

# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI PERUSAHAAN

*In Willem Dagi*

## I. PENDAHULUAN

Maksud penulisan ini adalah untuk memberikan gambaran salah satu aspek pokok dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu pengembangan SDM guna menunjang peningkatan produktivitas di dalam organisasi. Prinsip-prinsip MSDM dalam organisasi harus dapat menembus batas-batas lingkup fungsional, sehingga tanggung jawab pengembangan SDM merupakan pokok perhatian setiap manajer fungsional selain personalia/HRD, agar utilisasi subordinatnya mencapai tingkat produktivitas yang diharapkan organisasi.

Kesulitan yang terjadi selama ini dalam organisasi adalah para manajer fungsional belum optimal mengembangkan SDM yang dimiliki. Mereka memiliki keterampilan mengembangkan sistem, tetapi hanya ke arah menjalankan "roda kerja". Padahal bukan tidak sedikit kegagalan yang terjadi karena faktor manusia yang menjalankan sistem tersebut. Hal ini dapat mengakibatkan kelumpuhan organisasi dalam "bersaing melalui produktivitas". Berkenaan dengan itu, para manajer fungsional perlu memahami metode-metode bagi pengembangan sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam organisasi perusahaan.

## II. Kendala-kendala Pengembangan SDM

Lingkup produktivitas (kualitas, kuantitas, dan biaya) sebagai parameter ekonomi dalam organisasi bisnis tidak terlepas

dari kemampuan memanfaatkan secara optimal sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam banyak kasus, kecepatan pemenuhan kondisi parameter tersebut tidak secepat peningkatan kemampuan SDM. Beberapa hal yang menyebabkan terjadinya kesenjangan tersebut adalah:

1. Praktik "*credentialisme*" yang tidak memperhatikan kemampuan karyawan dalam menerima tantangan kerja. Praktik ini antara lain dapat terjadi karena perusahaan ingin cepat memperoleh produktivitas, tetapi tidak menyesuaikan dengan kecepatan ketersediaan tenaga kerja yang terampil.
2. Praktik pemborosan juga secara tidak disadari dilakukan oleh para manajer fungsional, karena pandangan bahwa tanggung jawab pendayagunaan sumber daya manusia bukan berada di tangan mereka, tetapi di tangan pimpinan top (*chief executive officer/CEO*) atau pihak personalia. Akibatnya mereka tidak sempat memperhatikan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan sasaran organisasi.
3. Para manajer sering kali mengkotakkan diri dalam lingkup kerja departemennya semata, sehingga kadang kala bila ada suatu persoalan selalu menunggu instruksi pihak pimpinan top untuk mengambil jalan keluar. Kondisi ini memberi dampak antara lain berupa mempertajam dan memperlebar jalur birokrasi organisasi,

serta secara sadar atau tidak, akan menurunkan kemampuan proaktif untuk mengantisipasi situasi kerja umumnya yang melibatkan aspek manusia.

4. Para manajer dalam mengantisipasi masalah sering kali mengacu pada mempertahankan eksistensi "*power*" (*coercive*) yang dapat memperkecil kemampuan inovasi subordinatnya.
5. Para karyawan cenderung tidak berminat menghadapi risiko tinggi, tetapi sangat berminat terhadap "*reward*" yang tinggi dan cepat. Konsep kerja mereka juga cenderung kepada pengharapan "*free lunch*" yakni sangat mengharapkan imbalan "enak" dengan risiko minim tanpa berusaha meningkatkan kemampuan.

Kalau kondisi-kondisi tersebut tidak segera diantisipasi dan diatasi bersama antara berbagai manajer fungsional dan pihak pimpinan top, maka organisasi bisa kehilangan daya saing menembus tantangan kebutuhan bisnisnya.

## III. Internalisasi MSDM dalam Strategi Bisnis

Peningkatan utilisasi sumber daya manusia tidak terlepas dari cakupan strategi bisnis, karena semua masukan perlakuan yang diberikan pada SDM harus disesuaikan dengan sasaran bisnis secara keseluruhan. Gambar di bawah memperlihatkan lima hal yang berpengaruh pada hubungan antara penanganan SDM dengan strategi bisnis.

