

Peningkatan Produktivitas Organisasi Perusahaan

Ronald NANGOI

Tingkat efisiensi dan produktivitas industri kita selama ini diakui rendah, sebagaimana terwujud pada ekonomi biaya tinggi dan rendahnya pemanfaatan kapasitas produksi. Lesunya perekonomian nasional yang menurunkan daya beli pasar memaksa perusahaan-perusahaan pada umumnya untuk menurunkan jumlah produk atau output. Penurunan tersebut mengakibatkan perusahaan mengalami kelebihan kapasitas tenaga kerja dan peralatan produksi ataupun operasi, sehingga mengganggu produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas perusahaan.

Untuk menghindari diri dari kebangkrutan, banyak perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja sebagai langkah penghematan. PHK secara teknis memang bisa memperkecil kelebihan kapasitas tenaga kerja sehingga produktivitas tenaga kerja (labor productivity) bisa dipertahankan, yang pada gilirannya melindungi produktivitas total perusahaan. Namun demikian, perusahaan masih mengalami kelebihan kapasitas mesin terpasang.

Oleh karena itu usaha produktivitas harus ditunjang oleh pengembangan bidang lainnya seperti pemasaran dan organisasi. Lagipula produktivitas sendiri menjadi dilematis apabila hasil produktivitas berupa meningkatnya jumlah maupun mutu produk tidak diserap pasar yang lesu.

Akan tetapi permasalahan ekonomi yang perlu dibenahi secara makro telah mengajarkan dunia usaha untuk memprioritaskan usaha-usaha produktivitas dan efisiensi. Produktivitas bisa menghasilkan jumlah produk atau output yang sama dengan jumlah bahan mentah atau input lainnya yang lebih sedikit daripada sebelumnya. Secara demikian ia mengurangi biaya per unit dan meningkatkan kekuatan, keberadaan, dan profitabilitas perusahaan.¹

¹David M. Miller, "Profitability = Productivity + Price Recovery," *Harvard Business Review*, Mei-Juni 1984, No. 3.

Penggalakan ekspor non-migas semakin mendorong industri untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam menciptakan keunggulan komparatif. Semuanya tentu tidak lepas dari peningkatan daya saing dalam arti harga dan mutu produk dengan produk sejenis dari luar negeri.

FAKTOR MANAJEMEN

Rendahnya produktivitas sebenarnya disebabkan oleh berbagai macam faktor mengingat sifat produktivitas yang multi-aspek dan dimensi. Selain dampak dari lingkungan makro ekonomi, kelemahan-kelemahan sumber daya manusia dan teknologi ikut menentukan rendahnya produktivitas dan efisiensi organisasi perusahaan. Pengelolaan sumber-sumber daya ini pun sangat tergantung pada kemampuan manajerial ataupun sistem manajemen perusahaan.

Kasus-kasus seperti salah penempatan tenaga kerja, tidak adanya norma kerja dan kualitas kerja yang baik, kurangnya sistem perencanaan produksi dan investasi peralatan merupakan kelemahan-kelemahan yang bersifat manajerial. Betapapun superior dan profesionalnya tenaga kerja dan mutakhirnya mesin/peralatan, produktivitas sulit dicapai secara optimal apabila perusahaan tidak menerapkan sistem manajemen yang efektif. Wakil Presiden Honda Motor Co. Hideo Sugiura mengatakan: "Amerika Serikat adalah negara yang paling maju di bidang teknik dan paling kaya. Di setiap negara, mutu produk dan produktivitas tenaga kerja tergantung pada manajemen. Ketika Detroit mengubah sistem manajemennya, kita akan melihat semakin banyaknya pesaing Amerika yang kuat."²

