyataannya yang ada menyarankan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas sangat lemah. Orang cenderung menaksirkan terlalu tinggi tentang pengaruh kepuasan kerja, dan mereka menaksir terlalu rendah faktor lain yang memberi kontribusi pada produktivitas.

2. Penyederhanaan Kerja

Akhir-akhir ini dikenal bahwa penyederhanaan kerja dapat memperbaiki produktivitas sampai pada suatu titik tertentu. Di luar titik tersebut dapat terjadi ketidakpuasan pekerja.

Pekerja kemudian bersikap bermusuhan terhadap tugas dan atasan, dan konsekuensinya mengurangi usaha atau meningkatkan biaya pekerja melalui kemangkiran atau kepindahan. Tantangannya adalah menemukan tingkat yang ideal untuk simplikasi yang memaksimalkan produktivitas, tanpa berisiko ketidakpuasan pekerja.

3. Keterpaduan

Sebagian peneliti menemukan bahwa kelompok yang terpadu sangat produktif, sedangkan lainnya menemukan bahwa tidak seproduktif yang kurang terpadu. Penelitian lain melaporkan bahwa tidak terdapat hubungan antara produktivitas dengan keterpaduan kelompok.

4. Spesialisasi

Kebanyakan manajer sekarang melihat spesialisasi kerja sebagai sumber peningkatan produktivitas yang tidak ada akhirnya. Manajer mengenal manfaat ekonomis dengan mengusahakan tipe pekerjaan tertentu dan problem yang dapat timbul apabila dibawa terlalu jauh.

5. Desain Tempat Kerja

Kenyataan menindikasikan bahwa desain tempat kerja yang meningkatkan akses, kenyamanan, dan fleksibilitas pekerja, mungkin secara positif mempengaruhi motivasi dan produktivitas. Kenyataanya sampai saat ini, Robbins memberikan saran pendekatan cognitive ergonomics, yang bermaksud mencocokkan pekerjaan kantor dan otak. Pekerjaan yang kompleks dan memerlukan konsentrasi tingkat tinggi, mungkin menjadi lebih sulit oleh suara dan interupsi secara konstan. Pekerjaan semacam ini lebih baik dikerjakan di kantor tertutup.

6. Motivasi

Gibson, Ivancevich, dan Donnely melihat adanya hubungan antara motivasi dalam kelompok dengan produktivitas. Apabila kelompok berkembang, usahanya semakin meluas

untuk menyelesaikan tujuan kelompok. Kelompok bekerja dalam kerjasama daripada bersifat kompetitif. Karena pengalaman bekerja sama meningkat, demikian pula efektivitas keputusan dan tindakan kelompok. Pada gilirannya, secara positif memperkuat sikap yang diinginkan dalam formasi kelompok.

2.7 Proses Perbaikan Produktivitas

Setiap Organisasi pada umumnya ingin memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas, namun usaha tersebut tidak selalu berhasil. Blecher dan Wibowo mengungkapkan adanya kesukaran dalam pelaksanaan perbaikan produktivitas karena hal-hal berikut.

1. Perintah dari Manajemen Puncak

Eksekutif senior perusahaan atau unit organisasi sering memanggil bersama-sama bawahannya dan mengumumkan bahwa diperlukan perbaikan produktivitas. Pada umumnya hasilnya adalah terjadi perebutan oleh bawahan untuk mencapai keuntungan secara cepat, tetapi hasil akhirnya adalah terjadinya usaha yang tidak terkoordinasi, tidak sistematis dan diinformasikan dengan kurang tepat sehingga manfaat atau keuntungan akan bersifat sporadis dan tidak berkelanjutan.

2. Definisi dan Rasional tidak jelas

Kebanyakan pekerja berada dalam tipe organisasi yang kurang memahami produktivitas dan implikasinya. Perbaikan produktivitas bagi mereka hanya sekadar berarti bekerja lebih keras. Pekerja kurang memahami bahwa terdapatnya perbedaan antara bekerja keras dengan produktivitas. Perusahaan dan manajemennya sering terlihat sebagai satu-satunya yang memperoleh manfaat dari perbaikan produktivitas, dan tidak ada hubungannya dengan pekerja. Apabila persepsi ini muncul, tidak mungkin mendapatkan kerja sama dan dukungan dari pekerja dalam usaha perbaikan produktivitas.

3. Komitmen dari atas rendah

Senior eksekutif sering cepat memuji manfaat perbaikan produktivitas dan menyatakan dukungannya atas usaha perbaikan produktivitas, tetapi tindakannya sering mengingkari kata-katanya.

4. Perangkat Pengangkatan Koordinator

Koordinasi yang sungguh-sungguh merupakan elemen penting dalam proses manajemen produktivitas. Keputusan yang kurang dipahami dapat sangat merugikan. Eksekutif sering tidak memposisikan orang dengan tepat dan gagal memberikan sumber daya yang cukup untuk mendukung usaha ini.

5. Kegagalan mengukur kesiapan organisasi

Perusahaan sering melakukan usaha perbaikan produktivitas secara penuh tanpa pertimbangan kesiapan untuk melakukannya. Sejumlah pertanyaan penting tidak ditanyakan.