**Dimensi pertama**, sumber daya manusia sebagai masukan terdasar bagi organisasi akan memperlihatkan perilaku tertentu menyangkut pekerjaannya kalau pola kepemimpinan dalam organisasi sesuai dengan kebutuhan atau nilai kerja yang diharapkan oleh karyawan. Dalam hal ini para manajer sangat memegang peranan penting untuk memahami cara berinteraksi dengan para bawahannya untuk mendorong mereka memahami dan berusaha mencapai sasaran organisasi yaitu produktivitas yang diinginkan oleh pihak manajemen. Sering terjadi, kegagalan pencapaian sasaran organisasi dicari penyebabnya pada perilaku karyawan, padahal kemungkinan terletak pada pola kepemimpinan para manajer fungsional.

Organisasi dapat mempengaruhi pembentukan perilaku tertentu para karyawan, juga dalam hal perilaku kerja mereka terhadap produktivitas sebagai bagian dari pembentukan total nilai kultur atau budaya organisasi. Bilamana organisasi memiliki birokrasi tinggi, maka biasanya perilaku ketaatan/kepatuhan karyawan juga tinggi, sehingga mereka akan kesulitan mengembangkan daya inovasi pribadi yang produktif. Dan mereka cenderung menjadi "safety player", menghindari dari tantang-

an risiko berinovasi, walaupun hubungan antara birokrasi dan inovasi tidak selamanya bersifat negatif, misalnya perusahaan Jepang umumnya memiliki pola birokrasi tinggi tetapi mereka kebanyakan memiliki daya inovasi yang tinggi juga melalui tata kerja *team-work*.

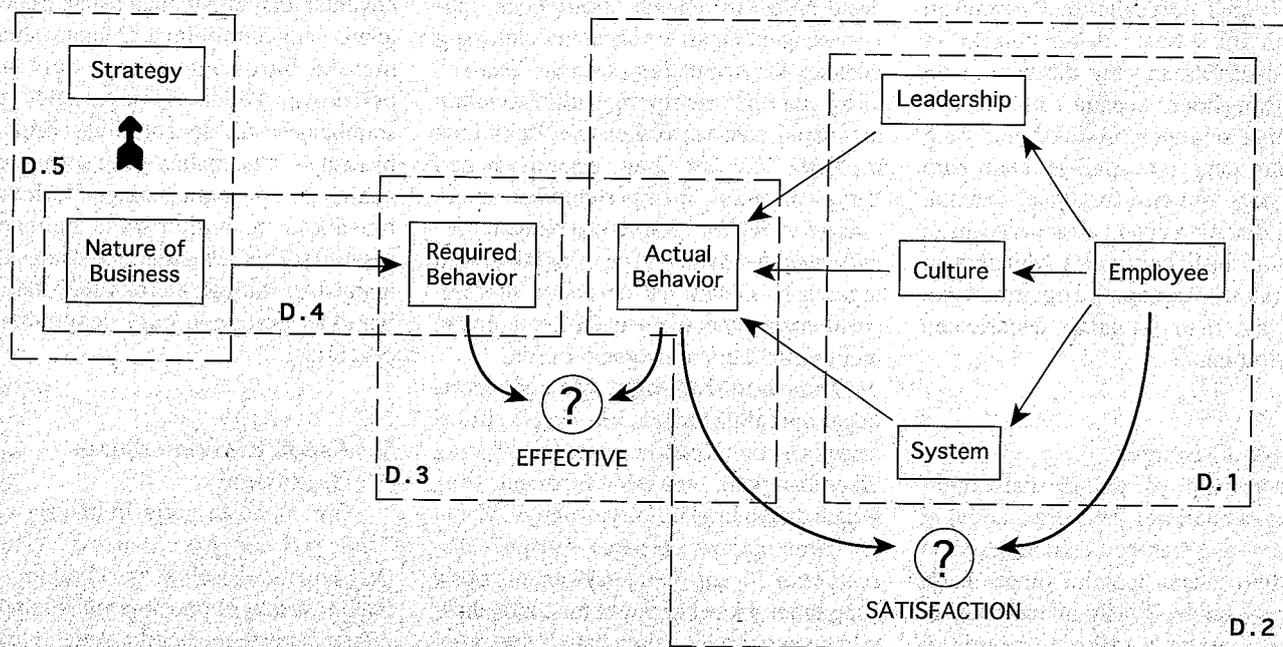
Aspek lain dari dimensi ini adalah sistem. Organisasi yang memiliki sistem yang tidak toleran terhadap dinamika yang ada pada karyawan akan mudah masuk ke dalam perangkap birokratis, di mana dalam siklus organisasi, keadaan tersebut akan mempercepat organisasi mengalami "decline". Sebaliknya, kalau sistem terlalu toleran terhadap kebutuhan karyawannya, dapat mengakibatkan karyawan memasing target kerja yang bersifat "low risk", sehingga tidak berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas.

