



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Rancangan *Job Enrichment Biller* untuk Meningkatkan Motivasi  
dan Kinerja *Billing Department XYZ***  
**(*Job Enrichment Program to Improve Motivation and Performance in  
Billing Department XYZ* )**

**TESIS**

**WINA SUNTIOWANGI  
1006742743**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Rancangan *Job Enrichment Biller* untuk Meningkatkan Motivasi  
dan Kinerja *Billing Department XYZ***

**(*Job Enrichment Program to Improve Motivation and Performance  
in Billing Department XYZ* )**

**TESIS**

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister**

**WINA SUNTIOWANGI  
1006742743**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI  
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
JUNI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : WINA SUNTIOWANGI

NPM : 1006742743

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : WINA SUNTIOWANGI  
NPM : 1006742743  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Rancangan *Job Enrichment Biller* untuk Meningkatkan Motivasi dan Kinerja *Billing Department XYZ*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Dewi Sawitri Matindas

Penguji : Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.

Penguji : Dr. Corrina Deborah Silalahi, M.Com, Ph.D

Ketua Program Studi  
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia

Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.  
NUP. 0806050140

Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.  
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia  
Tanggal : 28 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah yang maha kasih atas segala rahmat dan penyertaanNya selama penyusunan tesis ini. Proses penyusunan tesis ini merupakan proses belajar yang sangat luar biasa yang dialami penulis di penghujung masa studi selama 2 tahun terakhir. Sebagai bagian dari ucapan syukur, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dewi Sawitri Matindas selaku dosen pembimbing yang telah memberikan perhatian, waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Bapak Wilmam Dahlan Mansoer dan Ibu Corrina Deborah Silalahi selaku dosen penguji atas pencerahan dan masukannya yang luar biasa selama sidang berlangsung.
3. Para dosen yang telah membagikan pengalaman dan ilmunya selama 2 tahun masa perkuliahan.
4. Manajemen, *Chief Financial Officer*, *Billing Manager* dan rekan-rekan di *Finance Departement* serta semua pihak di konsultan hukum XYZ yang sudah memberikan waktu dan dukungan kepada penulis selama masa studi dan penyelesaian tesis ini.
5. Orangtua, suami, dan seluruh keluarga besar atas dukungan dan pengorbanannya selama masa studi penulis.
6. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia 2010, khususnya para SDM-ers dan RoKer untuk segala cinta, kebersamaan dan semangatnya yang luar biasa.
7. Mbak Eka, Pak Kijan, Pak Mulyadi dan semua pihak yang telah memberikan dukungan yang tak ternilai selama masa perkuliahan.

Hanya Tuhan yang dapat membalas kebaikan Ibu/ Bapak/ Saudara-saudariku sekalian. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada semua pihak yang membacanya.

Depok, 28 Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WINA SUNTIOWANGI  
NPM : 1006742743  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Psikologi  
Jenis karya : Tesis

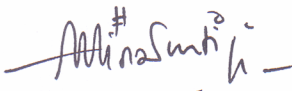
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Rancangan *Job Enrichment Biller* untuk Meningkatkan Motivasi dan Kinerja *Billing Department XYZ*”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 28 Juni 2012  
Yang menyatakan

  
( Wina Suntiowangi )

## ABSTRAK

Nama : Wina Suntiowangi  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia  
Judul : Rancangan *Job Enrichment Biller* untuk Meningkatkan Motivasi dan Kinerja *Billing Department XYZ*

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan penyebab utama masalah kinerja di *Billing Department XYZ* dan menyusun sebuah rancangan intervensi untuk mengatasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Wawancara dan diskusi dilakukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari kuesioner *Job Diagnostic Survey (JDS)*. Hasil penelitian menunjukkan motivasi sebagai aspek yang paling dominan mempengaruhi kinerja di *Billing Department XYZ*. Nilai *motivating potensial score (MPS)*, *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback* dari pekerjaan *Biller (Billing Staff)* sangat rendah. *Autonomy* yang nilainya paling rendah diprioritaskan untuk diintervensi. Prinsip implementasi yang digunakan adalah *establishing client relationship* dan *vertically loading*.

Kata kunci :  
*Job enrichment*, motivasi, kinerja, *MARS model*, *job characteristic model*

## ABSTRACT

Name : Wina Suntiowangi  
Study Program : Psychology  
Specialization : Applied of Human Resources  
Title : *Job Enrichment* Program to Improve Motivation and  
Performance in Billing Department XYZ

The purpose of this study is to determine the main cause of job performance problem in Billing Department XYZ and to develop an intervention program. This study used a quantitative method by using *Job Diagnostic Survey* (JDS) in data collection. Results show that the main cause of job performance problem is *Biller's* work motivation. All scores for *Motivating potential score* (MPS), *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* and *feedback* from *Biller's* work are very low. Since *autonomy's* score is the lowest, *job enrichment* intervention program is designed based on this characteristic. *Establishing client relationship* and *vertically loading the job* is used as the main principles in implementing the intervention.

Keywords :

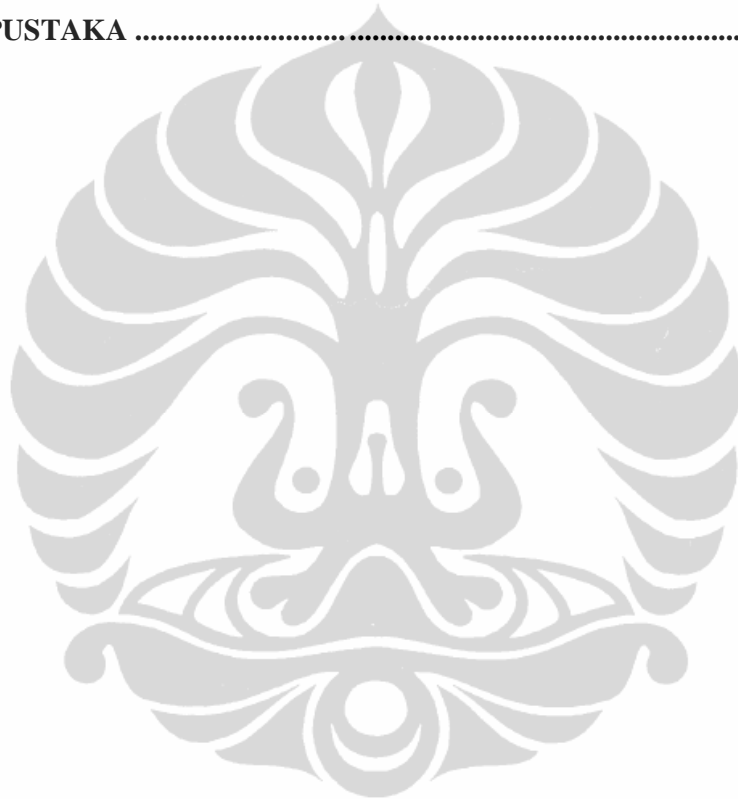
Job enrichment, motivation, performance, MARS model, *job characteristic model*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Ruang Lingkup Masalah .....	7
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Sistematika Pembahasan .....	7
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Kinerja .....	9
2.2 Motivasi .....	11
2.3 Kemampuan ( <i>Ability</i> ) .....	13
2.4 <i>Role Perception</i> .....	14
2.5 Faktor Situasi ( <i>Situational Factor</i> ) .....	15
2.6 <i>Job Characteristic Model (JCM)</i> .....	15
2.7 <i>Job Design</i> .....	19
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1 Tujuan Penelitian.....	23
3.2 Subjek Penelitian.....	23
3.3 Desain Penelitian.....	23
3.3.1 Alur Penelitian .....	24
3.3.2 Metode Pengumpulan Data.....	24
3.3.3 Metode Pengolahan Data .....	27
3.4 Pelaksanaan Penelitian .....	27
<b>4. HASIL PENELITIAN DAN INTEPRETASINYA .....</b>	<b>30</b>
4.1 Hasil dan Analisis Data.....	30
4.1.1 <i>MARS Model</i> .....	30
4.1.2 <i>Job Characteristic Model</i> .....	32
4.2 Intepretasi Data .....	34
4.3 Kesimpulan .....	39
4.4 Diskusi .....	40

<b>5. REKOMENDASI INTERVENSI .....</b>	<b>42</b>
5.1 Alternatif Intervensi .....	43
5.2 Rekomendasi Intervensi .....	46
5.3 Hasil Presentasi Rekomendasi Intervensi .....	48
<b>6. RANCANGAN INTERVENSI .....</b>	<b>52</b>
6.1 Persiapan Implementasi .....	53
6.2 Implementasi Tahap Pertama .....	53
6.3 Implementasi Tahap Kedua .....	55
6.4 Hal Lain yang perlu diperhatikan selama proses implementasi .....	55
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>57</b>



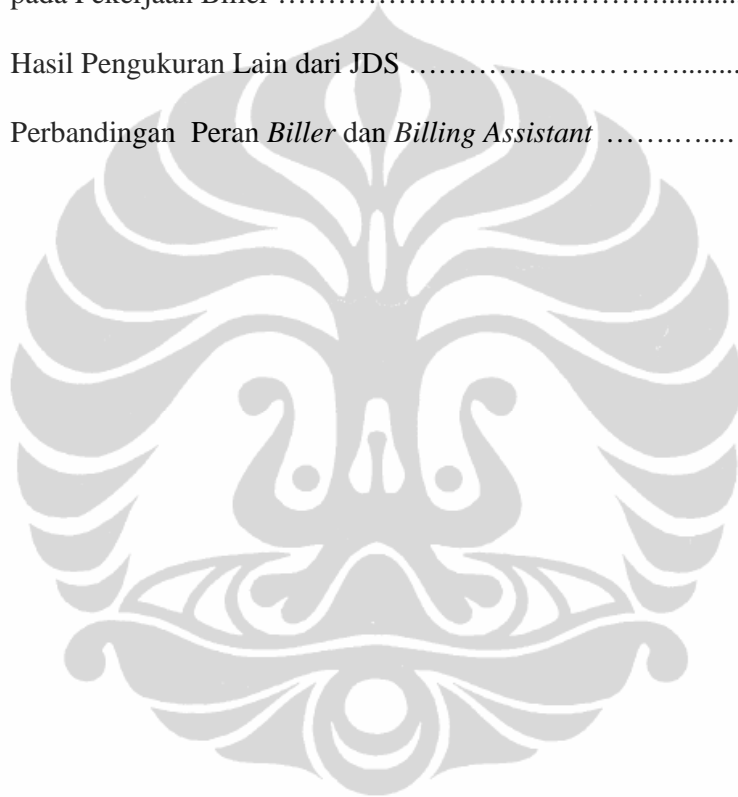
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. MARS Model (Sumber: McShane & Von Glinow, 2010) .....	10
Gambar 2.2. <i>Job Characteristic Model</i> (Sumber: Hackman & Oldham,1980) ...	18
Gambar 2.3. Hubungan Prinsip Implementasi dan Karakteristik Pekerjaan Utama (Sumber: Hackman & Oldham, 1980) .....	21
Gambar 4.1. Grafik Perbandingan Penilaian Atasan (JRF) dan Biller (JDS) pada Karakteristik Pekerjaan Biller .....	33



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Hasil Pengukuran Kemampuan Kerja <i>Biller</i> .....	30
Tabel 4.2.	Hasil Pengukuran <i>Role Perception Biller</i> .....	31
Tabel 4.3.	Hasil Pengukuran Faktor Situasi .....	31
Tabel 4.4.	Hasil Pengukuran Kelima Karakteristik dan Perhitungan MPS pada Pekerjaan <i>Biller</i> .....	32
Tabel 4.5.	Hasil Pengukuran Lain dari JDS .....	34
Tabel 5.1.	Perbandingan Peran <i>Biller</i> dan <i>Billing Assistant</i> .....	48



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Profil Firma Hukum XYZ .....	61
Lampiran 2.	Struktur Organisasi XYZ .....	62
Lampiran 3.	Stuktur Organisasi <i>Finance Department</i> XYZ .....	63
Lampiran 4.	Proses Penyiapan Invoice di <i>Billing Department</i> XYZ .....	64
Lampiran 5.	Alur Penelitian .....	65
Lampiran 6.	Kerangka Penelitian .....	66
Lampiran 7.	Kisi-kisi Pertanyaan Kuesioner Kemampuan, <i>Role Perception</i> dan Faktor Situasi .....	67
Lampiran 8.	Data Kemampuan Kerja <i>Biller</i> .....	70
Lampiran 9.	Rangkuman Data <i>Job Diagnostic Survey</i> (JDS) dan <i>Job Rating Form</i> (JRF) .....	72
Lampiran 10.	Data <i>Job Diagnostic Survey</i> (JDS) .....	73
Lampiran 11.	Data <i>Role Perception Biller</i> .....	74
Lampiran 12.	Data Data Faktor Situasi .....	75
Lampiran 13.	Kuesioner Kemampuan Kerja <i>Biller</i> (versi bahasa Indonesia)....	76
Lampiran 14.	Kuesioner Kemampuan Kerja <i>Biller</i> (versi bahasa Inggris).....	77
Lampiran 15.	Kuesioner <i>Role Perception Biller</i> .....	78
Lampiran 16.	Kuesioner Faktor Situasi <i>Biller</i> .....	79
Lampiran 17.	<i>Job Description Biller</i> (14 Februari 2005) .....	80
Lampiran 18.	Rancangan <i>Job Description Billing Assistant</i> (20 Juni 2012) .....	82
Lampiran 19.	Ringkasan Program Intervensi <i>Job Enrichment Biller</i> .....	84

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

XYZ merupakan salah satu Firma Hukum non litigasi besar di Indonesia. Didirikan sekitar tahun 90-an di Jakarta, saat ini XYZ diarmadai sekitar 50 orang pengacara dan 70 orang *supporting staff* yang tersebar di beberapa unit kerja (*department*) seperti *General Affairs*, *Finance*, *IT* dan *Marketing and Communication*. Pengacara sendiri berdasarkan tingkatannya dapat dibedakan menjadi *Partner*, *Advisor* dan *Associates*. Para *Partner* merangkap fungsi sebagai manajemen XYZ, artinya selain sebagai pengacara yang secara aktif memberikan rekomendasi hukum kepada klien, mereka juga menangani masalah pengelolaan kantor XYZ. Kekuasaan tertinggi di XYZ adalah *Partners Meeting* (PM) yang mendelegasikan keputusan sehari-hari kepada seorang *Partner* yang ditunjuk sebagai *Managing Partner*. Profil dan struktur organisasi XYZ selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1 dan 2.

*Product dan Service Excellence* sangat dijunjung tinggi sebagai salah satu *values* XYZ. *Invoice* yang disiapkan diserahkan kepada klien sebagai alat penagihan tidak lepas dari tuntutan kualitas yang prima. *Invoice* yang diterima klien memuat rinci kegiatan yang dilakukan para pengacara XYZ dalam kesehariannya mempersiapkan rekomendasi hukum (*legal advice*) untuk klien. Dengan demikian klien dapat dengan mudah memonitor apakah jumlah tagihan sudah sesuai dengan layanan yang diberikan.

*Invoice* di XYZ disiapkan oleh “*Billing Department*” (BD), yang menjadi bagian dari *Finance Department*, bersama-sama dengan pengacara yang bertanggung jawab dalam pembuatan tagihan (*Billing Attorney*). *Billing Attorney* (BA) adalah *partner* atau *advisor* yang biasanya merupakan pimpinan *project*. Saat ini ada sepuluh orang BA yang bekerjasama dengan sepuluh orang *Billing Staff* (*Biller*). Bentuk kerjasama antara BA dan *Biller* tidak *one-on-one*, artinya sepuluh orang *Biller* bisa bekerjasama dengan sepuluh orang BA, tergantung dari klien yang ditanganinya. Biasanya setiap BA memiliki seorang *Biller* utama yang

paling banyak menangani klien dibawah tanggung jawab BA tersebut. Struktur organisasi *Finance Department XYZ* dan proses bisnis yang terjadi selama penyiapan *invoice* dapat dilihat di lampiran 3 dan 4.

Sejak tahun 2005, para BA sering mengeluhkan kualitas *draft invoice* yang disiapkan para *Biller*. Proses penyiapan *invoice* yang sangat *customized* memerlukan ketelitian dan kecermatan para *Biller* untuk menjaga kualitas *invoice* yang dihasilkan. Kesalahan perhitungan, jumlah tagihan atau diskon yang tidak sesuai dengan kesepakatan, kesalahan ketik dan ketidakkonsistenan penulisan nama atau periode tagihan kerap kali menjadi keluhan BA. Keluhan lain, proses revisi *draft invoice* oleh *Biller* dinilai lambat sebagian besar *Billing Attorney* (BA). Sejarah korespondensi dengan klien sulit dan lambat dicari sehubungan dengan arsip yang menumpuk.