6. Pengukuran menggantung

Sementara itu, pengukuran produktivitas merupakan elemen penguatan yang penting dari proses manajemen produktivitas, yang sering menjadi persyaratan dan akhir dalam dirinya sendiri.. Sejumlah dorongan organisasi menyebabkan perilaku kontra produktif.

7. Ketidakjelasan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas rendah

Ketika manajer ditanya tentang siapa yang bertanggung jawab atas perbaikan produktivitas, mereka menjawab bahwa semua bertanggung jawab. Tidak ada manajer yang menganjurkan bahwa ia tidak bertanggung jawab atas produktivitas; bahwa produktivitas adalah mendua dan tidak dinyatakan secara tidak langsung.

2.8 Strategi terhadap Sumber Daya Manusia

1. Peran Sumber Daya Manusia

Proses manajemen produktivitas yang efektif tidak layak tanpa komitmen dan keterlibatan pekerja dalam semua tingkatan. Organisasi tidak dapat menciptakan budaya berorientasi kinerja apabila sebagian besar tenaga kerja tidak mempunyai komitmen atau tidak terlibat dalam perbaikan produktivitas.

2. Quality of Worklife

Organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan produktivitas dan menghargai kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya dan manajemen, terhadap pengembangan lingkungan dimana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum. Usaha seperti ini dinamakan sebagai quality of worklife atau strategi pelibatan pekerja.

Lingkungan dengan quality of worklife tinggi ditandai oleh karakteristik berikut:

- a) Pekerja berpeluang mempengaruhi keputusan.
- b) Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
- c) Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi.
- d) Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif.
- e) Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi.
- f) Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang.
- g) Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja. (Belcher dalam Wibowo, 2014)

3. Pelibatan Pekerja

Program pelibatan pekerja sekarang ini semakin meluas dan menawarkan potensi besar untuk memperkuat perubahan organisasional. Akan tetapi sayangnya banyak usaha pelibatan pekerja menderita kekurangan karena dipandang manajemen sekadar sebagai teknik lain untuk perbaikan produktivitas. Akibatnya cenderung memfokuskan pada struktur pelibatan yang secara populer dikenal sebagai quality circle.

Tingkat Pelibatan Pekerja dalam tiga macam pendekatan

- The Human Relation Approach

Pendekatan hubungan antar manusia di dasarkan pada kepercayaan bahwa pekerja yang lebih puas adalah pekerja yang lebih produktif dengan mengambil gagasan pekerja akan memberikan perbaikan kinerja secara langsung.

- The Human Resources Approach

Asumsi yang dipergunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa manusia merupakan sumber daya berharga, mampu memberikan kontribusi signifikan pada kinerja organisasi.

- The High Involvement Approach

Sistem pelibatan tinggi bekerja berdasarkan asumsi bahwa pekerja mampu membuat keputusan penting tentang pekerjaannya dan hasil kinerja organisasional maksimum apabila orang berlatih melakukan pengawasan atas aktivitas pekerjaannya.

4. . Manajemen Partisipatif

Kebijakan yang dapat dilakukan adalah melalui hal-hal berikut:

- a) Sistem sosial juga menjadi determinan penting dalam pengembangan organisasi, tidak hanya sistem teknis sehingga dikenal sebagai optimasi sosial teknis.
- b) Orang menjadi komplementer terhadap mesin dan merupakan sumber daya yang harus dikembangkan.
- c) Pekerjaan tidak dipecah menjadi bagian kecil, tetapi diperkaya dengan memberi pekerja tanggung jawab, pengetahuan, dan tantangan lebih besar.
- d) Kontribusi Sumber Daya Manusia dimaksimalkan sehingga mampu melaksanakan tugas secara efektif, sesuai dengan perluasan tanggung jawab.

- e) Pekerja diberi kesempatan mengatur bagaimana pekerjaan harus dilakukan.
- f) Rentang Kendali supervisor dapat diperluas dengan meningkatnya manajemen diri pekerja.
- g) Organisasi didorong oleh kepentingan pada kualitas, inovasi, dan value daripada analisis kuantitatif dan efisiensi.

Pengukuran Produktivitas mewujudkan sejumlah fungsi penguatan yang sangat berharga yaitu sebagai berikut :

1. Membangun kepedulian

Sistem pengukuran yang sangat kelihatan dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengkomunikasikan minat dan kepentingan manajemen tentang produktivitas.

2. Mengukur masalah dan peluang

Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi dari bidang dimana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas mendatar atau menurun hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.

3. Mengusahakan mekanisme umpan balik

Tanpa umpan balik, suatu organisasi tidak dapat belajar dan memperbaiki. Dengan mengumpan balik data pengukuran, pekerja dapat menikmati perasaan penyelesaian, dapat belajar dari keberhasilan dan dapat dimotivasi untuk mengatasi masa ketidakcukupan kinerja.

4. Memfasilitasi integrasi

Pengukuran memfasilitasi proses mengintegrasikan produktivitas ke dalam sistem organisasional lain : tujuan kuantitatif dapat ditetapkan, perbaikan produktivitas dapat dibiayai dan penguatan melalui sistem penghargaan dapat diselesaikan dengan objektivitas lebih besar.