**Dimensi kedua**, menyangkut hubungan antara harapan karyawan dengan perilaku nyata mereka dalam organisasi. Pada dimensi ini, organisasi bersama para manajer fungsionalnya harus selalu memantau harapan karyawan yang selalu berubah dengan perilaku nyata mereka menyangkut pekerjaannya. Salah satu peranan para manajer fungsional adalah ikut mengembangkan sistem "performance appraisal"

yang sistemnya dirumuskan bersama bagian personalia/HRD. Pelaksanaannya harus "open system" agar karyawan diberi peluang menilai sebelum dinilai oleh manajer. Tetapi sering kali, praktik "performance appraisal" merupakan proses "penghukuman" terhadap karyawan, karena karyawan ditempatkan pada posisi mendengar dan hanya menerima penilaian manajernya. Praktik ini justru akan mempertinggi ketertutupan karyawan untuk memberikan *feedback*.

**Dimensi ketiga**, secara keseluruhan organisasi memiliki sasaran bisnis sebagai bagian dari strategi bisnis. Untuk menunjang pencapaian sasaran bisnis tersebut harus ada kesesuaian antara harapan organisasi dengan perilaku karyawan, yang sesuai dengan garis kebijakan organisasi. Bilamana antara perilaku yang diinginkan organisasi sesuai dengan perilaku nyata karyawannya, berarti perlakuan organisasi terhadap SDM-nya telah efektif, atau di lain pihak, bila karyawan mampu menyesuaikan performanya dengan harapan organisasi, maka produktivitas organisasi dapat mencapai sasaran.

Peranan yang bisa diambil para manajer fungsional dalam dimensi ini adalah menerjemahkan harapan organisasi yang



diinginkan oleh pihak pimpinan top, kemudian merumuskan dalam berbagai kebijakan dan sistem kerjanya, lalu mengukur seberapa jauh kesesuaiannya dengan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Sebagai manajer, dimensi ini perlu sangat hati-hati dijalankan, karena salah menerjemahkan dan merumuskan akan berakibat fatal sebab berhubungan langsung dengan karyawan dan proses kerjanya. Kemampuan analisis masalah dan pengambilan keputusan serta pengorganisasian kerja yang "independen" merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer.

**Dimensi keempat**, sifat organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat "nature of business" organisasi tersebut. Organisasi bisnis otomotif pasti sifatnya akan berbeda dengan bisnis retail. Keterkaitan ini membutuhkan kemampuan pengambil kebijakan (level top) merumuskan sasaran bisnisnya yang mudah dipahami oleh para manajer fungsionalnya, kemudian para manajer merumuskan kembali dalam sistem kerja departemen yang dipimpinnya. Untuk itu, kemampuan perencanaan dan evaluasi harus dimiliki oleh para manajer untuk menyusun perumusan sistem dan perilaku kerja departemennya.

**Dimensi kelima**, semua dimensi tersebut di atas harus mengacu pada pola hubungan pada dimensi kelima ini. Hubungan dimensi ini adalah menyesuaikan antara "nature of business" dengan strategi bisnis perusahaan. Perumusan hubungan ini sebagai dasar pemikiran perlakuan-perlakuan yang diberikan para manajer fungsional kepada sumber daya manusianya sehingga produktivitas yang diharapkan dapat tercapai. Peranan para manajer pada dimensi ini adalah mampu mengerti dan memahami sifat perusahaan dan strategi bisnisnya, serta kemampuan merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia dalam departemen yang dipimpinnya.