Tingginya angka ketidakhadiran dan keterlambatan di BD menambah keluhan para BA terhadap *Biller*. Angka ketidakhadiran di BD sebesar 7,4 hari/tahun diluar cuti tahunan, 95% lebih tinggi dibandingkan dengan unit kerja yang menduduki ranking kedua untuk masalah ketidakhadiran yaitu sebesar 3,8 hari/tahun. Sedangkan untuk keterlambatan, angka yang dicatat BD adalah sebanyak 48,1 hari/tahun, 33% lebih tinggi daripada unit kerja lain yang menduduki ranking kedua, yaitu sebanyak 36,1 hari/tahun. Keluhan-keluhan semacam ini terakhir kali diungkapkan MN, *managing partner XYZ*, mewakili para BA di awal tahun 2012 kepada SS, *Billing Manager*.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keluhan-keluhan dari pihak BA, yang merangkap manajemen XYZ mencerminkan adanya permasalahan pada kinerja *Biller* di unit BD XYZ. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Dessler (2010) bahwa kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu serta kehadiran merupakan elemen dari kinerja (*job performance*). Dalam MARS model yang dikemukakan Lawler dan Porter (1967) dalam McShane dan Von Glinow (2010), prediktor langsung dari perilaku dan kinerja individual adalah motivasi (*Motivation*), kemampuan (*Ability*), persepsi atas peran yang harus dijalankan (*Role perception*) dengan faktor situasi (*Situational Factors*) sebagai mediator

(*intervening variable*). Apabila salah satu dari keempat faktor ini rendah maka akan berakibat pada kinerja yang buruk.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis terhadap MN (*Managing Partner*), EA (*Senior Partner*, mantan *Managing Partner* sebelum MN), HP (*Chief Financial Officer/ CFO*) sebagai pimpinan tertinggi di *Finance Department* saat ini, NK (mantan CFO, sebelum HP) dan SS (*Billing Manager*), kurangnya motivasi bekerja para *Biller* diduga sebagai penyebab utama masalah kinerja di BD. Hal ini terlihat dari seringnya *Biller* istirahat makan siang lebih lama dari ketentuan. *Biller* juga baru mulai beraktifitas Pk 9.00, bukan Pk 8.30 yang merupakan dimulainya jam kantor. Argumen kurangnya pekerjaan pada saat-saat tertentu yang memungkinkan para *Biller* mengobrol atau menggunakan ponsel pintarnya untuk melakukan hal-hal di luar pekerjaan selama jam kerja dapat ditepis dengan mudah dengan terlihatnya berkas korespondensi yang selalu menumpuk di meja *Biller*. Berkas korespondensi tersebut seharusnya sudah diarsipkan dan dapat dikerjakan pada saat BA tidak memberikan pekerjaan kepada *Biller*.

Kemampuan dianggap bukan penyebab masalah kinerja *Biller* karena kemampuan yang dibutuhkan dari seorang *Biller* untuk dapat bekerja dengan baik relatif sederhana, yaitu kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan menggunakan aplikasi komputer serta ketelitian dan kecermatan. Dengan masa kerja antara 5-10 tahun kemampuan ini diasumsikan sudah teruji ada dalam diri setiap *Biller*. Tugas dan tanggung jawab *Biller* juga sudah sering dikomunikasikan baik dalam rapat internal BD ataupun dalam rapat umum dengan BA, sehingga *role perception* diasumsikan juga tidak menjadi penyebab masalah kinerja di BD.

Fasilitas kerja juga dianggap sudah memadai. Penambahan jumlah *Biller* dari 8 orang di tahun 2005 menjadi 10 orang di tahun 2006 dan implementasi aplikasi komputer baru di tahun 2010 tetap tidak mengurangi keluhan ini. Implementasi aplikasi computer baru ini secara teoritis mengurangi banyak pekerjaan manual, seperti penyiapan *draft invoice* yang pertama (*1<sup>st</sup> draft*) secara otomatis dan pengarsipan korespondensi secara elektronik. Penyiapan *1<sup>st</sup> draft*



untuk sekitar 200 klien aktif di setiap awal bulan dapat dipangkas dari lima hari kerja menjadi dua hari kerja. Dengan adanya pemangkasan waktu kerja ini diharapkan para *Biller* dapat meningkatkan kualitas *invoice* yang disiapkannya sehingga hal-hal yang dikeluhkan di atas dapat berkurang atau bahkan hilang sama sekali (*zero error*).

Dugaan mengenai rendahnya motivasi kerja *Biller* diperkuat dengan adanya keluhan dari pihak *Biller* sendiri. Sering terdengar keluhan *Biller* merasa jenuh dan bosan dengan rutinitas pekerjaan yang dilakukan. Selain itu para *Biller* merasa tidak cukup dihargai. Menjadi *supporting staff* yang bukan pengacara berarti menjadi warga kelas dua di XYZ. Pekerjaan yang dilakukan tidak cukup berarti dibandingkan dengan yang dilakukan pengacara. Usaha keras yang dilakukan pun juga tidak akan berarti karena unsur senioritas dan subjektifitas yang masih sangat tinggi di XYZ dalam penentuan prestasi. Keluhan ini seringkali membuat *Biller* merasa terdemotivasi walaupun paket remunerasi di XYZ dianggap *Biller* cukup kompetitif. Sementara itu keluhan mengenai kurangnya kemampuan atau fasilitas kerja tidak pernah terdengar, sehingga dugaan masalah motivasi menjadi penyebab utama masalah kinerja menjadi lebih kuat .

Hal ini juga sesuai dengan yang diungkapkan Schultz dan Schultz (2010) bahwa kebosanan dan pekerjaan yang rutin dapat menurunkan kepuasan dan motivasi kerja serta meningkatkan tingkat *absenteeism* dari pekerja. Dalam penelitian ini, dugaan motivasi sebagai penyebab utama dari permasalahan kinerja di BD akan diuji lebih lanjut dengan pengisian *Job Diagnostic Survey* (JDS) dari Hackman dan Oldham (1980). Dugaan bahwa kemampuan bukanlah penyebab masalah kinerja di BD akan dibuktikan dengan pengisian kuesioner yang dilakukan oleh *Billing Manager* dan CFO. Sedangkan dugaan bahwa *role perception* dan faktor situasi bukanlah penyebab masalah kinerja di BD akan dibuktikan dengan pengisian kuesioner yang dilakukan para *Biller* sendiri.

Manajemen XYZ saat ini terdiri dari dua generasi, para *partner* pendiri dan *partner* yang diangkat setelah sebelumnya bergabung di XYZ sebagai pengacara. MN sebagai *Managing Partner* saat ini mewakili generasi baru (partner yang

diangkat) dalam Manajemen XYZ. Harapan *Partner* generasi baru untuk membuat XYZ menjadi lebih professional tidak sepenuhnya didukung para *partner* dari generasi sebelumnya yang masih kental dengan gaya kepemimpinan tradisional dan penuh kekeluargaan. Situasi ini menyulitkan pembangunan SDM dalam XYZ karena kurangnya dukungan dari *top level* manajemen. Hingga saat ini XYZ tidak memiliki HRD yang menangani secara khusus masalah SDM yang sebenarnya menjadi sumber daya utama dalam industri jasa konsultan hukum seperti XYZ.

Untuk memulai proses pengembangan SDM di XYZ, perlu dilakukan penanganan kinerja di BD XYZ sebagai *pilot project*. BD XYZ dianggap sangat tepat dijadikan *pilot project*, mengingat banyaknya interaksi langsung dengan para BA yang merangkap manajemen XYZ pada aktivitas harian BD XYZ. Apabila intervensi yang dilakukan membuahkan hasil secara *significant*, maka bukti keberhasilan *pilot project* ini diharapkan dapat mengubah pandangan manajemen atas pentingnya pengelolaan SDM yang baik di XYZ.

Berdasarkan kondisi ini, dalam diskusi terpisah dengan MN dan HP, diputuskan untuk membenahi masalah kinerja di unit BD XYZ dengan upaya-upaya yang masih berada dalam lingkup kekuasaan MN sebagai *managing partner* dan HP sebagai CFO seperti pengaturan pekerjaan itu sendiri yang juga tidak membutuhkan biaya tambahan dalam pelaksanaannya. Untuk itu dalam menganalisa permasalahan yang ada di BD XYZ, penulis akan menggunakan MARS Model dan *Job Characteristic Model* (JCM) yang dianggap paling sesuai dengan kondisi BD XYZ.

Menurut uraian Hackman dan Oldham (1980) dalam McShane dan Von Glinow (2010), dalam *Job Characteristic Model* ada lima karakteristik pekerjaan (*skill variety, task identity, task significance, autonomy* dan *job feedback*) yang mempengaruhi tiga kondisi psikologis (*psychological states*) yaitu pengalaman kebermaknaan (*experienced meaningfulness*), merasa bertanggung jawab (*experienced responsibility*) dan pengetahuan akan hasil (*knowledge of results*). Apabila seorang pekerja mengalami ketiga situasi psikologis ini, maka motivasi intrinsik, kepuasan kerja dan efektifitas kerja dari pekerja tersebut cenderung

meningkat. Kelima karakteristik pekerjaan di atas dijelaskan lebih lanjut oleh Hackman dan Oldham (1980) sebagai berikut.

*Skill variety* adalah variasi keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan. Makin banyak variasi keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan akan membuat pekerjaan itu semakin menantang sehingga pekerjaan itu semakin bermakna. *Task identity* dapat diartikan apakah pekerjaan yang dilakukan hanya menghasilkan sebagian atau keseluruhan produk. *Task significance* adalah pentingnya pekerjaan itu bagi kehidupan dan kesejahteraan rekan kerja atau konsumen. Ketiga karakteristik pekerjaan ini menghasilkan pengalaman kebermaknaan (*experienced meaningfulness*) dari suatu pekerjaan.

*Autonomy* atau otonomi adalah banyaknya kebebasan yang dimiliki pekerja dalam mengatur dan menjadwalkan pekerjaannya. Besarnya otonomi yang diberikan menghasilkan pengalaman tanggung jawab (*experienced responsibility*).

Karakteristik yang terakhir adalah *feedback* atau umpan balik. *Feedback* adalah informasi yang didapatkan pekerja mengenai efektifitas dan kualitas dari pekerjaan yang ia lakukan. Umpan balik ini terutama dihasilkan dari pekerjaan itu sendiri yang akan menghasilkan pengetahuan akan hasil (*knowledge of results*). Besaran kelima karakteristik ini dapat diukur dengan instrument *Job Diagnostic Survey*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Aspek mana dari *MARS Model* yang paling dominan mempengaruhi masalah kinerja BD XYZ?
2. Karakteristik pekerjaan mana dari *Job Characteristic Model* yang perlu diintervensi untuk meningkatkan nilai *motivational potential score* (MPS) pekerjaan *Biller*?
3. Intervensi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja *Biller* dan memperbaiki kinerja BD XYZ?

### 1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya memusatkan perhatian pada masalah kinerja *Billing Department* (BD), sebagai salah satu unit pendukung (*supporting unit*) di XYZ. Analisa dan intervensi yang direkomendasikan terbatas hanya pada area yang masih dalam lingkup kekuasaan MN sebagai *Managing Partner* dan HP sebagai CFO.

### 1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab utama masalah kinerja di BD XYZ dan memberikan rekomendasi solusi berdasarkan kajian teoritis dan empiris.

Selain sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar magister psikologi terapan di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, penelitian ini diharapkan memiliki manfaat ilmiah bagi peneliti lainnya serta memiliki manfaat praktis bagi XYZ untuk memperbaiki kinerja di salah satu unit kerjanya, yaitu BD XYZ. Pelaksanaan intervensi yang direkomendasikan dalam penelitian ini, diharapkan dapat menjadi *pilot project* sebagai upaya awal dari pengembangan SDM di XYZ.

### 1.5. Sistematika Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini terbagi menjadi enam Bab. Bab pertama adalah Pendahuluan yang berisi latar belakang, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan. Dalam latar belakang akan diuraikan sekilas identitas dan perkembangan BD XYZ yang menjadi subjek penelitian, masalah yang dikeluhkan manajemen XYZ dan apa yang kira-kira menjadi penyebab masalah tersebut.

Bab kedua adalah Tinjauan Pustaka yang membahas teori-teori yang digunakan sebagai dasar teori dalam penelitian ini. Dua teori utama yang digunakan adalah MARS Model dari Lawler dan Porter (1967) dalam McShane

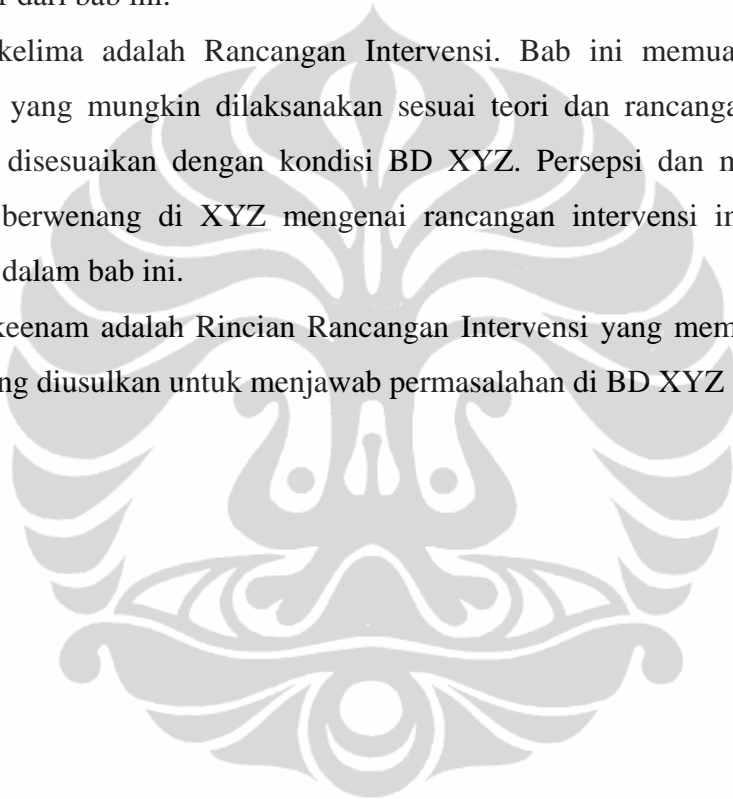
dan Von Glinow (2010) dan *Job Characteristics Model* dari Hackman dan Oldham (1980).

Bab ketiga adalah Metode Penelitian dimana akan dijelaskan mengenai desain penelitian, pelaksanaan penelitian dan pengolahan data.

Bab keempat adalah Hasil dan Analisis penelitian, yang menguraikan hasil pengumpulan data secara empiris dan pembahasannya. Kesimpulan dan diskusi menjadi akhir dari bab ini.

Bab kelima adalah Rancangan Intervensi. Bab ini memuat alternatif rekomendasi yang mungkin dilaksanakan sesuai teori dan rancangan intervensi yang dipilih disesuaikan dengan kondisi BD XYZ. Persepsi dan masukan dari pihak-pihak berwenang di XYZ mengenai rancangan intervensi ini juga akan disampaikan dalam bab ini.

Bab keenam adalah Rincian Rancangan Intervensi yang memuat program intervensi yang diusulkan untuk menjawab permasalahan di BD XYZ secara rinci.



## BAB 2

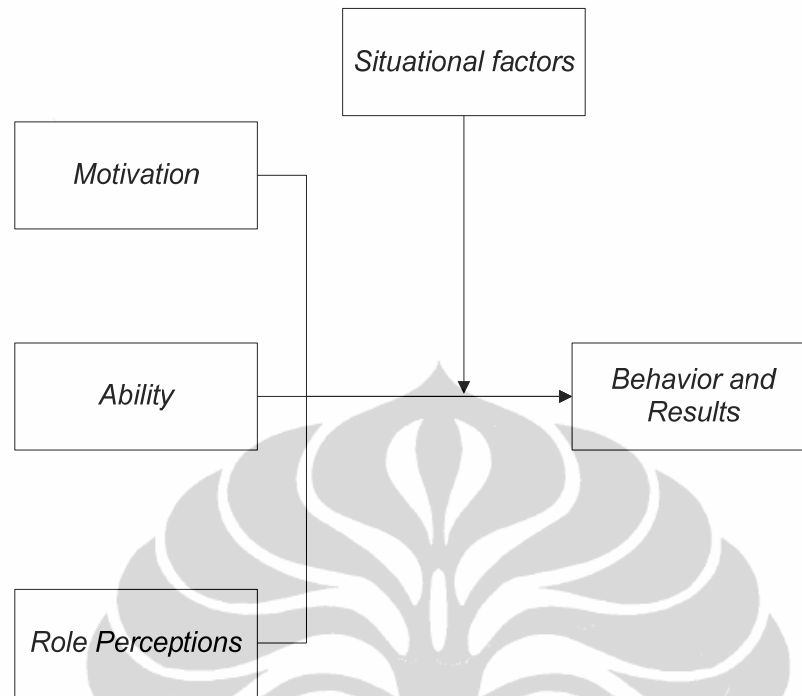
### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja

Kinerja (*job performance*) menurut Campbell (1990) dalam Jex (2002), adalah tingkah laku pekerja yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Sedangkan menurut berbagai penelitian yang dirangkum dalam Robbins dan Judge (2009), kinerja didefinisikan sebagai fungsi dari interaksi kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*) dan kesempatan untuk berkinerja (*Opportunity to perform*). Lawler dan Porter (1967) dalam McShane dan Von Glinow (2010) menambahkan satu unsur lagi yaitu *role perception* sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Pekerja yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang baik dapat berkinerja buruk apabila tidak memahami perannya dengan benar dan jelas, walaupun sudah didukung faktor situasi yang baik.