Perusahaan-perusahaan Jepang telah membuktikan bahwa manajemen merupakan salah satu faktor penting yang menentukan produktivitas. Pengembangan sistem manajemen yang superior dalam arti pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya perusahaan lainnya telah membawa mereka pada tingkat produktivitas yang tinggi. Dalam dua dasawarsa lalu, pertumbuhan produktivitas Jepang dalam manufaktur hampir tiga kali tingkat pertumbuhan produktivitas Amerika Serikat.³ Nina Hatvany dan Vladimir Pucik dalam artikel mereka "Japanese Management: Practices and Productivity" menyetujui keyakinan beberapa profesor Harvard, yakni Robert Hayes dan William J. Abernathy, bahwa produktivitas (perusahaan-perusahaan Jepang) berasal dari sistem manajemen yang superior dari perusa-

²Nina Hatvany dan Vladimir Pucik, "Japanese Management: Practices and Productivity," yang disunting David A. Kolb et al., dalam *Organizational Psychology* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), hal. 451.

³*Ibid.*

haan-perusahaan Jepang.⁴ Tingkat pertumbuhan produktivitas yang demikian telah menggugah banyak perusahaan di negara-negara lain. Bahkan sejumlah perusahaan Amerika Serikat yang besar telah menciptakan sistem manajemen yang menggunakan teknik Jepang. Dan beberapa telah mencapai rekor inovasi dan pertumbuhan pesat, seperti Procter & Gamble, Hewlett-Packard, dan Cummins Engine.⁵

Di sini kita melihat bahwa dalam rangka meningkatkan produktivitas, aspek manajemen tidak bisa tidak harus diperhitungkan. Unsur-unsur produksi seperti modal, tenaga kerja, dan teknologi bisa dioptimalkan hanya apabila perusahaan menerapkan sistem manajemen yang tepat dan efektif.

PENGHARGAAN SUMBER DAYA MANUSIA

PHK yang dilakukan beberapa perusahaan dalam negeri menunjukkan bahwa tenaga kerja tidak diperlakukan sebagai asset perusahaan melainkan sebagai biaya yang akan mengurangi profitabilitas perusahaan. Alasan utama untuk melakukan PHK adalah untuk menjaga kemacetan kas dan menghindari diri dari kebangkrutan.

Namun demikian, meskipun memang dapat menyelamatkan tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan, PHK sebaiknya tidak akan menjadi alternatif satu-satunya bagi perusahaan. Tindakan tersebut bertentangan dengan perlakuan sumber daya manusia sebagai asset perusahaan. Sumber daya manusia tidak dilihat sebagai potensi produktivitas yang dapat mengembangkan perusahaan terutama dalam jangka panjang.

Jika kita meninjau keberhasilan perusahaan-perusahaan Amerika maupun Jepang, maka kita melihat bahwa mereka pada dasarnya memberi penghargaan yang tinggi pada sumber daya manusia. Jika di timbang-timbang (trade-off), asset manusia dianggap paling penting dan menguntungkan untuk jangka panjang di antara asset-asset perusahaan lainnya seperti keuangan dan teknologi dalam kebanyakan perusahaan Jepang.⁶ Perlakuan yang sama diakui dan diterapkan juga oleh banyak perusahaan Amerika. Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr. penulis-penulis buku terkenal "In Search of Excellence," menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Amerika yang dinilai berhasil memiliki falsafat penghargaan terhadap manusia, seperti terungkap dalam moto-moto "Penghargaan Terhadap Individu," "Membuat

⁴*Ibid.*, hal. 452.

⁵*Ibid.*, hal. 464.

⁶*Ibid.*, hal. 453.

Seseorang Menjadi Pemenang," "Perlakukan Manusia Sebagai Orang Dewasa."⁷

Penghargaan terhadap tenaga kerja kiranya didasarkan atas pertimbangan bahwa produktivitas individu akan meningkatkan produktivitas organisasi, karena organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan individu yang menjalankannya. Kemudian, penghargaan semacam itu diarahkan untuk menciptakan kontrak psikologis antara individu dan organisasi, dalam hal mana harapan, kebutuhan, ataupun keinginan individu mengalami kecocokan dengan harapan organisasi. Secara demikian, pihak individu akan mengalami kepuasan dalam bekerja yang sangat mendorong produktivitas dalam dirinya. Harus diingat bahwa manusia pada dasarnya bekerja untuk memuaskan berbagai kebutuhan ataupun keinginannya.⁸

Seseorang yang tidak merasa puas dalam bekerja akan mengalami frustrasi ataupun *stress* yang bisa menghambat produktivitas kerjanya. Keadaan ini pun akan merusak iklim atau suasana kerja dalam lingkungannya.