#### IV. Peranan Manajer

Pada prinsipnya, dalam suatu organisasi para manajer berperan sebagai katalisator yang mempercepat pencapaian sasaran perusahaan melalui proses kerja para kerjanya. Prinsip ini mempunyai arti bahwa peranan manajer berada di

antara dua aspek, yaitu aspek manusia dan aspek teknis pekerjaan. Bilamana para manajer fungsional tidak dapat menyeimbangkan penggunaan kedua aspek tersebut, maka sasaran produktivitas yang diharapkan akan sulit tercapai.

Banyak perusahaan yang dapat meningkatkan daya saingnya karena peranan para manajer fungsional. Mereka memiliki kemampuan menyeimbangkan kepentingan aspek SDM dan teknis, misalnya IBM (USA), Samsung Co. (S. Korea) dan Astra (Indonesia) memiliki pola organisasi yang matang dalam pemanfaatan kedua aspek tersebut. Oleh karena itu, IBM tetap berada dalam jajaran elit industri komputer sedangkan Astra menurut Asian Business tahun 1992 menduduki ranking 8 Asia, Samsung Co. tahun 1992 berada pada ranking 5 dan tahun 1993 naik ke peringkat 3 Asia dan tetap bertahan sampai tahun 1994. Parameter yang digunakan oleh Asian Business adalah *quality of management, being a good employer, being honest and ethical, potential to growth, contribution to the local economy, and quality of products/services*.

Dalam rangka pemanfaatan secara seimbang antara sumber daya manusia dan teknis, ada beberapa peran yang penting untuk dikembangkan oleh para manajer fungsional dalam rangka ikut berkontribusi membentuk "quality of management" adalah sebagai berikut:

**Interpersonal roles**. Manajer harus dapat berperan sebagai "figurehead" dalam mengantisipasi berbagai masalah yang dihadapi karyawan. Juga sebagai "leader" yang mampu mempengaruhi bawahan mencapai sasaran organisasi, sekaligus menjadi "liaison" bagi organisasi dan karyawan untuk mempertemukan antara "actual behavior" karyawan dengan "requirement behavior" yang diinginkan oleh organisasi. Dalam hal ini peran interpersonal menitikberatkan pada kemampuan memimpin dan menangani konflik.

**Informational roles**. Manajer harus dapat melakukan "monitoring" situasi organisasi dan "nature of business" yang dikembangkan, juga perkembangan yang terjadi dalam lingkup kerjanya. Manajer harus mampu berperan sebagai "disseminator", yang menyebarkan informasi yang dibutuhkan karyawan maupun pihak-pihak yang terkait dalam dan di luar orga-

nisasi. Di samping itu, ia pun harus dapat menjadi "spokesperson" bagi pihak manajer, karyawan, dan pelanggannya, sehingga kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dari pihak-pihak tersebut bisa ditengahi dan segera dicari jalan keluarnya. Pada peran ini, seorang manajer harus memiliki kemampuan komunikasi dan kematangan manajerial untuk menyaring informasi yang benar-benar dibutuhkan oleh berbagai pihak yang langsung terkait dengan "nature of business" yang dikembangkan.

**Decisional roles**. Peran ini menuntut kemampuan sebagai "disturbance handler" dalam menangani berbagai krisis dan mencari peluang dari situasi tersebut. Dalam menangani masalah, manajer bertindak sebagai "resources allocator", yaitu menempatkan sumber daya manusia dan teknis secara seimbang untuk mencapai produktivitas yang diinginkan. Manajer harus dapat mengantisipasi perubahan dan merencanakan tindakan menciptakan peluang, dalam hal ini manajer bertindak sebagai "entrepreneur" yang memiliki inisiatif dan kemampuan rekayasa proses kerja. Oleh karena para manajer akan selalu berhadapan dengan berbagai kepentingan di dalam dan di luar organisasi, maka mereka harus dapat juga memerankan diri sebagai "negotiator" untuk mencari jalan keluar dari tekanan yang dihadapi.