Dalam sebuah model yang dinamakan MARS Model, motivasi (*Motivation*), kemampuan (*Ability*) dan persepsi atas peran yang harus dijalankan (*Role perception*) disebut sebagai prediktor langsung dari perilaku dan kinerja individual. Sedangkan faktor situasi (*Situational Factors*) sebagai faktor di luar individu berfungsi sebagai mediator (*intervening variable*) dalam penentuan perilaku dan kinerja individual. Apabila salah satu dari keempat faktor ini rendah maka akan berakibat pada kinerja yang buruk. Untuk lebih jelasnya MARS Model dapat dilihat pada gambar 2.1.

Robertson, Smith dan Cooper (1992) dalam Suliman dan Al-Sabri (2009) menyatakan usaha dan kinerja dalam pekerjaan ditentukan kemampuan (*ability*), temperamen (*temperament*) dan motivasi (*motivation*). Dessler (2010) menguraikan elemen-elemen dalam kinerja sebagai kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran dan kemauan bekerja sama. Gibson, Ivanevich, Donnelly dan Konopaske (2012) mengemukakan bahwa kinerja mencakup beberapa output (*outcomes*) seperti *objective outcomes*, *personal behavior outcomes*, *intrinsic and extrinsic outcomes* dan *job satisfaction outcomes*.



Gambar 2.1. MARS Model (Sumber: McShane & Von Glinow, 2010)

Contoh *objective outcomes* adalah kuantitas dan kualitas output, *absenteeism*, kelambanan (*tardiness*) dan *turnover* yang dapat diukur secara kuantitatif. *Personal behavior outcomes* adalah bagaimana pekerja bereaksi terhadap pekerjaan itu sendiri, contohnya apakah pekerja sering absen, stress atau berhenti dari pekerjaan tersebut. Rasa tanggung jawab, tantangan dan rekognisi merupakan contoh dari *intrinsic outcomes* yang merupakan hasil usaha pekerja itu sendiri dan tidak membutuhkan keterlibatan pihak luar. *Extrinsic outcomes* adalah objek atau keadaan yang merupakan hasil usaha pekerja dan faktor lainnya yang bisa saja tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri seperti kompensasi, lingkungan kerja, rekan kerja dan supervisi. *Job satisfaction outcomes* atau kepuasan kerja berbeda bagi setiap individu, diantaranya tergantung dari nilai yang dianut, keterlibatan kerja dan komitmen kerja dari setiap individu.

Menurut Jex (2002), kinerja merupakan tingkah laku jarang sekali diukur secara langsung. Umumnya ada dua metode yang digunakan untuk menilai kinerja (*performance assessment*), yaitu *rating* pada kinerja secara keseluruhan dan *rating*

pada tugas khusus. Kesalahan yang mungkin terjadi dalam proses *rating* ini biasanya disebabkan penilai tidak memiliki kesempatan yang cukup untuk mengobservasi keseluruhan kinerja atau perbedaan standard yang digunakan dari beberapa penilai. Selain itu ada juga faktor suka atau tidak suka penilai terhadap yang dinilai. Untuk mengurangi tingkat kesalahan ini biasanya dilakukan pelatihan untuk *rating* kinerja dan mencari bentuk pengukuran lain yang lebih objektif seperti jumlah *output* walaupun kadangkala tidak mencerminkan kinerja yang sesungguhnya.

Dari beberapa definisi kinerja yang telah disampaikan, penulis akan menggunakan definisi dari MARS Model, sebagai definisi yang penulis anggap paling lengkap, sebagai basis pembahasan selanjutnya.

## 2.2. Motivasi

Motivasi berasal dari kata “*movere*” dari bahasa latin yang artinya bergerak (*to move*). Kreitner dan Kinnicki (2010) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang mengakibatkan *arousal*, arahan (*direction*) dan kegigihan (*persistence*) dari tindakan *voluntary* yang diarahkan tujuan. Sedangkan Steers dan Porter (1991) dalam Riggio (2008) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang berfungsi memberi energi atau mengakibatkan seseorang bertindak, memberi arahan berperilaku menuju tujuan tertentu dan mempertahankan usaha yang dilakukan hingga mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Menurut Greenberg dan Baron (2003), motivasi sebagai salah satu penentu dari kinerja memiliki komponen *the arousal, direction* dan *maintenance*.

*Work motivation* didefinisikan Pinder (1998) dalam Munchinsky (2000) sebagai satu set kekuatan yang berasal baik dari dalam ataupun dari luar seorang individu yang memulai tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya. Suliman dan Al-Sabri (2009) mengungkapkan bahwa motivasi dapat menjelaskan mengapa seorang pekerja memilih satu pekerjaan diantara pekerjaan yang lain dan mengapa seorang bekerja keras atau tidak. Program motivasi terbukti dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja dari 20 sampai 40 persen.



Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pengaruh dari dalam yang menyebabkan seseorang bertindak, seperti kepribadian, emosi, kebutuhan, motif, tujuan dan keyakinan. Motivasi ekstrinsik adalah pengaruh luar yang menyebabkan seseorang bertindak, seperti produk, rekognisi, *rewards* dan *punishment* (Andre, 2008). Ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, ia akan berkinerja baik karena menikmati melakukan tugas tersebut atau menikmati tantangan dari kesuksesan menyelesaikan tugas tersebut (Deci & Ryan, 1985 dalam Aamodt, 2007).

Locke dan Latham (2004) menyatakan Herzberg dalam *two factor* teorinya mengungkapkan bahwa motivasi kerja sebagian besar dipengaruhi bagaimana pekerjaan itu sendiri secara intrinsik menantang dan menyediakan kesempatan untuk direkognisi. Selanjutnya sebagai pengembangan teori ini, Hackman dan Oldham membangun *Job Characteristic Model* (JCM) yang menguraikan secara spesifik lima karakteristik pekerjaan dan tiga proses psikologis yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Bersamaan dengan JCM, dikembangkan juga *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang dapat mengukur kelima karakteristik pekerjaan tersebut.

Menurut Furnham (2006), masih menjadi masalah besar bagaimana mengukur motivasi kerja secara tepat. Apabila ditanyakan langsung kepada individu yang bersangkutan kadangkala sulit karena seorang individu tidak memiliki pemahaman yang cukup atas dirinya sendiri atau mendapat tekanan untuk menjadi seperti yang diinginkan lingkungan. Kesulitan lain apabila pengukuran motivasi merujuk pada tingkah laku yang muncul, tingkah laku tersebut tidak muncul semata-mata karena motivasi yang ada, tapi juga karena kaitannya dengan faktor di luar individu. Menurut Guay et.al. (2000) dalam Dysvik, A. dan Kuvaas, B. (2008), karena motivasi intrinsik mencakup motivasi dalam melakukan tugas itu sendiri, maka pengukuran *task involvement* atau *task interest* diasumsikan berkorelasi tinggi dengan pengukuran motivasi.

Dalam berbagai penelitian yang dirujuk pada Suliman dan Al-Sabri (2009), penghargaan ekstrinsik seperti kompensasi ataupun *punishment*, *job security*,

kesempatan untuk berkembang, kesempatan untuk berpartisipasi, iklim kerja, rekognisi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi. Sedangkan Andre (2008) menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan menekankan pada kompensasi sebagai sistem untuk memotivasi pekerja, tetapi banyak juga yang menekankan pada sistem umpan balik, *rewards*, tujuan, partisipasi dan job desain.

Sehubungan dengan ruang lingkup penelitian dimana intervensi yang dapat dilakukan terbatas pada ruang lingkup kekuasaan *Chief Financial Officer* (CFO), maka penelitian ini akan membahas motivasi intrinsik yang ditimbulkan oleh pekerjaan itu sendiri dengan menggunakan *Job Characteristic Model* (JCM) sebagai teori utama dalam pembahasan selanjutnya.

### 2.3. Kemampuan (*Ability*)

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan *Ability* atau kemampuan sebagai kapasitas individual untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya dibedakan menjadi dua yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk melakukan berbagai aktifitas mental seperti berpikir, berargumen dan menyelesaikan masalah. Dimensi dari kemampuan intelektual adalah kemampuan melakukan perhitungan aritmatika secara cepat dan tepat (*number aptitude*), kemampuan untuk memahami yang dibaca atau didengar dan kaitan kata yang satu dengan yang lain (*verbal comprehension*), kemampuan untuk mengidentifikasi persamaan atau perbedaan visual secara cepat dan tepat (*perceptual speed*), kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logika dalam sebuah masalah dan menyelesaikannya (*inductive reasoning*), kemampuan untuk menggunakan logika dan mengevaluasi dampak dari setiap argument (*deductive reasoning*), kemampuan untuk mengimajinasikan sebuah objek apabila posisinya diubah (*spatial visualization*) dan kemampuan untuk menyimpan dan memanggil kembali pengalaman di masa lalu (*memory*).

Kemampuan mencakup bakat (*aptitudes*) dan keahlian atau pengetahuan yang dipelajari (*learned capabilities*). Bakat adalah kemampuan natural yang dapat membantu pekerja mempelajari sebuah tugas dengan cepat dan melakukannya dengan

baik. Sedangkan keahlian atau pengetahuan yang dipelajari adalah keahlian atau pengetahuan yang sudah dipelajari dan dimiliki saat ini. Tingkat kesesuaian yang tinggi dari kemampuan seorang pekerja dengan kemampuan yang dibutuhkan suatu pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik (McShane & Von Glinow, 2010).

Kemampuan yang akan menjadi titik berat penelitian ini adalah *learned capabilities* sebagai kemampuan kerja *Biller* untuk melaksanakan pekerjaannya di *Billing Department* (BD XYZ).

#### **2.4. Role Perception**

Menurut Robbins dan Judge (2009), *Role Perception* adalah pandangan seseorang mengenai apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu. Sementara menurut McShane dan Von Glinow (2010), *Role Perception* adalah sejauh mana seorang pekerja memahami tugas/ peran yang harus dijalankannya dan apa yang diharapkan dari mereka sehubungan dengan tugas yang diberikan. Jadi *role perception* adalah pandangan pekerja mengenai tugas yang harus dijalankannya serta apa yang diharapkan darinya dalam melakukan tugas tersebut.

Ada tiga komponen dari *role perception* yang dijelaskan lebih lanjut oleh McShane dan Von Glinow (2010), yaitu pemahaman yang jelas dan spesifik mengenai tugas yang diberikan beserta konsekuensinya, pemahaman mengenai prioritas dari berbagai tugas dan kinerja yang diharapkan serta pemahaman prosedur dan tingkah laku yang diperlukan untuk memenuhi tugas itu. Pekerja dengan persepsi yang jelas mengenai perannya akan mengetahui metode atau prosedur mana yang dikehendaki organisasinya.

Menurut Furnham (2006), *role perception* mengarah pada kejelasan uraian pekerjaan dan apakah seorang individu mengetahui bagaimana mengarahkan usaha mereka secara efektif untuk menyelesaikan suatu tugas. Pekerja yang memiliki *role perception* yang jelas akan menampilkan tingkah laku yang dikehendaki. Lebih lanjut dijelaskan Verney (1983) dalam Robbins dan Judge (2009), kesesuaian persepsi atas suatu pekerjaan dari pekerja itu sendiri dan atasannya menunjukkan kaitan yang erat dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Persepsi mengenai peran *Biller* diteliti dalam kaitannya dengan pemahaman tugas, prioritas dan prosedur yang harus dijalankan serta harapan dari *Billing Attorney* atas sikap dan tingkah laku *Biller* dalam menjalankan tugasnya.

### **2.5. Faktor Situasi (*Situational Factor*)**

Faktor situasi menurut Muchinsky (2000) merupakan salah satu penentu tingkah laku yang berada di luar kontrol individu. Untuk berkinerja baik, seorang pekerja perlu memiliki kemampuan dan kemauan serta kondisi atau lingkungan kerja yang supportif sebagai sarana atau kesempatan untuk berkinerja. Beberapa contoh lingkungan kerja supportif adalah peralatan kerja, rekan kerja yang kooperatif, aturan dan prosedur kerja yang supportif, informasi dan waktu yang cukup untuk melakukan pekerjaan (Robbins & Judge, 2009).

Sementara faktor situasi yang diuraikan dalam McShane dan Von Glinow (2010) mencakup kondisi di luar kontrol pekerja yang memfasilitasi atau menghambat kinerja. Ada faktor eksternal dan internal organisasi. Faktor eksternal adalah kondisi diluar kontrol organisasi seperti kondisi ekonomi dan preferensi konsumen. Faktor internal masih dalam kontrol organisasi seperti budget, pekerja dan fasilitas kerja. Kondisi area kerja seperti luas, tingkat kebisingan dan tingkat *privacy* juga berpengaruh pada stress kerja yang berakibat pada kinerja (Dessler, 2010).

Faktor situasi yang menjadi titik berat penelitian ini adalah faktor lingkungan internal organisasi yang masih memungkinkan untuk diintervensi oleh pihak XYZ.

### **2.6. Job Characteristic Model (JCM)**

*Job Characteristic Model* (JCM) merupakan salah satu teori motivasi yang termasuk dalam *content theories of motivation*. JCM memusatkan perhatian pada identifikasi faktor internal seperti *instink*, kebutuhan (*needs*), kepuasan (*satisfaction*) dan karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) sebagai penyebab motivasi pekerja (Schultz & Schultz, 2010; Kreitner & Kinnicki, 2010). Penekanan JCM terletak pada bagaimana merestrukturisasi pekerjaan agar pekerja dapat termotivasi secara internal. Motivasi intrinsik muncul ketika muncul perasaan positif pada pekerja karena

melakukan tugasnya dengan baik. (Kreitner & Kinicki, 2010). Teori ini dikembangkan Hackman dan Oldham berdasarkan penelitian mereka dalam mengukur faktor-faktor di dalam pekerjaan dan hubungannya dengan kepuasan dan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa beberapa karakteristik pekerjaan mempengaruhi tingkah laku dan sikap kerja, tetapi karakteristik ini tidak mempengaruhi semua pekerja dengan cara yang sama (Schultz & Schultz, 2010; Riggio, 2009).

Lebih lanjut diuraikan Hackman dan Oldham (1980), *Job Characteristic Model* menjelaskan hubungan karakteristik pekerjaan dengan respon individual terhadap pekerjaan tersebut, dengan perbedaan individu sebagai variabel antara (*moderating variable*). Teori ini menjelaskan kondisi tugas yang akan direspon dengan sangat baik oleh individu tertentu secara spesifik. Ada lima karakteristik pekerjaan yang utama yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*.

*Skill variety* adalah variasi keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam melakukan suatu pekerjaan. Makin banyak variasi keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan akan membuat pekerjaan itu semakin menantang sehingga pekerjaan itu semakin bermakna. *Task identity* dapat diartikan apakah pekerjaan yang dilakukan hanya menghasilkan sebagian atau keseluruhan produk. *Task significance* adalah pentingnya pekerjaan itu bagi kehidupan dan kesejahteraan rekan kerja atau konsumen. Seperti halnya *skill variety*, *task identity* dan *task significance* menghasilkan pengalaman kebermaknaan (*experienced meaningfulness*) dari suatu pekerjaan. *Autonomy* atau otonomi adalah banyaknya kebebasan yang dimiliki pekerja dalam mengatur dan menjadwalkan pekerjaannya. Besarnya otonomi yang diberikan menghasilkan pengalaman tanggung jawab (*experienced responsibility*). Karakteristik yang terakhir adalah *feedback* atau umpan balik. *Feedback* adalah informasi yang didapatkan pekerja mengenai efektifitas dan kualitas dari pekerjaan yang ia lakukan. Umpan balik ini terutama dihasilkan dari pekerjaan itu sendiri yang akan menghasilkan pengetahuan akan hasil (*knowledge of results*).