Bentuk penghargaan yang dimaksudkan untuk menciptakan kepuasan kerja adalah penghargaan intrinsik guna menciptakan "sense of achievement" dan penghargaan ekstrinsik bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisik. Dengan demikian selain sistem kompensasi keuangan yang wajar, seseorang perlu dirangsang dengan kompensasi non-keuangan seperti jenis pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan kemampuannya, tanggung jawab kerja yang lebih besar atau promosi, dan kesempatan untuk mengembangkan diri atau karir.

Bentuk-bentuk penghargaan yang adil bagi tenaga kerja, selain memberi kepuasan kerja bagi mereka, juga menciptakan kualitas kerja yang baik dalam lingkungan perusahaan. Semakin baik kualitas kerja maka semakin bisa diharapkan adanya peningkatan produktivitas di kalangan tenaga kerja.

Pemberian penghargaan ataupun kompensasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan ataupun keinginan tenaga kerja dapat mengakibatkan kekecewaan dalam dirinya. Masalah umum dalam perusahaan-perusahaan kita adalah salah penempatan tenaga kerja, dengan kata lain *job description* yang diberikan kepada seorang individu tidak sesuai dengan *job specification*-nya. Secara demikian perusahaan tidak menciptakan penghargaan yang bersifat intrinsik pada individu tersebut. Bisa dibayangkan betapa kecewanya seseorang yang

⁷Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr., "In Search of Excellence," (New York: Harper & Row, Publishers, 1982), hal. 277.

⁸William A. Pasmore, "Turning People on to Work," dari David A. Kolb et al., *op cit.*, hal. 499.

terdidik bila ditempatkan pada bidang kerja yang rendah; ataupun betapa akan tidak berwibawanya seorang individu yang tidak memiliki ketrampilan bila ditempatkan pada kedudukan sebagai pimpinan.

Menghadapi kasus seperti ini, tidaklah bijaksana untuk mempersalahkan individu sebagai tenaga yang tidak produktif. Kesalahan lebih banyak disebabkan oleh penerapan sistem manajemen yang keliru. Pimpinan perusahaan pun harus ikut bertanggung jawab. Beberapa studi menunjukkan bahwa tidak jarang salah penempatan disebabkan oleh kelemahan manajemen atau pimpinan yang kurang mengetahui gambaran tugas yang sebenarnya dan kemampuan bawahan di lingkungannya.⁹

PEMANFAATAN SUMBER DAYA TEKNOLOGI

Sumber daya strategis lainnya yang turut mempengaruhi produktivitas perusahaan adalah teknologi. Pemanfaatan robot dan otomatisasi sebagai hasil kemajuan teknologi telah berhasil melipatgandakan produktivitas banyak perusahaan. Betapa tidak, robot dapat mengurangi biaya tenaga kerja dan mengatasi pekerjaan yang berbahaya dan mungkin tidak dapat dilakukan oleh tenaga manusia. Pendeknya robot dapat meningkatkan jumlah dan mutu produk yang dihasilkan. Di pabrik General Electric di Louisville, peralatan robotik dan teknik dengan perlengkapan komputer memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan 20% lebih mesin cuci dengan pengurangan ruangan sebanyak 20%. Pada pabrik lokomotif GE di Eric, 68 operator mesin diperlukan untuk menghasilkan satu kerangka lokomotif dalam jangka waktu 16 hari. Sekarang ini dengan bantuan beberapa robot, 8 tenaga kerja yang tidak terlalu trampil dapat mengerjakannya dalam tempo 1 hari.