Ketiga bentuk peranan di atas menempatkan diri para manajer untuk mengenal kekuatan dan kelemahan aspek SDM dan teknis yang dimilikinya. Dengan demikian mereka harus menguasai cara memperlakukan kedua aspek tersebut secara seimbang sesuai dengan situasi organisasi bisnisnya. Kelemahan yang sering terjadi adalah bahwa para manajer terlalu memusatkan perhatian pada pencapaian sasaran teknis dengan melupakan sasaran manusia, sehingga mereka sulit mengembangkan perannya bagi pengembangan organisasi.

#### V. Aspek Individu dalam Organisasi

Ciri manusia kerja Indonesia adalah "low risk but high reward" (Hartono Wigjowinoto, Editor No. 17 tahun 1992). Hal ini sangat mempengaruhi sikap kerja, nilai dan persepsi mereka tentang produk-

tivitas. Kesulitan mengorganisir tipe karyawan yang demikian adalah mengukur sejauh mana kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan, atau tantangan yang bagaimana yang sesuai untuk didelegasikan kepada mereka. Sering kali dikeluarkan oleh karyawan bahwa mereka kurang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan dirinya, tetapi yang menjadi pertanyaan adalah kesempatan "apa" yang mereka inginkan atau yang sesuai untuk mereka? Dalam kondisi demikian, tidak aneh jika manajer atau pimpinan top selalu menerapkan "internalization process" yaitu penggunaan "power" dalam setiap instruksi manajerialnya, karena tipe karyawan yang demikian harus selalu diberi perlakuan "directive" melalui berbagai pengarahan. Ini adalah dilema dalam meningkatkan produktivitas dalam situasi karyawan yang "under productive". Sebaliknya, memang ada perusahaan yang memiliki tipe "power oriented" yang menerapkan standar penilaian produktivitas karyawan sejauh mana mereka loyal terhadap birokrasi yang ada dalam perusahaan. Tipe perusahaan demikian dapat saja memperbesar tipe karyawan penghindar risiko (*safety player*), karena loyalitas karyawan bukan pada "achievement performance" tetapi pada birokrasi organisasi.

Di lain pihak, kultur organisasi "mungkin" sulit menerima karyawan tipe "star" yang selalu mandiri, tidak tergantung pada orang lain, akibatnya organisasi tidak memiliki bahan perbandingan bagi karyawan lain untuk "meniru" gaya kerja mandiri. Tetapi "mungkin" juga kalau organisasi terlalu banyak tipe "star", nilai kerja yang memperhatikan segi kepentingan sosial akan semakin menipis. Dilema ini sering kali membuat karyawan seakan-akan berada dalam situasi transisi untuk mandiri, yang esensial dalam menaikkan tingkat produktivitas.

Pada organisasi bisnis multinasional, yang beroperasi di Indonesia, ciri yang paling menyolok dari karyawan Indonesia adalah tipe "isolate". Mereka cenderung menutup diri terhadap karyawan lain yang bukan Indonesia, selalu merasa alergi dengan persenyawaan pola kerja bersama pekerja asing bahkan kadang kala memiliki "sedikit" pandangan curiga bahwa ketimurannya terlanggar dengan

adanya kultur kerja karyawan asing tersebut. Sebaliknya bila diberi kesempatan, pola kerja "timur" yang bagaimana sebaiknya dikembangkan, kadang kala sangat sulit untuk dicari jawabannya secara pasti.

Hal-hal tersebut di atas selalu memberi kesulitan tersendiri bagi pihak manajemen tentang cara memberikan perlakuan yang sesuai bagi karyawannya. Menurut pandangan Manz dan Sims (1987), organisasi akan dapat mengembangkan "empowerment" kepada karyawannya melalui berbagai proses pendelegasian dan konsultasi bilamana organisasi memiliki karyawan yang memiliki *self-reinforcement*, *self-goal setting*, *self-criticism*, dan *rehearsal*.

Karyawan yang memiliki "self-reinforcement" berarti memiliki kemampuan mengembangkan diri sendiri, memiliki kematangan meningkatkan motivasi dan mengubah perilaku kerjanya, mengatur diri sendiri (*self-administered*), serta mampu mengevaluasi diri sendiri untuk mencapai performa kerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Peran manajer yang dapat diberikan untuk membentuk karyawan berciri ini adalah dengan memberikan dukungan, motivasi, dan pengakuan terhadap performa yang telah dikembangkan oleh karyawan tersebut.