Besaran kelima karakteristik ini dapat diukur dengan *instrument Job Diagnostic Survey*. Kelima karakteristik pekerjaan ini dapat dihitung sehingga menghasilkan

suatu indeks yang dapat mengukur potensi motivasi dari suatu pekerja (*motivating potential score*) atau MPS. MPS merupakan indeks yang menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat memotivasi pekerja. Nilai MPS yang tinggi mencerminkan suatu pekerjaan yang mampu menstimulir motivasi intrinsik pekerja. Dengan demikian apabila ada masalah kinerja pada pekerjaan dengan nilai MPS yang tinggi, dapat dipastikan bukan karena karakteristik pekerjaan yang mendemotivasi (Hackman & Oldham, 1980; Greenberg & Baron, 2003). Rumus yang digunakan untuk menghitung MPS adalah :

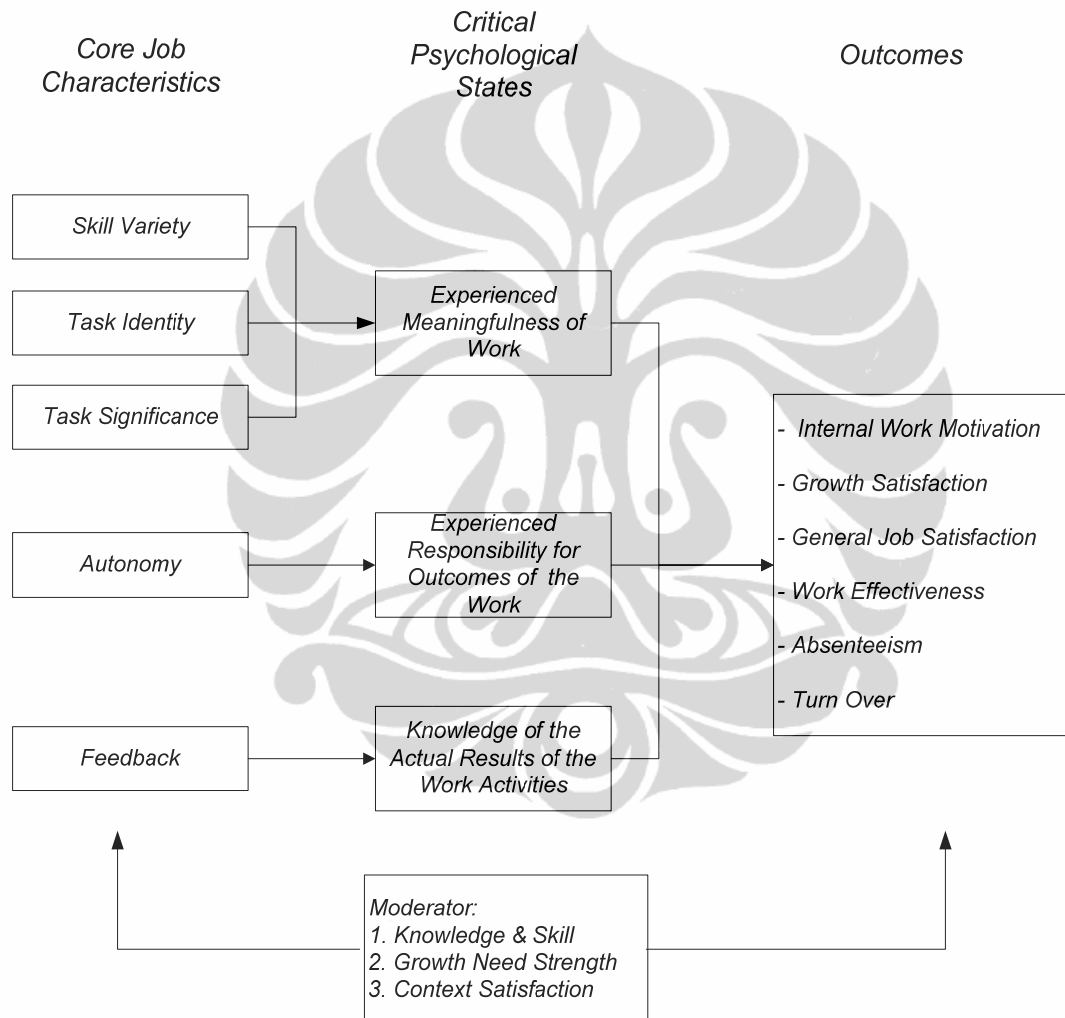
$$\text{MPS} = (\text{Skill variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}) / 3 \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Kelima karakteristik ini juga membangun tiga kondisi psikologis (*critical psychological states*), yaitu *experience of meaningfulness*, *experience personal responsibility* dan *knowledge of results*. Motivasi intrinsik pekerja tergantung pada ketiga kondisi psikologis ini (Hackman & Oldham, 1980; Rae, 2008). Ketiga kondisi psikologis ini juga mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja internal, kinerja dan mengurangi absensi (Garg & Rastogi, 2005). Untuk lebih jelasnya JCM dapat dilihat pada gambar 2.2.

*Experience of meaningfulness* adalah kondisi dimana pekerja menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang berarti, penting dan berharga. *Skill variety*, *task identity* dan *task significance* berkontribusi langsung kepada kondisi ini. *Experience personal responsibility* adalah kondisi dimana seorang pekerja merasa bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dilakukannya. Sementara *Knowledge of the results* adalah kondisi dimana seorang pekerja mengetahui dan memahami seberapa baik ia bekerja. Jika salah satu dari ketiga keadaan ini tidak muncul maka *outcomes* seperti motivasi dan kepuasan kerja akan berkurang.

Model ini memberi penekanan pada motivasi intrinsik sebagai *self reward* ketika seorang pekerja berkinerja baik. *Outcome* yang lain adalah peningkatan *growth satisfaction*, *general job satisfaction*, *work effectiveness* dan *quality work performance* serta penurunan *absenteeism* dan *turnover*. *Growth satisfaction* adalah

perasaan dimana seorang individu dalam pekerjaannya merasa belajar dan bertumbuh, baik secara personal ataupun professional. *General satisfaction* adalah gambaran kepuasan kerja secara umum. *Work effectiveness* menyangkut jumlah dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. *Quality work performance* dapat diukur dengan banyaknya kesalahan yang dilakukan pekerja (Hackman & Oldham, 1980).



Gambar 2.2 *Job Characteristic Model* (Sumber: Hackman & Oldham, 1980)

*Job Characteristic Model* mengemukakan bahwa hubungan antara *critical psychological states* dengan *personal and work outcomes* makin erat pada individu dengan *growth need strength* yang tinggi (Greenberg & Baron, 2003). Model ini juga

digunakan banyak organisasi sebagai basis untuk meningkatkan motivasi, meningkatkan kualitas kerja dan kinerja, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen serta menurunkan *absenteeism* (Sadler-Smith, El-Kot & Mike Leat, 2003).

*Job Characteristic Model* akan digunakan sebagai dasar teori dalam proses diagnosa dan penyusunan rancangan intervensi dalam penelitian ini, dimana pengaturan pekerjaan di Billing Department XYZ masih berada dalam ruang lingkup wewenang *Billing Manager* dan CFO.

## 2.7. Job Design

*Job design* (desain pekerjaan) adalah proses dimana seorang manajer menentukan tugas dan otoritas pekerja. Proses ini bersifat dinamis dan berlangsung terus menerus. Desain pekerjaan mencoba mengidentifikasi kebutuhan pekerja dan organisasi yang paling penting serta menghilangkan halangan yang ada di tempat kerja yang dapat menghambat pemenuhan kebutuhan tersebut. Ada tiga karakteristik dari desain pekerjaan yaitu luasan (*range*), kedalaman (*depth*) dan relasi (*relationships*) Desain pekerjaan berdasarkan luasannya adalah *job rotation* dan *job enlargement*. *Job enrichment* adalah desain pekerjaan berdasarkan kedalamannya (Gibson, Ivanevich, Donnelly & Konopaske, 2012).

McShane dan Von Glinow (2010) menguraikan *job rotation*, *job enlargement* dan *job enrichment* sebagai tiga strategi utama untuk meningkatkan *motivating potential score* (MPS). Rotasi (*Job rotation*) pada dasarnya memindahkan pekerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Manfaat dari rotasi antara lain adalah meningkatkan fleksibilitas pekerja ketika harus menggantikan rekan kerjanya dan membuat pekerja memiliki banyak keahlian (*multi skilling*). Selain itu rotasi juga dapat mengurangi kebosanan karena pekerjaan yang rutin. Konsekuensi dari *job rotation* menurut Robbins dan Judge (2009) adalah meningkatnya biaya training dan penurunan produktivitas pada masa adaptasi seorang pekerja yang baru dipindah tugaskan.

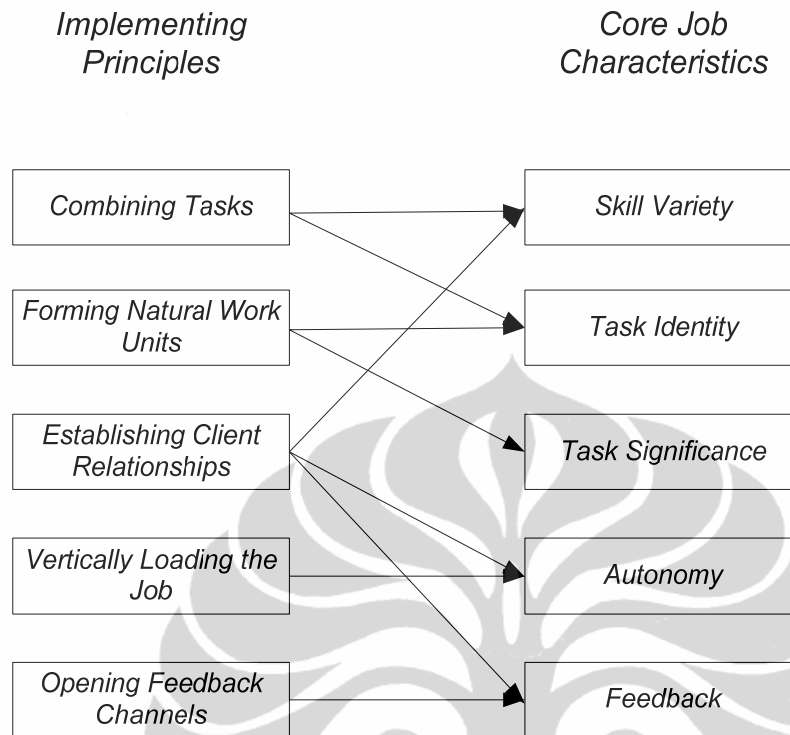
*Job enlargement* sebagai bagian dari usaha pengembangan karyawan dalam Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2010) dilakukan dengan cara menambahkan



tantangan atau tanggung jawab baru kepada pekerja dengan pekerjaannya sekarang. *Job enlargement* dapat meliputi tugas khusus (*special project assignments*), mengganti peran dalam tim atau mencari cara baru untuk melayani klien. Disebut juga dengan *horizontal loading* karena memperluas pekerjaan seorang individu (Andre, 2008). *Job enlargement* dapat meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas. Tambahan pekerjaan apabila tidak diimbangi pemberian otonomi tidak akan meningkatkan kepuasan, motivasi ataupun kinerja, namun hanya dipandang sebagai tambahan kesulitan dan kebosanan (Robbins & Judge, 2009; McShane & Von Glinow, 2010).

*Job enrichment* merupakan aplikasi dari *two factor theory* dari Herzberg. Basis teorinya adalah faktor-faktor yang memenuhi kebutuhan individu untuk pertumbuhan psikologis seperti tanggung jawab, tantangan pekerjaan dan pencapaian (*achievement*) harus menjadi ciri dalam pekerjaan mereka (Gibson, Ivanevich, Donnelly & Konopaske, 2012). *Job enrichment* memodifikasi pekerjaan sehingga memberikan pekerja kesempatan untuk berprestasi, mendapat rekognisi, tanggung jawab dan pengembangan (Kreitner & Kinicki, 2010). *Job enrichment* disebut juga dengan *vertical loading* karena memindahkan pengambilan keputusan lebih rendah dalam struktur. *Job enrichment* memberikan pekerja otonomi, tanggung jawab dan umpan balik yang lebih (Andre, 2008). Penelitian Morgeson, et.al. (2006) yang disampaikan dalam Robbins dan Judge (2009) menyatakan *job enrichment* sangat efektif untuk mengkompensasi sistem umpan balik dan sistem *rewards* yang buruk.

Ada lima cara atau prinsip implementasi yang dapat dilakukan dalam *job enrichment*, yaitu menggabungkan pekerjaan (*combining tasks*), membentuk unit kerja (*forming natural unit*), membangun hubungan dengan klien (*establishing client relationships*), memperluas pekerjaan secara vertical (*vertically loading*) dan membuka saluran umpan balik (*opening feedback channels*) (Hackman & Oldham, 1980; Andre, 2008). Hubungan antar kelima prinsip implementasi dan kelima karakteristik pekerjaan yang utama (*core job characteristics*) dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3. Hubungan Prinsip Implementasi dan Karakteristik Pekerjaan Utama (Sumber: Hackman & Oldham, 1980)

Lebih lanjut Hackman dan Oldham (1980) dan McKenna (2000) menjelaskan, *combining tasks* berarti menggabungkan pekerjaan yang terpisah-pisah menjadi satu kesatuan atau modul yang lebih besar sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih beragam atau *skill variety*-nya meningkat. Dengan mengerjakan pekerjaan dalam modul yang lebih besar dan menyeluruh, *task identity* juga diharapkan meningkat.

Prinsip *forming natural work units* adalah membuat sekumpulan pekerja melakukan suatu pekerjaan yang terdiri dari beberapa tahap dari awal hingga akhir. Contohnya dengan menugaskan sekumpulan pekerja yang tadinya bekerja sendiri-sendiri dengan tugasnya yang spesialis menjadi satu tim yang bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tersebut dari awal hingga akhir. Hal lain yang dapat dilakukan adalah membuat unit tersebut secara khusus melayani klien tertentu sehingga pekerjaan menjadi lebih utuh dan meningkatkan kesempatan untuk lebih

merasakan manfaatnya bagi orang lain. Dengan demikian diharapkan *task identity* dan *task significance* dapat ditingkatkan.

*Establishing client relationships* berarti memberikan kesempatan pekerja untuk berhubungan langsung dengan kliennya, baik klien internal ataupun eksternal organisasi. Kesempatan ini membuka peluang untuk mendapatkan otonomi lebih dalam mengambil keputusan sekaligus peluang untuk mendapatkan umpan balik. Tentu saja variasi pekerjaan juga bertambah dengan adanya hubungan yang dibangun dengan klien.

*Vertical loading the job* memberikan otonomi atau tanggung jawab lebih untuk pekerja. Hal-hal yang biasanya dilakukan oleh atasannya, seperti penjadwalan, pengawasan kualitas, menentukan prioritas dan lain sebagainya kini dapat dilakukan oleh pekerja itu sendiri. Tentu saja kesiapan para atasan juga perlu dipertimbangkan dalam penggunaan prinsip implementasi ini.

*Opening feedback channels* berarti meningkatkan kesempatan pekerja untuk mendapatkan umpan balik atas kinerjanya dari pekerjaannya yang dilakukannya. Umpan balik ini sifatnya lebih cepat dan personal sehingga dapat meningkatkan kontrol pekerja atas pekerjaannya. Umpan balik ini dapat berupa masukan dari klien yang ditanganinya, apakah pelayanan yang diberikan sudah memenuhi harapan klien atau belum. Dapat juga berupa pengecekan ulang yang dilakukan sendiri atau penilaian kinerja dari atasan yang memberikan saran area mana yang harus diperbaiki atau dikembangkan.

*Job design* merupakan strategi intervensi untuk meningkatkan *motivating potential score (MPS)*. Semakin tinggi nilai MPS, semakin tinggi suatu pekerjaan dinilai dapat memberikan motivasi intrinsik kepada pekerjanya. *Job enrichment* sebagai salah satu metode dari *job design* dipilih sebagai strategi yang akan digunakan dalam menyusun rancangan intervensi dalam penelitian ini, sesuai dengan kondisi permasalahan di BD XYZ. Dua prinsip implementasi utama yang digunakan adalah *establishing client relationships* dan *vertically loading the job*, untuk meningkatkan otonomi *Biller* sebagai inti dari filosofi *job enrichment*. (McShane & Von Glinow, 2010).

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aspek mana dari MARS Model yang paling mempengaruhi kinerja *Biller* di “*Billing Department XYZ*” (BD XYZ). Selain itu penelitian ini juga akan memusatkan perhatian pada karakteristik mana dari *Job Characteristic Model* (JCM) yang nilainya rendah sehingga dapat disusun rancangan intervensi yang dianggap paling efektif untuk memecahkan permasalahan di BD XYZ sesuai dengan kondisi yang ada.

#### **3.2. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah seluruh populasi *Biller* di BD XYZ yang berjumlah 9 orang.

#### **3.3. Desain Penelitian**

*Chief Financial Officer* (CFO) dan manajemen XYZ mempunyai dugaan kuat mengenai penyebab permasalahan kinerja di BD XYZ. Pembuktian dan pencarian aspek mana yang dominan berpengaruh perlu dilakukan agar dapat menemukan intervensi yang tepat untuk penyelesaian masalah ini. Sesuai dengan tujuan penelitian maka penulis memilih menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Kumar (2005), pendekatan kuantitatif memungkinkan kuantifikasi sehingga dapat diperoleh besaran variasi dari aspek-aspek variabel yang diukur. Dalam pendekatan kuantitatif masalah sudah ditetapkan di awal penelitian dan prosesnya menggunakan pendekatan deduktif (Kumar, 2005; Poerwandari, 2007). Penelitian ini juga dapat dikategorikan dalam penelitian ekplanatori mengingat penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab dalam masalah kinerja di BD XYZ (Furlong, Lovelace & Lovelace, 2000).

### 3.3.1. Alur Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi gejala-gejala yang tidak diinginkan (*Undesired Results* atau UDR) dari pihak manajemen XYZ. UDR dalam penelitian ini adalah menurunnya kinerja *Biller* di Billing Department. UDR ini kemudian dikaitkan dengan teori yang ada untuk mendapatkan rumusan masalah penelitian dan variabel-variabel penelitian. Teori yang digunakan sebagai dasar teori pada penelitian ini dipilih berdasarkan kesesuaian teori dengan masalah dan kondisi di BD XYZ. Dari teori diketahui IV (*Independent variable*) sebagai faktor yang mempengaruhi DV (*Dependent variable*). Dalam penelitian ini, kinerja menjadi UDR sekaligus DV.