Peralihan struktur industri yang bersifat padat karya ke industri otomatisasi padat modal di banyak perusahaan Jepang telah meningkatkan produktivitas dan daya saing. Menurut Kenichi Ohmae, sementara indeks harga konsumen telah meningkat, harga peralatan rumah tangga bagi konsumen Jepang tidak meningkat selama lima tahun akibat pengembangan struktur industri otomatisasi yang bersifat padat modal.¹⁰

Di samping penting bagi usaha produktivitas, peralihan struktur industri semacam ini tidak begitu mengandalkan lagi pengalaman ataupun kurva bela-

⁹Payaman J. Simandjuntak, "Produktivitas dan Kesempatan kerja," yang disunting oleh J. Ravianto, *Produktivitas dan Mutu Kehidupan* (Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1985), hal. 42.

¹⁰Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (New York: McGraw-Hill, 1982), hal. 192.

jar individu yang relatif memerlukan waktu. Perkembangan industri dan teknologi mengakibatkan pengalaman sendiri tidak lagi sepenuhnya bisa melindungi posisi kompetitif suatu perusahaan.

Ohmae menunjukkan juga kemajuan perusahaan Jepang dalam produktivitas melalui industri yang mengandalkan otomatisasi. Dalam dasawarsa lalu, perusahaan motor Toyota, yang sekarang menjadi produsen mobil nomor dua di dunia, telah berhasil mempertahankan jumlah pegawai sebanyak 45 ribu sambil meningkatkan "throughput"-nya sebesar 2,5 kali. Akibatnya, produktivitas Toyota -- dan juga Nissan yang melakukan hal sama -- menjadi sekitar dua kali produktivitas pesaing-pesaingnya.¹¹

Dalam rangka meningkatkan keunggulan komparatif industri kita, teknologi merupakan salah satu determinan produktivitas yang semakin menentukan. Rendahnya produktivitas dalam negeri juga harus diakui disebabkan oleh kelemahan-kelemahan pada tingkat teknologikal. Umumnya peralatan dan teknologi serta ketrampilan teknik pun masih ketinggalan dari negara-negara Asia lainnya seperti Jepang, Korea Selatan, Taiwan, Hongkong dan Singapura.¹² Dengan demikian, pemanfaatan hasil-hasil teknologi maju tetap harus dilihat sebagai alternatif strategis bagi pengembangan produktivitas perusahaan-perusahaan dalam negeri. Masalahnya adalah bahwa robotisasi ataupun otomatisasi bisa ditentang karena dianggap bisa menimbulkan masalah ketenagakerjaan. Mereka bisa menggeser jumlah tenaga kerja sehingga akan menimbulkan masalah pengangguran yang bersifat nasional. Masalah ini tentunya jauh lebih penting bagi para pengambil keputusan di pemerintahan daripada akibat-akibat sampingan otomatisasi bagi proses kerja individu seperti rasa keterasingan, alinasi, rasa tidak dihargai, dan rasa tidak berdaya, yang turut mengganggu produktivitas kerjanya.

Bagi perusahaan-perusahaan yang bersifat padat modal dan teknologi, permasalahan yang dihadapi sekarang tentu lain tetapi bagaimana mengatasi masalah produktivitas akibat rendahnya pemanfaatan kapasitas terpasang. Pengurangan jumlah tenaga kerja memang mampu melindungi tingkat produktivitas keseluruhan perusahaan, namun peralatan operasi atau produksi yang diinvestasi tetap tidak bisa dimanfaatkan secara optimal bila tidak diambil tindakan-tindakan pemecahannya. Pemecahan tentu tidak sederhana dan dilihat per kasus, namun perusahaan antara lain bisa mempertimbangkan usaha-usaha di bidang produksi maupun pemasaran seperti memanfaatkan jalur produksi bagi suatu diferensiasi produk, mengembangkan pasar, ataupun menyewakan peralatan perusahaan sejauh tidak menyimpang dari misi dan sasaran perusahaan.