Karena situasi perubahan dunia bisnis yang cepat, maka setiap karyawan harus mempunyai kemampuan "self-observation" untuk terus berinisiatif mencari ide dan mengembangkan inovasi. Mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan karena mereka telah mengetahui dasar pikiran yang melandasi pola kerjanya. Tipe bawahan ini akan mudah diperlakukan dalam "internalization process" karena akan memandang secara positif, dan dapat diberikan "empowerment" karena mereka sangat mudah memahami kontribusi yang dapat dilakukannya. Peran yang dapat diberikan manajer untuk membentuk karyawan berciri ini adalah meningkatkan "informational roles" yang akan memudahkan karyawan menentukan posisi mereka dalam pekerjaan berdasarkan informasi yang diberikan manajernya. Dapat diartikan juga bahwa manajer bertindak sebagai "agent of development" untuk merangsang pengembangan inovasi para karyawannya.

Setiap karyawan dalam posisi apa pun akan selalu diberi tanggung jawab dan sasaran tertentu sebagai suatu prestasi yang harus dicapai. Untuk itu organisasi sangat membutuhkan karyawan yang memiliki "self-goal setting", mampu merumuskan sasaran prestasi kerjanya sendiri sebagai ukuran kontribusi yang dapat diberikannya bagi organisasi tempatnya bekerja. Kalau perusahaan ingin meningkatkan daya saing produktivitasnya, maka perusahaan harus mampu mendorong tenaga kerjanya untuk memiliki "self-goal setting" tersebut. Contohnya, pembentukan pola gugus kendali mutu yang menitikberatkan pada perumusan mutu mulai dari kelompok level terbawah sampai teratas merupakan salah satu praktik pengembangan karyawan yang memiliki "self-goal setting", karena pada pola ini setiap anggota gugus kendali harus meningkatkan kemampuan dirinya untuk mengembangkan bidang kerja yang dijalankannya. Karyawan yang demikian, telah mampu melepaskan diri dari ketergantungan inisiatif dari pihak pimpinannya. Pimpinan pun harus tanggap menerima secara positif situasi bawahan yang demikian, karena tipe bawahan ini mempunyai kecenderungan memiliki "self-criticism" yang selalu menganalisis setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerjanya termasuk hubungan atasan-bawahan.

Tipe lain dari karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi adalah yang selalu melakukan "rehearsal", secara berkesinambungan sejauh memungkinkan melatih dan mengembangkan diri sendiri tanpa ketergantungan pada organisasi atau disebut "total self-improvement". Peranan perusahaan yang dapat diberikan untuk mengembangkan karyawan seperti ini, salah satu cara adalah memajukan iklim pengembangan sumber daya manusia (PSDM), sehingga kebutuhan karyawan untuk berinovasi dapat lebih terarah. Kendala yang sering terjadi adalah adanya karyawan yang tergantung pada program-program yang tercakup dalam bidang kepersonaliaan. Karyawan harus mampu merumuskan sendiri apa yang dibutuhkan serta apa yang mendasari kebutuhannya tersebut, bila memungkinkan harus melatih diri sendiri untuk meningkatkan daya analisis melalui bidang kerjanya secara langsung.

## VI. Kesimpulan

1. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang penting dimiliki oleh setiap manajer fungsional. Ini janganlah diartikan sebagai meningkatkan "kekuasaan", tetapi untuk meningkatkan kemampuan mempengaruhi dan berkomunikasi yang efektif dengan berbagai pihak, terutama dengan bawahan. Pada prinsipnya, bila karyawan dapat merasakan suasana sosialisasi positif dengan pimpinan dan merasa terbebas dari situasi "under pressure" kekuasaan maka kemampuan untuk berinovasi secara produktif dapat berkembang dalam diri karyawan. Manajer harus dapat melaksanakan "managing of power" menurut timing yang tepat, kapan harus melakukan instruksi dan kapan harus melakukan pendelegasian yang efektif sesuai dengan situasi dan kemampuan bawahan. Di sini benar-benar dibutuhkan kemampuan mengenal bawahan dan lingkungan, karena sangat sulit mengembangkan produktivitas kalau tidak mengenal kapasitas dan situasi bawahan.
2. Karena pola kerja unit atau departemen sangat tergantung dari kontribusi karyawan secara keseluruhan, bukan hanya manajer, maka manajer harus dapat mengembangkan pola pengorganisasian sistem kerja dan pemanfaatan sumber daya manusianya. Dalam hal ini, ada dua aspek yang harus dipertimbangkan oleh para manajer yaitu "promotion system" dan "appraisal system". Sering kali para manajer tidak siap dengan pola suksesi dalam unitnya, atau belum mengembangkan "reward system" yang cocok terhadap bawahannya. Sesuai dengan situasi organisasi, maka setiap bawahan harus disiapkan tahap promosi dan reward-nya yang sesuai, apakah didasarkan