Dari MARS Model diketahui yang mempengaruhi Kinerja (DV) adalah kemampuan atau *ability* (IV1), motivasi (IV2), persepsi mengenai peran atau *role perception* (IV3) dan faktor situasi atau *situational factor* sebagai mediator (*intervening variable*). Keempat variabel ini kemudian diuji untuk mengetahui variabel mana yang paling mempengaruhi DV dalam kasus di BD XYZ. Dari hasil wawancara selama proses pengidentifikasian UDR, motivasi diduga kuat sebagai penyebab utama, maka dari itu fokus penelitian kemudian diarahkan pada motivasi sebagai IV utama yang menyebabkan menurunnya kinerja *Biller*. *Job Characteristic Model* (JCM) digunakan sebagai dasar teori untuk membuat kajian yang lebih dalam mengenai karakteristik mana yang perlu diintervensi untuk meningkatkan nilai MPS atau motivasi *Biller* yang dipengaruhi oleh pekerjaannya. Selain itu JCM juga memberikan prinsip implementasi yang dapat digunakan untuk memberikan intervensi yang sesuai dengan karakteristik yang ingin diintervensi. Untuk lebih jelasnya alur penelitian dan kerangka model penelitian dapat dilihat pada lampiran 5 dan 6.

### 3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Keterbatasan dokumentasi mengenai pengelolaan SDM di XYZ membuat sebagian besar data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data

sekunder yang tersedia terbatas pada laporan absensi dan penilaian kinerja selama tiga tahun terakhir.

*Undesired Results* (UDR) di BD XYZ didapatkan dari wawancara tidak terstruktur yang dilakukan penulis dengan beberapa *Billing Attorney* (BA) yang merangkap sebagai Manajemen XYZ, *Chief Financial Officer* (CFO), CFO terdahulu dan *Billing Manager* (BM). Beberapa dugaan dari hasil wawancara diuji dengan pengisian kuesioner oleh pihak-pihak terkait. Wawancara lanjutan dan diskusi dilakukan untuk mengklarifikasi, memperkaya dan mempertajam beberapa pertanyaan kuesioner.

Ada enam kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kuesioner untuk mengukur kemampuan kerja *Biller* (versi bahasa Inggris dan bahasa Indonesia), kuesioner untuk mengukur persepsi *Biller* terhadap perannya (*role perception*), kuesioner untuk mengukur faktor situasi dan *Job Diagnostic Survey* (JDS) serta *Job Rating Form* (JRF) yang mengukur secara lebih detail lima karakteristik pekerjaan dalam *Job Characteristic Model* (JCM). Keempat kuesioner pertama disusun penulis dengan menggunakan skala Likert yang nilainya antara 1 sampai dengan 4, untuk menghindari kecenderungan responden untuk bersikap netral. Pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner disusun berdasarkan definisi, dimensi dan faktor-faktor yang mempengaruhi variabel yang ingin diukur dari dasar teori yang digunakan, kemudian disesuaikan dengan konteks *Biller* di BD XYZ. Contohnya, kuesioner untuk kemampuan kerja *Biller* dimodifikasi dari *job requirement* yang ada, kemudian didiskusikan dengan *Billing Manager* dan CFO untuk konfirmasi apakah sudah memuat kemampuan kerja yang dipersyaratkan bagi seorang *Biller* di BD XYZ pada saat ini.

Kisi-kisi pertanyaan kuesioner dapat dilihat pada lampiran 7. Kuesioner kemampuan diisi oleh *Billing Manager*, *CFO*, *Account Receivable Manager*, *Communication Director* dan *Billing Attorney*. Kuesioner bahasa Inggris disiapkan untuk mendapatkan penilaian dari beberapa *Billing Attorney* (BA) dan *Communication Director* yang berkebangsaan Amerika dan Kanada. Finalisasi

kuesioner ini dibantu seorang editor bahasa Inggris yang juga merupakan pengajar dalam kelas bahasa Inggris untuk BD XYZ.

*Face validity* dan *content validity* diuji dengan uji coba yang dilakukan kepada tiga orang mantan *Biller XYZ*. Dua diantaranya saat ini bekerja di *Billing Department* konsultan hukum lain di Jakarta. *Face validity* dan *Content validity* untuk kuesioner yang mengukur *role perception* dan faktor situasi yang akan diisi *Biller* dilakukan oleh tiga orang mantan *Biller XYZ*, *Billing Manager* dan CFO. Menurut Kumar (2005), *face validity* bertujuan untuk melihat hubungan logis antara setiap pertanyaan dengan tujuan dan konteks pengukuran, sementara *content validity* bertujuan untuk memastikan pertanyaan yang ada mewakili semua aspek yang akan diukur. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2010) sebagian besar proses *content validity* dilakukan melalui proses *expert judgement* dan cocok digunakan ketika jumlah responden kecil. Dalam hal ini *content validity* dilakukan oleh tiga orang mantan *Biller XYZ*, *Billing Manager* dan CFO yang dianggap sebagai *expert* yang paling mengetahui kondisi pekerjaan *Biller* di XYZ. Uji reabilitas tidak dilakukan dengan asumsi alat ukur yang *valid* sudah pasti *reliable* (Berg, 1995). Kecilnya populasi menyulitkan dilakukannya analisa statistik lanjutan dan menjadi keterbatasan penelitian ini.

JDS dan JRF diambil dari buku *Work Redesign* karangan Hackman dan Oldham (1980) yang merupakan pencetus *Job Characteristic model*. JDS dirancang untuk diisi pemegang pekerjaan yang ingin diuji yaitu *Biller*. JRF dirancang untuk diisi oleh atasan dari pemegang jabatan yang ingin diuji tersebut. JRF terdiri dari dua bagian yang sama persis dengan dua bagian pertama JDS yang mengukur kelima karakteristik pekerjaan, yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*. JDS dan JRF tidak diterjemahkan dengan asumsi para responden memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik untuk memahami pertanyaan-pertanyaan yang ada di JDS dan JRF.

Wawancara dengan beberapa *Biller* dan diskusi dengan *Billing Manager* dan CFO dilakukan selama penyusunan rekomendasi intervensi untuk memastikan kemungkinan pengaplikasian rekomendasi intervensi tersebut.

### 3.3.3. Metode Pengolahan Data

Sebelum dilakukan pengolahan, data terlebih dahulu diperiksa kelengkapannya. Apabila ada data yang kurang lengkap atau tidak sesuai dengan prosedur pengisian dikembalikan kepada responden untuk diperbaiki pada hari yang sama. Dengan bantuan program SPSS 17.0, data dari kuesioner kemampuan, *role perception* dan situasi kemudian diinput dan diolah dengan menggunakan analisa deskriptif. Sedangkan data dari JDS dan JRF dikalkulasi menggunakan rumus yang disediakan oleh Hackman dan Oldham (1980). Pembulatan satu desimal hanya dilakukan pada nilai akhir dari setiap karakteristik yang diukur JDS dan JRF untuk meminimalkan efek pembulatan.

### 3.4. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan di Billing Department (BD) XYZ atas ijin *Managing Partner* dan *Financial Partner*, yang merupakan perwakilan manajemen, serta dari CFO dan *Billing Manager* sebagai kepala *Finance Departement* dan kepala unit kerja Billing (*Billing Department*). Ijin untuk melakukan penelitian ini didapatkan penulis sejak awal Februari 2012.

UDR di BD XYZ didapatkan dari wawancara tidak terstruktur yang dilakukan penulis dengan beberapa Billing Attorney (BA) yang merangkap sebagai Manajemen XYZ, *Chief Financial Officer* (CFO), CFO terdahulu dan *Billing Manager* (BM) di minggu pertama Maret 2012. Dari hasil wawancara diduga kuat motivasi merupakan penyebab utama penurunan kinerja di BD XYZ. Untuk membuktikan dugaan ini, kuesioner mengenai kemampuan, persepsi mengenai peran (*role perception*) dan faktor situasi disusun dan disebarakan untuk diisi oleh pihak-pihak terkait. Sedangkan *Job Diagnostic Survey* (JDS) digunakan untuk menganalisis aspek dari pekerjaan yang paling dominan mempengaruhi motivasi *Biller*.

Untuk memperoleh hasil yang objektif, kuesioner mengenai kemampuan *Biller* diisi oleh atasan *Biller*, yaitu *Billing Manager*, dan *Chief Financial Officer* (CFO) yang sehari-hari berinteraksi langsung dengan para *Biller*. Selain itu untuk



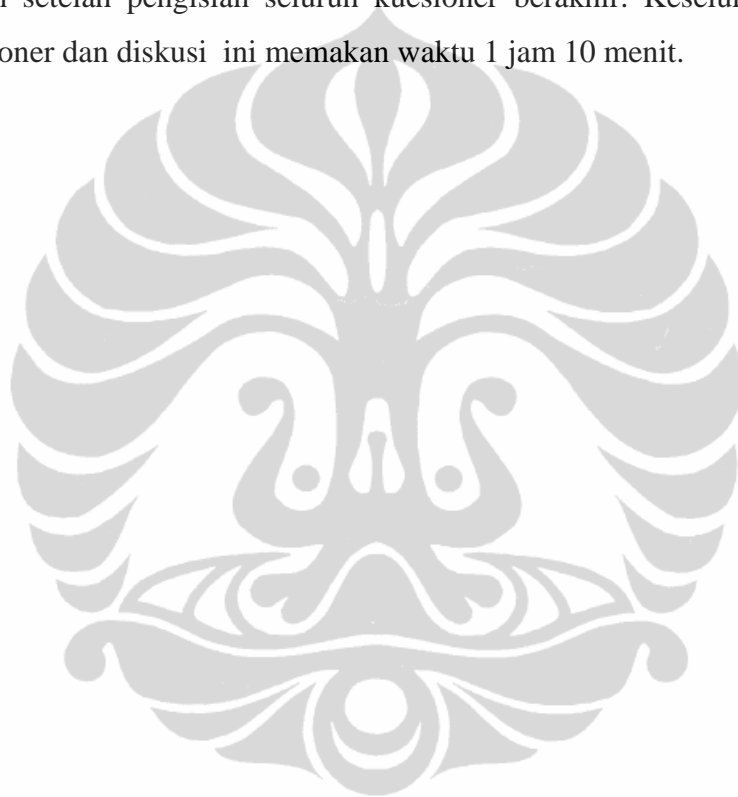
memperkaya data dan mengurangi bias penilai, pihak-pihak yang berkaitan kerja langsung dengan para *Biller*, seperti *Billing Attorney*, *Account Receivable(AR) Manager*, *Communication Manager* dan *IT Application Specialist* juga dimintakan pendapatnya dengan mengisi kuesioner ini selama kurun waktu 24 April sampai dengan 4 Mei 2012. Kuesioner versi bahasa Inggris disiapkan untuk beberapa *Billing Attorney* dan *Communication Manager* yang berkebangsaan Amerika dan Kanada. Karena kesibukan para *Billing Attorney*, sebagian besar data dari *Billing Attorney* didapat dengan wawancara singkat terstruktur berdasarkan kuesioner tersebut. Selain itu penilaian mengenai kemampuan bahasa Inggris para *Biller* juga dilakukan oleh seorang editor bahasa Inggris yang merangkap sebagai pengajar dalam kelas bahasa Inggris yang diselenggarakan di XYZ.

JRF diisi oleh *Billing Manager*, CFO, *AR Manager*, *Communication Manager* dan *IT Application Specialist* selama kurun waktu 24-27 April 2012. *AR Manager* dan *Communication Manager* dianggap cukup kompeten dan relevan untuk mengisi JRF karena mereka mengetahui secara detil tugas dan kewajiban *Biller* yang dilakukan dalam penyiapan sebuah invoice. Pengetahuan ini didapatkan sehubungan dengan sebagian pekerjaan mereka yang melakukan penagihan atas invoice yang disiapkan *Biller*. *IT Application Specialist* juga dianggap cukup kompeten dan relevan untuk mengisi JRF karena selama 3 tahun terakhir ia bertugas untuk membangun dan mengembangkan aplikasi Billing di sistem komputer yang baru. Dalam tugasnya ini, ia diharuskan memahami secara detil proses bisnis yang ada di BD dan tugas-tugas yang dilakukan *Biller*.

Untuk mempercepat proses dan meminimalkan penggunaan waktu selama jam kerja, sesuai saran Sommer dan Sommer (2002), pengisian kuesioner mengenai persepsi terhadap peran, faktor situasi dan JDS dilakukan oleh *Biller* secara bersamaan pada jadwal rapat mingguan di dalam ruang rapat pada tanggal 24 April 2012 Pk 9.40 – 10.25. Pengantar singkat diberikan di awal dan kesempatan bertanya diberikan di setiap akhir bagian kuesioner. Untuk JDS yang berbahasa Inggris dan terdiri dari 7 bagian, penulis memandu pengisian dengan cara membacakan prosedur pengisian dan pertanyaan dalam JDS satu persatu. Apabila ada prosedur atau kata

atau istilah yang kurang jelas dapat segera ditanyakan. Tidak lebih dari lima pertanyaan yang diajukan *Biller* selama pengisian kuesioner berlangsung. Seluruh *Biller* dipastikan sudah selesai menjawab semua pertanyaan pada satu bagian sebelum melanjutkan ke bagian selanjutnya.

Pemahaman *Biller* mengenai kejelasan peran, tanggungjawab, prioritas tugas dan konsekuensinya diklarifikasi dalam diskusi selama 15 menit yang diselenggarakan setelah pengisian seluruh kuesioner berakhir. Keseluruhan proses pengisian kuesioner dan diskusi ini memakan waktu 1 jam 10 menit.



## BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN INTEPRETASINYA

### 4.1. Hasil Penelitian

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari 2 orang laki-laki dan 7 orang perempuan dengan rentang usia antara 30-38 tahun. Pendidikan terakhir 5 orang S<sub>1</sub> dan 4 orang D<sub>3</sub> dengan masa kerja antara 5-10 tahun.

#### 4.1.1. MARS Model

Penilaian mengenai kemampuan kerja *Biller* dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh 5 orang atasan yaitu *Billing Manager*, *Chief Financial Officer*, *Account Receivable Manager*, *Communication Director* dan *Billing Attorney*. Jumlah skor setiap *item* kuesioner kemudian dibagi 5 untuk memperoleh nilai rata-rata (*mean*) setiap *item*.

Tabel 4.1. Hasil Pengukuran Kemampuan Kerja *Biller* (N=9)

	Minimum	Maximum	Mean
Bahasa Inggris	2.20	3.40	2,90
Komunikasi Lisan	2.20	3.60	3,04
Komunikasi Tulisan	2.60	3.60	3,16
Aritmatika	2.80	3.40	3,04
Kualitas Kerja	2.40	3.20	2,98
Tenggat Waktu	2.40	3.60	3,13
Ms Word	3.00	3.60	3,29
Ms Excel	3.00	3.60	3,29
CRM	2.80	3.40	3,13
Penalaran	2.40	3.20	2,73

Dengan 4 pilihan jawaban dari 1 (tidak baik) sampai dengan 4 (baik), pada tabel 4.1. terlihat rentang nilai rata-rata (*mean*) dari setiap *item* berada diantara 2,73 (penalaran) sampai dengan 3,29 (penguasaan program aplikasi komputer MsWord dan MS Excel). Selain aspek penalaran dengan nilai rata-rata 2,73, bahasa Inggris

dengan nilai rata-rata 2,90 dan kualitas kerja dengan nilai rata-rata 2,98, ketujuh aspek lainnya memiliki nilai rata-rata diatas 3 (cukup baik).

Tabel 4.2. Hasil Pengukuran *Role Perception Biller* (N=9)

Aspek	Minimum	Maximum	Mean
Pekerjaan	4	4	4,00
Peran Organisasi	3	4	3,89
Peran Atasan	4	4	4,00
Harapan Atasan	3	4	3,78
Konsekuensi pemenuhan harapan	3	4	3,78
Kejelasan Tugas	4	4	4,00
Konsekuensi pelaksanaan tugas	4	4	4,00
Prioritas	4	4	4,00
Prosedur	3	4	3,89
Tanggungjawab	2	4	3,33
Tindakan	2	4	3,33
Sikap	2	4	3,33

Penilaian mengenai *role perception Biller* dilakukan oleh *Biller* sendiri. Dengan 4 pilihan jawaban dari 1 (tidak baik) sampai dengan 4 (baik), pada tabel 4.2. terlihat rentang nilai rata-rata (*mean*) dari setiap *item* berada diantara 3,33 sampai dengan 4,00.

Tabel 4.3. Hasil Pengukuran Faktor Situasi (N=9)

Aspek	Minimum	Maximum	Mean
Fasilitas	2	4	3,44
Tempat	1	4	3,11
Informasi	2	4	3,22
Waktu	3	4	3,33
Prosedur	2	4	3,22
Training	3	4	3,56
Rekan Kerja	1	4	2,89

Penilaian mengenai faktor situasi yang mempengaruhi kinerja dilakukan oleh *Biller* sendiri. Dengan 4 pilihan jawaban dari 1 (tidak baik) sampai dengan 4 (baik), pada tabel 4.3. terlihat rentang nilai rata-rata (*mean*) dari setiap *item* berada diantara 2,89 sampai dengan 3,56. Aspek rekan kerja dinilai paling rendah dengan nilai rata-rata dibawah 2,89. Sedangkan aspek lainnya mempunyai nilai rata-rata di atas 3,00 (cukup baik).