¹¹*Ibid*

¹²Djukardi Odang, "Prospek Perusahaan Dagang di Indonesia," *Analisa*, Tahun XIV, No. 10, Oktober 1985

PENUTUP

Produktivitas tetap merupakan kunci keberhasilan perusahaan terutama dalam meningkatkan daya saing dan mengoptimalkan keunggulan komparatifnya. Masalah umum yang sering kita lihat, baca, dan dengar adalah rendahnya produktivitas industri akibat rendahnya produktivitas tenaga kerja dan tingkat teknologikal dalam perusahaan.

Namun demikian masalah seperti ini tidak lepas dari kelemahan manajerial atau pimpinan dalam mengoptimalkan sumber-sumber daya perusahaan. Penempatan tenaga kerja yang salah, kelemahan sistem rekrutmen, perlakuan terhadap tenaga kerja sebagai biaya daripada asset yang tercermin pada tindakan PHK mencerminkan kelemahan manajemen. Untuk yang terakhir, memang PHK akhirnya diterima daripada perusahaan mengalami kebangkrutan. Lagipula, PHK secara teknis dapat menurunkan kelebihan kapasitas tenaga kerja sehingga bisa mempertahankan tingkat produktivitas perusahaan akibat menurunnya produksi atau output perusahaan.

Kelemahan kita pada tingkat teknologikal dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain di negara yang lebih maju yang cenderung bersifat padat teknologi menempatkan kita pada tingkat produktivitas yang lebih rendah. Makanya produk kita akan sulit bersaing dengan produk-produk luar negeri.

Oleh karena itu kesalahan sebaiknya tidak selalu ditimpakan pada kelemahan tenaga kerja, meskipun bisa ada benarnya, tetapi lebih pada kemampuan manajerial dalam mengelola sumber-sumber daya perusahaan. Paling tidak perusahaan perlu memiliki pola pikir yang lebih melihat sumber daya manusia sebagai asset terpenting dalam perusahaan. Penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik harus diberikan secara wajar dan adil kepada anggota perusahaan agar tercapai kepuasan kerja yang sangat menentukan produktivitas kerja.

Di samping itu, pemanfaatan teknologi dan otomatisasi merupakan alternatif pengembangan produktivitas. Pemanfaatan sarana teknologi semacam ini perlu juga dibarengi dengan program-program pendidikan dan latihan teknis bagi tenaga kerja, yang selama ini dikenal kurang memiliki ketrampilan teknis. Selain untuk menyesuaikan diri dengan perangkat-perangkat teknologi, pendidikan dan latihan bisa mengisi waktu luang tenaga kerja terutama yang mengalami kelebihan kapasitas dalam masa resesi ini. Lagipula kegiatan-kegiatan ini merupakan penghargaan yang bersifat non-keuangan yang dapat menimbulkan kepuasan bagi tenaga kerja, terutama mereka yang memiliki kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan untuk dihargai dan kebutuhan untuk mengungkapkannya.

Optimalisasi sumber-sumber daya melalui sistem manajemen yang efektif relevan dengan usaha produsen-produsen yang berlomba-lomba mencapai efisiensi semaksimal mungkin akibat keadaan pasar yang lesu dan persaingan yang semakin tajam.¹³ Usaha efisiensi maupun produktivitas tersebut akan menunjang usaha-usaha perluasan pasar (market development) terutama ekspor ke luar negeri yang menuntut produsen untuk menekan harga pokok, meningkatkan efisiensi, dan memperbaiki mutu.¹⁴ Dengan kata lain, produktivitas ini bisa menunjang unsur-unsur adonan pemasaran (marketing mix) seperti mutu dan harga produk yang akan dipasarkan.

Akses ke pasaran luar negeri dengan demikian diharapkan bisa meningkatkan kembali tingkat produksi perusahaan. Secara demikian, masalah-masalah khusus seperti kelebihan kapasitas baik tenaga kerja maupun perangkat teknologi dalam proses produksi akan semakin teratasi.

¹³Kwik Kian Gie, "Produksi Dalam Negeri dalam Perspektif Industrialisasi dan Pembangunan Nasional," *Ceramah Ilmiah* yang disampaikan pada hari Wisuda MBA, IMPM, 14 November 1985.

¹⁴*Ibid.*