pada prestasi (*merit system*) atau berdasarkan senioritas (*seniority based*). Selanjutnya, para manajer pun harus dapat mengembangkan pola *feedback* kepada bawahannya. Sering kali bawahan tidak tahu akan dinilai dengan cara bagaimana terhadap prestasinya. Kerap *feedback* tersebut dilakukan dalam suatu "proses penghukuman" di mana karyawan hanya "mendengar" penilaian manajer terhadap dirinya tanpa diberi kesempatan mengutarakan pendapatnya terhadap situasi kerja yang mereka hadapi. Pola "appraisal system" seyogyanya dikembangkan para manajer fungsional bekerja sama dengan bagian personalia/HRD.

3. Sikap dan cara pandang terhadap SDM akan sangat menentukan bagaimana karyawan bertindak dalam pekerjaan untuk mencapai suatu nilai produktivitas yang dikehendaki oleh perusahaan. Usaha ini dapat membentuk budaya (*culture*) kerja organisasi perusahaan tersebut. Kemudian para manajer diharapkan berusaha "membentuk" tipe yang dikehendaki melalui berbagai program pengembangan yang mengacu pada nilai produktivitas yang ditargetkan. Misalnya perusahaan National Gobel mempunyai nilai kultur yang disimbolkan dengan pohon pisang yang maknanya adalah semua usaha pasti bermanfaat, dan selalu memikirkan regenerasi, kelanggengan perusahaan di masa yang akan datang. Kemudian nilai ini diterjemahkan oleh setiap manajer dalam sasaran organisasi yaitu produktivitas yang diinginkan setiap karyawan dikembangkan sesuai dengan gambaran nilai tersebut. Kultur dalam hal ini sebagai patokan posisi organisasi terhadap nilai (*values*) yang harus dicapai oleh SDM maupun cara menjalankan sistem kerja dalam organisasi tersebut.

4. Memotivasi karyawan sangat penting dilakukan oleh setiap manajer. Memotivasi dalam hal ini adalah membangun perilaku kerja ke arah perilaku produktif (*productive attitude*). Salah satu caranya adalah dengan melakukan "work redesign" dan merumuskan kembali "job descriptions" serta "goal setting" yang diinginkan dan sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi. Kemudian dilakukan "vertical loading" melalui pengenalan sasaran, langsung dari atasan lalu karyawan berusaha merumuskan dalam bidang tugasnya.

Uraian-uraian tersebut di atas dimaksudkan untuk mengajak setiap manajer fungsional agar memahami prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia, dan tidak terpaku pada sistem kerja semata yang hanya akan membentuk "systematic managers", tetapi tidak elastis terhadap perubahan. Padahal bila perusahaan mau bersaing melalui produktivitas, maka setiap manajer fungsionalnya harus mampu menghadapi perubahan secara fleksibel. Di sinilah pentingnya pengembangan SDM dipahami oleh setiap manajer. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia berada di tangan setiap manajer fungsional, sedangkan bagian personalia/HRD memfasilitasi sistem pendekatannya. Dengan demikian antara setiap manajer perlu kerja sama dalam hal pengembangan SDM dan sistem kerja secara seimbang untuk mencapai produktivitas yang diharapkan.

---

*Ir. Willem Dagi adalah Faculty Member  
Sekolah Tinggi Manajemen  
Prasetiya Mulya.*

---