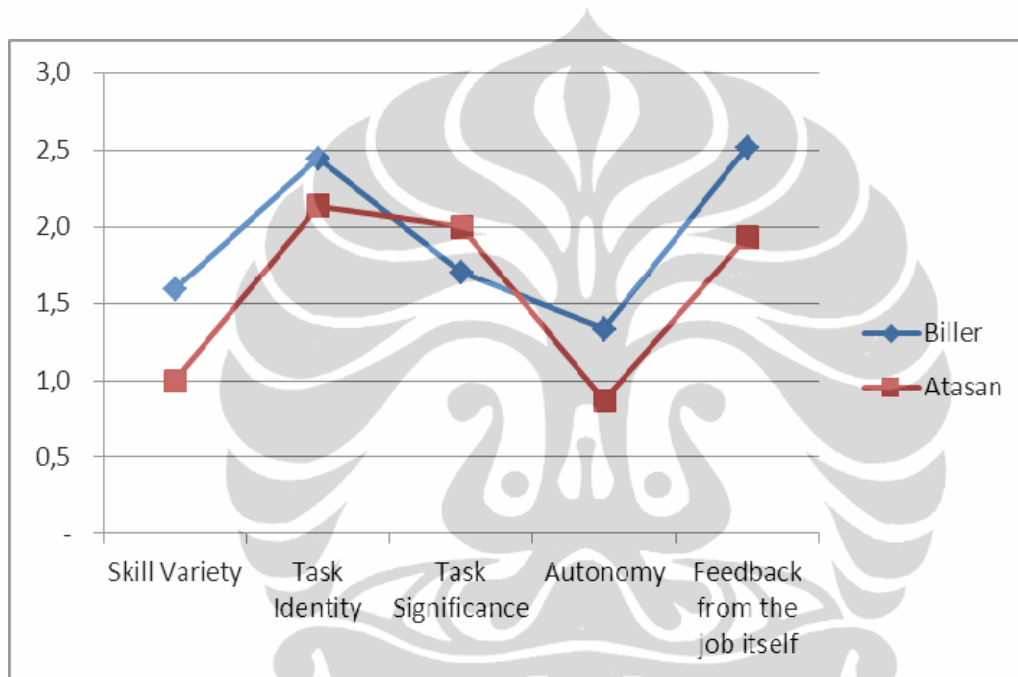
#### 4.1.2. Job Characteristic Model

Motivasi *Biller* yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dikaji dengan menggunakan hasil pengumpulan data yang diperoleh dari *instrument Job Diagnostic Survey (JDS)* dan *Job Rating Form (JRF)*. JDS diisi oleh *Biller* sendiri untuk mendapatkan opini mengenai pekerjaannya sendiri. JRF berisi 2 bagian pertama dari JDS dan diisi oleh atasan untuk mendapatkan opini atasan mengenai pekerjaan yang ingin diukur, yaitu karakteristik pekerjaan dari seorang *Biller*. Hasil pengukuran kelima aspek dari *Job Characteristic Model (JCM)* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Hasil Pengukuran Kelima Karakteristik dan Perhitungan MPS pada Pekerjaan *Biller*

No.	KARAKTERISTIK	HASIL PENELITIAN			NORMA <i>Clerical, USA</i> (Hackman & Oldham, 1980)	
		Mean (n=9)	Mean (n=5)	Mean (n=14)	Mean	SD
		JDS	JRF	JDS+JRF		
1.	<i>Skill Variety</i>	1,6	1,0	<b>1,4</b>	4	1,3
2.	<i>Task Identity</i>	2,4	2,1	<b>2,3</b>	4,7	1,2
3.	<i>Task Significance</i>	1,7	2,0	<b>1,8</b>	5,3	1,1
4.	<i>Autonomy</i>	1,3	0,9	<b>1,2</b>	4,5	1,2
5.	<i>Feedback from the job itself</i>	2,5	1,9	<b>2,3</b>	4,6	1,3
<b>MPS (<i>Motivating Potential Score</i>)</b>		<b>6,4</b>	<b>3,3</b>	<b>6,3</b>	<b>106</b>	<b>59</b>

Dari tabel 4.4. terlihat nilai rata-rata *skill variety* sebesar 1,40. Nilai ini didapat dari hasil rata-rata skor yang didapat dari 5 orang atasan (JRF) dan 9 orang *Biller* (JDS). Perhitungan yang sama menghasilkan nilai rata-rata 2,30 untuk *task identity*, 1,80 untuk *task significance*, 1,20 untuk *autonomy* dan 2,30 untuk *feedback from the job itself*. Dari tabel yang sama terlihat rata-rata nilai MPS (*motivating potential score*) BD XYZ adalah 6,3.



Gambar 4.1. Grafik Perbandingan Penilaian Atasan (JRF) dan *Biller* (JDS) pada Karakteristik Pekerjaan *Biller*

Pada gambar 4.1. terlihat bahwa kecuali pada karakteristik *task significance*, penilaian atasan kepada keempat karakteristik lainnya lebih rendah daripada penilaian *Biller*. *Task significance* pekerjaan *Biller* dinilai para atasan (rata-rata JRF sebesar 2,0) lebih tinggi daripada penilaian oleh *Biller* sendiri (rata-rata JDS sebesar 1,7).

Selain mengukur persepsi pekerja terhadap kelima karakteristik pekerjaan, JDS juga mengukur *experienced psychological states*, kepuasan kerja baik secara umum ataupun kontekstual dan kebutuhan berkembang dari pekerja (*growth need strength*). Data yang didapat dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Hasil Pengukuran Lain dari JDS

No.	ASPEK	Hasil Penelitian	NORMA <i>Clerical, USA</i> (Hackman&Oldham, 1980)	
		Mean	Mean	SD
<b>II. EXPERIENCED PSYCHOLOGICAL STATES</b>				
A.	<i>Experienced meaningfulnes of the work</i>	<b>(0,1)</b>	4,9	1,00
B.	<i>Experienced responsibility for the work</i>	<b>3,6</b>	5,3	0,88
C.	<i>Knowledge of results</i>	<b>0,4</b>	4,9	1,10
<b>III. AFFECTIVE OUTCOMES</b>				
A.	<i>General Satisfaction</i>	<b>1,5</b>	4,5	1,10
B.	<i>Internal work motivation</i>	<b>4,4</b>	5,4	0,83
C.	<i>Growth Satisfaction</i>	<b>4,5</b>	4,6	1,20
<b>IV. CONTEXT SATISFACTION</b>				
A.	<i>Satisfaction with job security</i>	<b>5,1</b>	4,8	1,30
B.	<i>Satisfaction with compensation (pay)</i>	<b>4,1</b>	4,0	1,50
C.	<i>Satisfaction with co-workers</i>	<b>4,9</b>	5,2	1,00
D.	<i>Satisfaction with supervision</i>	<b>3,8</b>	4,9	1,40
<b>V. INDIVIDUAL GROWTH NEED STRENGTH</b>				
		<b>1,9</b>	5,0	0,74

Hasil pengukuran *experienced psychological states* menunjukkan nilai yang rendah pada ketiga aspek.

#### 4.2. Interpretasi Data

Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum kemampuan *Biller* dengan nilai rata-rata diantara 2,73 (penalaran) sampai dengan 3,29 (MsWord dan MS Excel) dinilai para atasan cukup untuk dapat bekerja dengan baik. *Role perception* oleh para *Biller* juga dapat disimpulkan baik dengan nilai rata-rata diantara 3,33 sampai dengan 4,00. Untuk faktor situasi, aspek rekan kerja dinilai kurang kooperatif dengan nilai rata-rata dibawah 2,89. Sedangkan aspek lainnya mempunyai nilai rata-rata di atas 3,00 (cukup baik). Dengan demikian faktor situasi secara umum dapat dikatakan cukup mendukung *Biller* bekerja dengan baik.

Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian yang didasari MARS Model, dapat disimpulkan bahwa kemampuan, *role perception* dan faktor situasi *Biller* tidak mempengaruhi kinerja *Biller* secara dominan. Selanjutnya, dugaan mengenai motivasi sebagai penyebab yang paling dominan mempengaruhi masalah kinerja di Billing Departement XYZ akan ditelaah lebih lanjut dengan menggunakan *Job Characteristic Model*.

Dari kelima karakteristik pekerjaan yang diukur (tabel 4.4.), nilai rata-rata *skill variety* sebesar 1,4 memiliki selisih 2,6 atau dua kali *Standard Deviasi* (SD) dari nilai rata-rata norma yang diajukan Hackman dan Oldham (1980) yaitu sebesar 4,0. Hackman dan Oldham (1980) menjelaskan apabila nilai dari karakteristik pekerjaan yang diukur berbeda kurang atau sama dengan 1 kali *Standard Deviasi* (SD), maka perbedaan tersebut tidak signifikan. Apabila perbedaannya sebesar 2 kali SD atau lebih dari norma, maka perlu dilakukan intervensi pada karakteristik tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik *skill variety* dari pekerjaan *Biller* perlu diintervensi.

Karakteristik *task identity* dengan nilai rata-rata 2,3 juga mempunyai selisih 2 kali SD (1,2) dari nilai rata-rata norma (4,7). *Task significance* dengan nilai rata-rata 1,8 mempunyai selisih lebih dari 3 kali SD (1,1) dari nilai rata-rata norma (5,3). *Autonomy* dengan nilai rata-rata 1,2 mempunyai selisih lebih dari 2 kali SD (1,2) dari nilai rata-rata norma (4,5). Dengan demikian ketiga karakteristik ini juga perlu diintervensi. Dengan membandingkan nilai kelima karakteristik yang didapat dari penelitian ini dengan norma yang ada, hanya karakteristik *feedback from the job itself* yang perbedaannya kurang dari 2 kali SD sehingga karakteristik *feedback from the job itself* ini dapat dijadikan prioritas terakhir dalam melakukan intervensi.

Dari kelima karakteristik pekerjaan yang diteliti, otonomi merupakan aspek yang memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 1,2. Berikut petikan komentar dari subjek I dalam wawancaranya dengan penulis pada tanggal 14 Mei 2012 yang menggambarkan rendahnya otonomi dari *Biller* ;



“...menjadi *Biller* itu sekadar menjadi pesuruh *BA* karena pada akhirnya *BA* yang mengambil semua keputusan. Kita juga hanya bisa pasrah pada *BA* kapan ia mau mereview bill (*invoice*) nya.... ”

Waktu dan kecepatan penyiapan *invoice* yang akan dikirim ke klien sangat bergantung pada kondisi dan keinginan pengacara yang bertanggung jawab pada klien tersebut (*Billing Attorney*). Beban kerja *Biller* sangat fluktuatif tergantung kesibukan para *Billing Attorney* (*BA*). Biasanya mereka akan memusatkan perhatian pada *invoice* yang harus dikirim ke klien apabila waktu mereka sedikit longgar dari pekerjaannya sebagai pengacara dalam memberikan rekomendasi hukum (*legal advice*) bagi klien yang ditanganinya. Alasan lain adalah ketika mereka ingin mencairkan gajinya. Hal ini berkaitan dengan adanya aturan bahwa sebelum gajinya dapat dicairkan, *BA* diwajibkan untuk mengirimkan *invoice* untuk semua klien yang ditanganinya. Beban kerja yang fluktuatif ini membuat kebebasan *Biller* untuk mengatur jadwal kerjanya sangat terbatas.

Dari tabel 4.4 juga terlihat rata-rata nilai *MPS* (*motivating potential score*) *BD XYZ* adalah 6,3. *MPS* adalah indeks yang menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat memotivasi pekerja (Greenberg & Baron, 2003). Apabila dibandingkan dengan kemungkinan kisaran total nilai *MPS* berdasarkan rumus, yaitu 1 sampai dengan 343, maka *MPS Biller* dapat dikategorikan sangat rendah. Demikian juga nilai rata-rata kelima karakteristik pekerjaan dan *MPS Biller* jauh berada di bawah rata-rata norma untuk pekerjaan *clerical* yang disampaikan Hackman dan Oldham (1980) yaitu sebesar 106.

Pada gambar 4.1. terlihat bahwa kecuali pada karakteristik *task significance*, penilaian atasan kepada keempat karakteristik lainnya lebih rendah daripada penilaian *Biller*. *Task significance* pekerjaan *Biller* dinilai para atasan (rata-rata *JRF* sebesar 2,0) lebih tinggi daripada penilaian oleh *Biller* sendiri (rata-rata *JDS* sebesar 1,7). Hal ini menunjukkan kurangnya kesadaran para *Biller* mengenai pentingnya pekerjaan mereka bagi *XYZ*. Perasaan dianggap sebagai warga kelas dua lebih dominan dibandingkan kebanggaan para *Biller* sebagai salah satu bagian penting dari

XYZ. Para atasan perlu mensosialisasikan peran penting ini dengan lebih baik. Kerja keras seluruh pengacara di XYZ akan sia-sia apabila tidak dibayar oleh klien penerima jasa dan *Biller* berperan penting untuk mempermudah pekerjaan BA dalam menyiapkan *invoice* sebagai alat penagihan.

Hasil pengukuran *experienced psychological states* menunjukkan nilai yang rendah pada ketiga aspek. Hal ini mencerminkan *Biller* merasa pekerjaannya tidak berarti (*experienced meaningfulness of the work*= -0,1), merasa tidak bertanggung jawab atas keseluruhan hasil (*experienced responsibility for the work*=3,6) dan tidak mendapatkan umpan balik yang cukup (*knowledge of results*=0,4). Menurut Hackman dan Oldham, ketiga kondisi psikologis ini penting untuk memunculkan motivasi internal dalam pekerjaan. Kondisi ini sangat personal sehingga tidak dapat dimanipulasi langsung dengan mengubah desain pekerjaan. Yang dapat diintervensi adalah kelima karakteristik pekerjaan yang berkontribusi pada kondisi psikologis ini. Apabila dihubungkan dengan kelima karakteristik pekerjaan, *skill variety*, *task identity* dan *task significance* berkontribusi pada *experienced meaningfulness of the work*. Sedangkan otonomi berkontribusi pada *experienced responsibility for the work* dan *feedback from the job itself* berkontribusi dalam menciptakan *knowledge of results*.

Hasil perbandingan pengukuran kelima karakteristik pekerjaan *Biller* dengan pengukuran ketiga kondisi psikologis yang muncul, memperlihatkan rendahnya nilai *experienced meaningfulness of the work*, bahkan paling rendah dibanding nilai kedua kondisi psikologis lainnya. Hal ini disebabkan karena rendahnya nilai *skill variety*, *task identity* dan *task significance*. Selain itu terlihat hasil yang kontradiktif pada karakteristik otonomi. Nilai otonomi (1,2) yang relatif paling rendah berkontribusi pada *experienced responsibility for the work* yang nilainya relatif paling tinggi (3,6). Hal ini menjelaskan adanya faktor-faktor lain diluar dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi munculnya ketiga kondisi psikologis ini, baik dari tingkatan individu seperti *individual differences*, ataupun dalam tingkatan organisasi seperti kepemimpinan dan budaya organisasi yang berada diluar lingkup penelitian ini.

Ada tiga faktor *individual differences* yang dijelaskan dalam Hackman dan Oldham (1980) merupakan variabel antara yang mempengaruhi motivasi intrinsik dalam bekerja. Ketiga faktor tersebut adalah pengetahuan dan ketrampilan (*knowledge and skills*), kebutuhan untuk berkembang (*growth need strength*) dan kepuasan atas lingkungan pekerjaan (*context satisfaction*).

Pekerja yang kompeten akan dengan mudah melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga menimbulkan perasaan yang positif dari aktifitas kerja mereka. Dari hasil pengumpulan data mengenai kemampuan (*ability*) yang dapat dilihat pada lampiran 8, secara umum *Biller* memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dianggap cukup baik oleh para atasan untuk dapat bekerja dengan baik.

Faktor kedua, kepuasan *Biller* terhadap lingkungan kerjanya (*context satisfaction*) juga cukup baik. Hal ini tercermin dari hasil pengukuran JDS, dimana nilai keempat aspek *context satisfaction* tidak ada yang berbeda lebih dari 1 kali *standard deviasi* (SD) dari nilai rata-rata norma yang diajukan Hackman dan Oldham (1980) untuk pekerjaan klerikal.

Faktor ketiga yaitu *growth need strength* (GNS) adalah kebutuhan individu untuk mendapatkan tantangan dan pengembangan pribadi. Apabila dibandingkan dengan norma yang diajukan Hackman dan Oldham (1980), nilai GNS sebesar 1,9 yang tergolong rendah, selaras dengan nilai *growth satisfaction* yang tergolong tinggi, yaitu sebesar 4,5. Namun hal ini bertentangan dengan komentar kebanyakan *Biller* yang menyatakan dirinya ingin berkembang. Dengan mengkaji lebih dalam dari hasil penilaian masing-masing *Biller* (lampiran 10) dan hasil wawancara personal dengan tiga orang *Biller* dengan nilai *growth satisfaction* tertinggi, terlihat kompleksitas konstruk-konstruk psikologis seperti kebutuhan (*needs*) dan kepuasan (*satisfaction*) dalam kaitannya dengan keunikan setiap individu. Sebagai contoh subjek G dengan *growth satisfaction* 5,75 merasa perlu bersyukur dengan segala yang ada. Subjek D dengan *growth satisfaction* 5,00 bekerja dengan alasan mencari aktifitas dan mendapatkan status. Sedangkan subjek C dengan *growth satisfaction* 5,25 sudah mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi pimpinan kelompok secara informal.

Apabila dibandingkan dengan norma *growth need strength* (GNS) yang ada yaitu sebesar 5,00, GNS BD XYZ (1,90) dapat dikategorikan rendah. Walaupun GNS-nya rendah, *Biller* tetap merasa bosan dengan pekerjaannya karena masa kerja lebih dari 5 tahun membuat *Biller* sudah beradaptasi dan menguasai pekerjaannya dengan baik. GNS yang tinggi disyaratkan untuk efektifitas pelaksanaan *job enrichment*, namun rendahnya GNS tidak menjadi halangan asalkan dilakukan secara bertahap dan hati-hati. GNS yang rendah pada situasi *work context satisfaction* yang tinggi menimbulkan hubungan positif yang moderat antara motivasi dan kinerja terhadap nilai MPS. Dengan demikian apabila dilakukan intervensi pada karakteristik pekerjaan dengan tepat, nilai MPS dapat ditingkatkan sehingga motivasi dan kinerja *Biller* juga dapat ditingkatkan. (Hackman & Oldham, 1980).

#### 4.3. Kesimpulan

Dari keempat aspek MARS Model, motivasi terlihat cenderung paling dominan berpengaruh pada masalah kinerja *Biller*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata kemampuan, role perception dan faktor situasi yang dapat dikategorikan cukup baik. Sedangkan nilai MPS untuk pekerjaan *Biller* sangat rendah, dengan nilai rata-rata 6,3. Kisaran MPS berdasarkan *Job characteristic model* (JCM) adalah 1 sampai dengan 343 dan norma yang ada untuk pekerjaan *clerical* di Amerika (Hackman & Oldham, 1980) adalah 106. Dengan demikian secara umum pekerjaan yang dilakukan seorang *Biller* saat ini tidak memotivasi *Biller* secara internal.

Dari kelima karakteristik pekerjaan dalam JCM, otonomi adalah karakteristik yang memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 1,2 pada pekerjaan yang dilakukan seorang *Biller*. Otonomi berkontribusi pada *experienced responsibility for the work*. Untuk itu intervensi akan dipusatkan pada karakteristik ini, dengan tidak mengabaikan keempat karakteristik pekerjaan lainnya.

Nilai yang diberikan atasan untuk *task significance* pekerjaan *Biller* sebesar 2,0 lebih tinggi daripada penilaian oleh *Biller* sendiri sebesar 1,7. Hal ini berbeda dengan keempat karakteristik pekerjaan lainnya dimana nilai yang diberikan atasan lebih rendah daripada nilai yang diberikan *Biller* sendiri. *Task significance* berkontribusi

pada *experienced meaningfulness of the work*. Dengan demikian para atasan perlu mensosialisasikan kembali pentingnya peran *Biller* bagi kelangsungan hidup XYZ. Profil penilaian mengenai karakteristik pekerjaan yang hampir serupa antara atasan dengan *Biller* seperti yang tergambar dalam gambar 4.1. akan memudahkan pelaksanaan intervensi (Hackman & Oldham, 1980).

Rata-rata nilai *growth need strength Biller* sebesar 1,9 dapat dikategorikan rendah, sementara *context satisfaction Biller* dapat dikategorikan tinggi. Dengan kondisi *growth need strength* yang rendah pada situasi *work context satisfaction* yang tinggi maka apabila intervensi pada karakteristik pekerjaan dengan tepat, nilai MPS dapat ditingkatkan sehingga motivasi dan kinerja *Biller* juga dapat ditingkatkan. *Growth need strength Biller* sebesar 1,9 yang dapat dikategorikan rendah tidak menjadi halangan pelaksanaan *job enrichment* asalkan dilakukan secara bertahap dan hati-hati.

#### 4.4. Diskusi

Kecilnya populasi *Biller* sebagai subjek penelitian tidak menjadikan penelitian ini tidak berdampak besar. Unit kerja *billing department* (BD) posisinya sangat strategis dibandingkan unit pendukung lainnya untuk dijadikan sebagai *pilot project* dalam upaya memulai pengelolaan SDM yang lebih baik di konsultan hukum XYZ. *Biller* dalam pekerjaannya sehari-hari berinteraksi langsung dengan BA (*Billing Attorney*), yang juga merupakan manajemen XYZ. Dengan demikian perubahan kinerja di BD XYZ dapat terlihat langsung oleh pihak manajemen dibandingkan dengan kinerja unit pendukung lainnya. Apabila rancangan intervensi yang akan disajikan dalam bab berikut dapat dilaksanakan dan terbukti berhasil meningkatkan kinerja BD XYZ, maka bukan tidak mungkin manajemen XYZ yang selama ini tidak peduli, akan mulai memberikan perhatiannya untuk pengelolaan SDM di XYZ secara lebih baik dan profesional.

Secara umum aspek kemampuan, *role perception* dan faktor situasi tidak berpengaruh dominan pada masalah kinerja di BD XYZ. Beberapa temuan kekurangan individual mengenai aspek-aspek ini yang dapat dijadikan masukan untuk

*Billing Manager (BM)* dan *Chief Financial Officer (CFO) XYZ* dalam merancang program pengembangan individu (*individual development program*) bagi para *Biller*.

Hal lain yang mungkin bisa dikaji lebih lanjut dan masih berada dalam wewenang CFO adalah efektifitas supervisi dari *billing manager* dan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang ada. Ide ini timbul dari perbedaan profil hasil pengukuran “*feedback from agents*” dari pengisian JDS (oleh *Biller* sendiri) dan JRF (oleh atasan). Secara umum nilai JRF lebih rendah daripada JDS, sedangkan untuk “*feedback from agents*” nilai JRF (1,3) lebih tinggi daripada nilai dari JDS (1,0). “*Feedback from agents*” menurut Hackman dan Oldham (1980) adalah sejauh mana pekerja memperoleh informasi yang jelas mengenai kinerjanya, baik dari rekan kerjanya ataupun atasannya.

Keterbatasan waktu menjadi kendala utama untuk melihat efektifitas rancangan intervensi yang direkomendasikan. Namun respon dari *Managing Partner*, CFO, *Billing Manager* dan *AR Manager* terhadap rancangan intervensi ini sangat positif, sehingga kemungkinan pengimplementasiannya dan efektifitasnya diyakini cukup besar.

## BAB 5 REKOMENDASI INTERVENSI

Menurut Cummings & Worley (2009), dalam mendesain sebuah intervensi, perlu dicermati tujuan yang ingin dicapai, hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dan kriteria efektifitas sebuah intervensi. Kriteria efektifitas intervensi dapat ditentukan berdasarkan relevansinya dengan permasalahan, hasil yang nyata dan transfer kemampuan mengelola perubahan.

Dari ketiga strategi utama job desain untuk meningkatkan *motivational potensial score* (MPS) sebagai indikator motivasi *Biller*, penulis memilih untuk menggunakan *job enrichment* sebagai strategi intervensi yang paling sesuai dengan kondisi XYZ. *Job rotation* tidak dipilih karena ketiadaan posisi yang tersedia bagi *Biller* untuk dirotasi. Unit pendukung yang sangat terbatasnya jumlahnya di XYZ membuat minimnya ruang gerak *Biller* dengan kompetensinya untuk dapat bekerja di unit pendukung yang lain. *Job enlargement* juga tidak dipilih karena hanya akan menambah beban kerja *Biller*. Penambahan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang setara perlu diimbangi dengan pemberian otonomi yang cukup sehingga tidak hanya dipandang sebagai tambahan sumber kebosanan (Robbins & Judge, 2009; McShane & Von Glinow, 2010). Penambahan beban kerja juga biasanya diidentikkan dengan penyesuaian kompensasi yang wewenangnya berada diluar wewenang *Chief Financial Officer* (CFO).

Pada *enriched jobs*, kepemimpinan tidak berada pada satu orang, tetapi didistribusikan dalam tim. Penelitian membuktikan bahwa hal ini dapat meningkatkan kinerja tim, terutama dalam pekerjaan pelayanan dimana banyak terjadi interaksi interpersonal antara anggota tim dengan klien (Bond, Glaxman & Bunce, 2008 dalam Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2010). Kualitas pelayanan juga cenderung meningkat karena tanggung jawab dan rasa memiliki pekerja meningkat (McShane & Von Glinow, 2010). Menurut Grant dan Parker, 2009, *Job enrichment* dapat membuka peluang otonomi dan kompleksitas yang dapat menyenangkan pekerja, dalam hal ini meningkatkan makna dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan *Biller*.

### 5.1. Alternatif Intervensi

Berdasarkan hasil penelitian, kelima karakteristik dari pekerjaan *Biller* mempunyai nilai rendah dan perlu diintervensi. Menurut Hackman & Oldham (1980), ada lima cara atau prinsip implementasi yang dapat dilakukan dalam *job enrichment*, yaitu menggabungkan pekerjaan (*combining tasks*), membentuk unit kerja (*forming natural unit*), membangun hubungan dengan klien (*establishing client relationships*), memperluas pekerjaan secara vertikal (*vertically loading the job*) dan membuka saluran umpan balik (*opening feedback channels*).

*Combining tasks* berarti menggabungkan pekerjaan yang terpisah-pisah menjadi satu kesatuan atau modul yang lebih besar sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih beragam atau *skill variety* nya meningkat. Dengan mengerjakan pekerjaan dalam modul yang lebih besar dan menyeluruh, *task identity* juga diharapkan meningkat. *Combining tasks* di *Billing Department* (BD) XYZ dapat diaplikasikan dengan menggabungkan pekerjaan *Biller* dengan sebagian pekerjaan dari *Account Receivable* (AR) yang masih berkaitan. Saat ini *Biller* bertanggung jawab untuk menyiapkan *invoice* mulai dari penyiapan draft *invoice* sampai dengan *invoice* tersebut siap kirim. Ada petugas khusus di BD yang akan mengirim *invoice* tersebut, baik melalui email, fax ataupun kurir. Selanjutnya proses pembuatan faktur pajak dan penagihan sampai dengan *invoice* tersebut dibayar ditangani tim AR. Untuk meningkatkan *skill variety* dan *task identity*, pekerjaan ini dapat digabung dari penyiapan draft *invoice* sampai dengan pembayaran. Tentu saja jumlah klien yang ditangani masing-masing *Biller* harus dikurangi dengan adanya penambahan tugas ini untuk menghindari *burn out*. Penambahan pekerjaan ini sebenarnya mengimbangi pekerjaan manual yang berhasil dikurangi dengan diimplementasikannya sistem aplikasi billing yang baru (CRM).

*Combining tasks* ini juga dimaksudkan untuk membuat pekerjaan *Biller* lebih kompleks. Menurut Philips (2008), elemen-elemen motivasional cenderung muncul lebih permanen pada pekerjaan yang lebih kompleks, karena *skill variety*, *task significance* dan *autonomy*-nya terlihat lebih nyata. Pekerjaan yang kompleks mempunyai awalan dan akhiran yang lebih jelas serta lebih bervariasi sehingga dapat mengurangi kebosanan.



Prinsip kedua, *forming natural work units* adalah membuat sekumpulan pekerja melakukan suatu pekerjaan yang terdiri dari beberapa tahap, dari awal hingga akhir. Hal ini dapat dilakukan dengan mengatur ulang pekerjaan yang tadinya dilakukan beberapa pekerja secara spesialisasi menjadi pekerjaan yang dilakukan sekelompok pekerja untuk meningkatkan *task identity* dan *task significance*. Prinsip ini pada dasarnya sudah diaplikasikan di BD XYZ. Dua orang *Billing Attorney* (BA) senior dengan jumlah klien yang banyak ditangani beberapa orang *Biller* yang saling bekerjasama. Pengembangan yang masih mungkin adalah dengan membentuk beberapa kelompok kecil untuk melayani beberapa BA yang ditunjuk. Misalnya saja ada 3 kelompok yang masing-masing beranggotakan 3 orang *Biller*. Kendalanya, kelompok kecil ini tidak akan berfungsi di hari Sabtu atau hari libur lainnya, karena *Biller* yang mendapat tugas jaga bertugas untuk melayani semua BA yang bekerja pada hari tersebut.

*Establishing client relationships* berarti memberikan kesempatan pekerja untuk berhubungan langsung dengan kliennya tanpa perantaraan *supervisor*. Dengan berhubungan langsung, pekerja memiliki informasi lebih dan dapat segera mengambil keputusan yang berdampak pada klien tersebut, dengan demikian *task significance*-nya meningkat. Kesempatan ini juga membuka peluang untuk mendapatkan lebih banyak otonomi (*autonomy*) dalam pengambilan keputusan sekaligus peluang untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*). Tentu saja variasi pekerjaan (*skill variety*) juga bertambah dengan adanya hubungan yang dibangun dengan klien.

Selama ini BD XYZ lebih banyak berhubungan dengan klien internal yaitu BA. Interaksi dengan klien eksternal penerima jasa XYZ lebih banyak ditangani tim AR. Dengan membangun hubungan dengan klien eksternal diharapkan *Biller* dapat meningkatkan kemampuan komunikasi, kemampuan interpersonal, pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan mendapatkan umpan balik secara langsung dari klien yang ditangani. Bentuk tugas yang direkomendasikan adalah menangani proses penagihan klien eksternal.

*Vertical loading the job* memberikan otonomi atau tanggung jawab lebih untuk pekerja. Hal-hal yang biasanya dilakukan oleh atasannya, seperti penjadwalan,

pengawasan kualitas, menentukan prioritas dan lain sebagainya kini dapat dilakukan oleh pekerja itu sendiri. Saat ini fluktuasi pekerjaan di BD XYZ sangat tergantung kesibukan para BA. *Biller* lebih banyak bersikap pasif menunggu kapan BA mau mulai *me-review draft invoice* pertama (1<sup>st</sup> draft) yang sudah disiapkan. Untuk *invoice* mana atau komplain klien yang mana yang harus ditanggapi terlebih dahulu juga sepenuhnya diputuskan oleh BA. Berdasarkan wawancara dengan beberapa BA, mereka mengharapkan para *Biller* lebih proaktif dalam menjalankan tugasnya. Misalnya saja dengan sesering mungkin menanyakan BA apakah mereka ada sedikit waktu luang untuk menyiapkan *invoice* untuk klien-klien mereka. Hal lain yang dapat dilakukan adalah menyiapkan 1<sup>st</sup> draft sedemikian rupa sehingga BA tidak lagi perlu melihat hal-hal kecil yang seharusnya dapat direvisi langsung oleh *Biller* tanpa persetujuan BA seperti pemilihan nama yang akan digunakan secara konsisten dalam keseluruhan *invoice*. Prioritas *invoice* yang perlu dikirim atau komplain yang perlu ditanggapi segera juga dapat diusulkan *Biller* kepada BA berdasarkan pengetahuan yang *Biller* miliki, jadi *Biller* tidak hanya sekedar menunggu instruksi.

Bentuk *vertical loading* lain yang mungkin diterapkan di BD XYZ adalah dengan melatih *Biller* untuk memberi alternatif solusi pada permasalahan yang muncul sebelum diputuskan oleh *Billing Manager* atau CFO. Secara bertahap *Biller* juga perlu diberikan kepercayaan untuk memutuskan sendiri beberapa keputusan yang masih berada dalam lingkup wewenangnya. Saat ini beberapa *Biller* merasa tidak percaya diri dan “takut salah” ketika diminta untuk memutuskan sendiri, padahal seringkali masalah serupa sudah pernah terjadi sebelumnya pada klien yang lain. Kepercayaan diri para *Biller* dan keberanian *Billing Manager* dan CFO untuk mendelegasikan wewenang ini perlu ditingkatkan. Hal ini sesuai yang disarankan Hackman & Oldham (1980) bahwa mental para atasan juga perlu disiapkan apabila ingin mengimplementasikan prinsip ini.

*Opening feedback channels* berarti meningkatkan kesempatan pekerja untuk mendapatkan umpan balik atas kinerjanya. Umpan balik ini sifatnya lebih personal dan segera diterima sehingga dapat meningkatkan kontrol pekerja atas pekerjaannya. Umpan balik ini dapat berupa masukan dari klien yang ditangani, apakah pelayanan

yang diberikan sudah memenuhi harapan klien atau belum. Bentuk lain dapat berupa pengecekan ulang yang dilakukan sendiri, laporan jumlah kesalahan yang dilakukan setiap bulan atau penilaian kinerja dari atasan yang memberikan saran, area mana yang harus diperbaiki atau dikembangkan. Interaksi langsung dengan klien eksternal yang sudah disampaikan sebelumnya dapat menjadi bentuk aplikatif dalam upaya mengimplementasikan prinsip ini. Penilaian kinerja yang ada saat ini sifatnya sangat global dan hanya dilakukan setahun sekali. Perlu kajian lebih lanjut untuk menyusun penilaian kinerja yang dianggap lebih efektif.

## 5.2. Rekomendasi Intervensi

Dari kelima karakteristik pekerjaan *Biller* yang nilainya rendah dan perlu diintervensi, perlu dilakukan prioritas karakteristik mana yang perlu diintervensi terlebih dahulu. Penulis memilih karakteristik otonomi (*autonomy*) sebagai prioritas, mengingat nilainya yang paling rendah dalam penelitian ini (nilai rata-rata =1,2). *Autonomy* juga merupakan inti dari *job enrichment* dan pemberdayaan (*empowerment*).

Menurut McShane dan Von Glinow (2010), pemberdayaan adalah konsep psikologis dimana pekerja mengalami lebih banyak kebebasan dalam bekerja (*self determination*), merasa lebih peduli dengan pekerjaan mereka dan percaya bahwa yang mereka lakukan adalah penting (*meaning*), merasa yakin dengan kemampuan mereka untuk bekerja dengan baik dan memiliki kapasitas berkembang (*competence*) serta dapat melihat peran aktif mereka di dalam organisasi, bahwa keputusan dan tindakan mereka berpengaruh pada kesuksesan organisasi (*impact*).

Parker, Williams & Turner (2006) dalam risetnya yang dikutip dalam Kreitner & Kinicki (2010), otonomi berkorelasi positif dengan kinerja dan proaktifitas dalam bekerja. Manajer juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja (*job involvement*) dan kinerja, menurunkan tingkat *absenteeism* dan *stress* dengan meningkatkan karakteristik pekerjaan yang utama.

Lebih lanjut diutarakan Elsbach & Hargadon (2006) serta Xie & Johns (1995) dalam Grant & Parker (2009), otonomi lebih dibutuhkan dalam ketidakhadiran

*reward*, *feedback* dan sistem informasi yang suportif, Otonomi dapat menyediakan tim dengan otoritas untuk restrukturisasi pekerjaan mereka agar prosesnya lebih efektif. Hal ini sesuai dengan kondisi XYZ dimana sistem *reward* dan *feedback*-nya belum dikelola dengan baik dalam budaya XYZ yang masih tradisional dalam sistem pengelolaan SDM-nya.

Untuk meningkatkan otonomi, berdasarkan Hackman & Oldham (1980) ada dua prinsip implementasi yang dapat digunakan yaitu *establishing client relationships* dan *vertically loading the job*. Penulis akan menggunakan kedua prinsip ini sebagai dasar utama penyusunan rancangan intervensi, tanpa mengabaikan ketiga prinsip lainnya yang secara tidak langsung sudah tercakup didalamnya.

Saat ini *Biller* lebih banyak bersikap pasif menunggu instruksi BA, salah satu penyebabnya adalah pengetahuan *Biller* mengenai klien yang ditanganinya masih sangat terbatas. Keterbatasan inilah yang membuat *Biller* sangat tergantung pada BA untuk mengambil keputusan, bahkan keputusan-keputusan kecil yang seharusnya dapat dilakukan dan masih dalam lingkup wewenang *Biller*. Keterbatasan pengetahuan ini juga yang menyebabkan *Biller* tidak dapat menjalankan fungsi kontrol pada klien yang ditanganinya.

Intervensi yang diusulkan penulis adalah *job enrichment* dengan meredefinisikan peran *Biller* menjadi *Billing Assistant* yang berfungsi sebagai *Account Manager*. Selain meningkatkan otonomi, dengan menjadi asisten BA, diharapkan *Biller* dapat lebih merasakan pentingnya pekerjaan mereka untuk BA dan XYZ pada umumnya (*task significance*). Penyusunan uraian tugas (*job description*) yang baru juga diharapkan secara otomatis meningkatkan *skill variety* dan *task identity* para *Biller*. *Feedback* juga akan lebih banyak didapatkan *Biller* dengan berinteraksi lebih banyak dengan klien internal (BA) dan klien eksternal secara langsung. Perbedaan peran *Biller* dan *Billing Assistant* yang diusulkan dapat dilihat pada tabel 5.1.

Dengan adanya perubahan peran ini diharapkan *Biller* memiliki kesempatan lebih untuk berkembang, mengaktualisasikan diri dan meningkatkan motivasi melalui peningkatan tanggungjawab, tantangan kontrol dan otonomi dalam pekerjaan, sebagai inti dari filosofi *job enrichment* (Schultz & Schultz, 2010). Sebagian dari

usulan ini sebenarnya sudah disampaikan BA atau CFO atau *Billing Manager* dalam berbagai kesempatan terpisah sebagai harapan mereka atas perbaikan kinerja *Biller*. Penulis mengusulkan redefinisi peran ini dilakukan secara lebih tegas dan nyata yaitu dengan menyusun *job description* yang baru. Rincian rancangan program intervensi dapat dilihat pada bab selanjutnya.

Tabel 5.1. Perbandingan peran *Biller* dan *Billing Assistant*

<b>Deskripsi Pekerjaan</b>	<b><i>Biller</i></b>	<b><i>Billing Assistant</i></b>
Lingkup Pekerjaan	1 <sup>st</sup> draft s/d siap kirim	1 <sup>st</sup> draft s/d pembayaran
Penyiapan <i>draft invoice</i> Pertama ( <i>1<sup>st</sup> draft</i> )	Mengambil data mentah dari sistem (CRM)	<i>Screening</i> perjanjian dan editing sederhana (misal: konsistensi nama, dsb.)
Rencana kerja BA	Menunggu instruksi BA	Usulan dari <i>Biller</i>
Fungsi penagihan	Terpisah oleh tim AR ( <i>Account Receivable</i> )	Dapat dilakukan bersamaan dengan pengiriman <i>invoice</i> bulan berikutnya
Tatap muka dengan BA (sebagai klien internal)	Tidak tentu	Dijadwalkan minimum seminggu sekali
Hubungan dengan klien eksternal	Tim AR	<i>Biller</i> yang menangani klien tersebut
Penanganan komplain administratif klien eksternal	Menyediakan data pendukung	Membuat draft respon untuk difinalisasi BA
Pekerjaan Filing	Ditangani <i>Biller</i> sendiri	Dibantu <i>Office Boy</i> secara berkala

### 5.3. Hasil Presentasi Rekomendasi Intervensi

Rancangan program intervensi yang diusulkan sudah dipresentasikan kepada *Managing Partner*, *CFO* dan *Billing Manager*, *AR Manager* serta 5 orang *Biller* dalam kesempatan yang berbeda selama kurun waktu 6-7 Juni 2012. Secara umum responnya positif dan patut dicoba, namun banyak masalah teknis yang perlu

disiapkan dengan seksama untuk menghindari dampak negatif dari perubahan ini. Berikut rangkuman petikan komentar dari berbagai pihak terkait:

1. Mengenai sejauh mana rancangan intervensi dapat diterapkan:
  - a. *“Saya tidak bisa menjawab, harus tanya pada yang menjalankan di lapangan, kalau rancangannya saya setuju banget, Biller memang harus bisa mempermudah pekerjaan BA, saya yakin semua BA mengharapkan itu.” (Managing Partner)*
  - b. *“Bisa saja, mungkin perlu waktu untuk implementasinya, perkiraan saya maksimum 2 tahun bisa selesai. Saya juga siap dengan restrukturisasi pekerjaan di AR (account receivable) seandainya sebagian pekerjaannya dipindahkan ke Biller.” (CFO)*
  - c. *“Bagus tuh, error-error bisa diminimize karena kalau yang sent out orang lain kesannya jadi andel-andelan (saling mengandalkan). Kalau ada info baru mengenai pergantian alamat dan kontak person juga bisa langsung ditangani. Sekarang ini AR suka salah ngirim reminder (untuk mengingatkan klien kalau invoice-nya belum dibayar) karena Biller tidak cepat mengupdate info di CRM. Tapi memang harus dipikirkan jumlah klien yang ditangani, mungkin sekitar 50% dari yang sekarang.” (Billing Manager)*
  - d. *“Bagus deh, mengurangi 30% pekerjaan AR team, jadi waktunya bisa digunakan untuk yang lain.” (AR Manager)*
  - e. *“Enak sih kalo bisa tau klien kita dari A sampe Z, tapi paling hanya bisa handle maksimum 5 klien (saat ini sekitar 20 klien dengan beberapa matter).” (Biller I)*

- f. *“Pembagian tugasnya gimana, maksudnya 5 klien yang X pegang harusnya hampir sama bobotnya dengan 5 klien yang Y pegang. Kalau dari pekerjaannya sih sepertinya jadi lebih variatif.” (Biller 2)*
2. Mengenai kemungkinan efektifitas dari program intervensi yang diusulkan:
- a. *“Saya rasa baik untuk Biller, masa mereka mau kerja begitu-begitu saja setelah bertahun-tahun, katanya pengen maju.” (CFO)*
- b. *“Kalau mau lebih dianggap (dihargai) ya harus bisa jadi personal assistant-nya BA ya.” (Billing Manager)*
- c. *“Asal fungsi kontrolnya baik, harusnya sih jumlah kesalahan bisa dikurangi ya. Agak sulit kalau tidak ada pihak lain yang mengontrol. Tim AR bisa tetap melaksanakan fungsi kontrolnya tetapi harus ada sosialisasi yang jelas supaya kesannya mereka tidak ada dibawah tim AR.” (AR Manager)*
- d. *“Boleh juga dicoba... cape juga kalau kita harus nge-cek sana sini (misal: pembayaran harus dicek dengan tim AR dulu) kalau ditanyain BA. “ (Biller 1)*
- e. *“Bisalah, sekarang saja juga udah mulai begitu kok, dan BA senang kalau kita yang aktif nyuruh BA ini itu supaya gak dikomplain terus sama klien.” (Biller 2)*
3. Mengenai saran perbaikan dari program intervensi yang diusulkan:
- a. *“Perlu dilihat berapa banyak klien yang bisa dihandle seorang Biller dengan ruang lingkup pekerjaan sampai dengan payment. Untuk filing (pengarsipan) saya cenderung tetap Biller yang handle supaya tetap A sampai Z.” (CFO)*

- b. “Kalau bisa fungsi filing (pengarsipan) bisa didelegasikan pada orang baru karena pekerjaan itu sangat makan waktu dan membosankan.” (*Billing Manager*)
- c. “Sepertinya *Biller* juga perlu diperkaya “service knowledge”-nya supaya bisa mengikuti apa sih yang dikerjakan dalam proyek yang dikerjakan *BA*-nya... jadi *Biller* mendalami juga kemungkinan pindah alamat dan sebagainya kalau mengerti apa yang sedang dikerjakan (misal proses pembentukan “representative office” akan mengakibatkan adanya kontak person baru ketika kantor perwakilan tersebut sudah jadi.” (*AR Manager*)
- d. “Perlu penyesuaian kompensasi juga nih... kan kerjanya jadi lebih berbobot” (*Biller*)

Dari hasil presentasi ini, besar keyakinan penulis bahwa rancangan intervensi yang dibuat dapat diimplementasikan dan cukup efektif untuk meningkatkan motivasi *Biller*. *Biller* tidak akan terlalu sulit menyesuaikan diri dengan peran barunya dalam lingkungan internal XYZ dengan pengetahuan dan pengalaman kerja yang sudah dimilikinya. Pengalaman kesuksesan implementasi aplikasi komputer baru juga membuat resistensi *Biller* untuk berubah relatif rendah. Selain itu kemampuan kerja dan faktor situasi yang sudah ada secara umum dapat dinilai cukup mendukung *Biller* untuk berkinerja baik dengan peran barunya.

Beberapa training diperlukan untuk memberikan ketrampilan tambahan agar *Biller* dapat menjalankan peran barunya dengan baik seperti bagaimana etika bertelepon dengan klien. Analisis beban kerja juga perlu dilakukan agar alokasi klien dapat dilakukan secara berimbang untuk masing-masing *Biller*. Pengaturan pekerjaan ini merupakan desain faktor ekstrinsik yang diharapkan dapat mempengaruhi motivasi intrinsik *Biller* (Andre, 2008). Intervensi ini juga dapat dijadikan *pilot project* untuk memperbaiki kinerja BD XYZ, sehingga keberhasilan intervensi ini diharapkan dapat menarik perhatian manajemen dan memicu perbaikan sistem pengelolaan SDM lainnya di XYZ.



## BAB 6 RANCANGAN INTERVENSI

Rancangan intervensi *job enrichment* untuk meningkatkan motivasi dan kinerja *Biller* di *Billing Department* (BD) XYZ ini diberi judul “from *Biller* to *Billing Assistant*”. Sesuai judulnya, peran yang dijalani *Biller* saat ini disarankan untuk diubah menjadi *Billing Assistant*, seorang asisten bagi *Billing Attorney* (BA) dalam menyiapkan seluruh kebutuhan penagihan atas jasa yang diberikan kepada klien. Pergantian nama posisi jabatan (*job title*) ini penulis anggap penting, sesuai dengan kesimpulan Piccolo & Colquitt (2006) bahwa pimpinan dapat mempengaruhi persepsi pekerja mengenai karakteristik pekerjaannya melalui perubahan bahasa, gambar dan simbol yang digunakan untuk mengkomunikasikan arti dari pekerjaan tersebut.

Pada dasarnya intervensi ini dilakukan dengan mengubah *job description* *Biller* sedemikian rupa sehingga memberi otonomi lebih kepada *Biller*. Dengan perubahan ini *skill variety*, *task identity*, *task significance* dan *feedback* juga diharapkan meningkat. Intervensi ini dirancang tanpa biaya tambahan dan diharapkan selesai dalam waktu 6 bulan dengan *Billing Manager* dan *Chief Financial Officer* (CFO) sebagai pelaksana sekaligus penanggung jawabnya. Implementasi “from *Biller* to *Billing Assistant*” dibagi dalam 3 tahapan besar, persiapan implementasi, implementasi tahap pertama (*drafting to sent out*) dan implementasi tahap kedua (*drafting to payment*). Hal ini dilakukan mengingat *growth need strength* *Biller* yang tidak tinggi, sehingga implementasi *job enrichment* sebaiknya dilakukan secara bertahap (Hackman & Oldham, 1980). Ringkasan program intervensi ini dapat dilihat pada lampiran 20. Sedangkan rincian masing-masing tahapan diuraikan sebagai berikut.

### 6.1. Persiapan Implementasi

Tahapan yang dirancang selesai dalam waktu 2 bulan ini berisi penyusunan *job description* baru dan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk persiapan *Biller* melaksanakan peran barunya. Dalam penyusunan *job description* baru, pihak-pihak terkait seperti *tax specialist* dan *Account Receivable (AR) manager* perlu dilibatkan untuk memberikan masukan terutama mengenaiantisipasi kendala teknis yang mungkin terjadi. *IT specialist* juga perlu dihubungi untuk menyiapkan *features* baru dalam sistem komputer yang dapat menolong *Biller* menjalani peran barunya. Misalnya saja, untuk mempermudah *Biller* menjalani proses pengiriman invoice, perlu dibuatkan menu baru dalam sistem aplikasi Billing (CRM) untuk mempermudah proses cetak amplop dari setiap printer yang ada. Begitu juga dengan *communications department* sebagai penyelenggara kelas bahasa Inggris. Topik-topik yang dibahas dalam kelas perlu disesuaikan dengan peran baru *Biller*, terutama dengan kemampuan *editing*.

Pada tahap persiapan ini, program sosialisasi juga sangat diperlukan untuk memulai persiapan mental *Biller* atas perubahan. Selain untuk menggalang ide-ide yang bersifat praktis dan masukan mengenai training yang dibutuhkan, *brainstorming* dengan *Biller* dan AR Staff dalam penyusunan *job description* perlu dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan mereka, sehingga tingkat resistensi dalam proses perubahan ini dapat ditekan. Analisis beban kerja dengan cara pengisian *timesheet* juga perlu dilakukan untuk mengatur alokasi klien yang akan ditangani setiap *Biller*.

### 6.2. Implementasi Tahap Pertama

Sebelum masuk ke dalam tahapan implementasi tahap pertama yang sesungguhnya, implementasi tahap pertama itu diawali beberapa tahapan pendahuluan yang intinya adalah sosialisasi program intervensi. Yang pertama adalah peluncuran program oleh CFO sebagai pimpinan *finance department* yang berisi penjelasan lengkap mengenai maksud dan tujuan program ini diluncurkan. *Managing Partner* sebagai pimpinan tertinggi di XYZ juga diminta memberi dukungan atas peran baru sekaligus mempertegas harapan manajemen untuk perbaikan kinerja di

BD. *Communication Director* yang selama ini membantu BA dan *finance department* untuk mengatasi masalah penagihan yang terjadi pada beberapa klien besar di luar negeri diharapkan dapat menjadi perwakilan dari pihak BA untuk membagi pengalamannya mengenai masalah teknis yang mungkin terjadi dalam proses penagihan.

Tahap pertama implementasi dilakukan dengan sosialisasi *job description* dan *standard operation procedure* (SOP) yang baru, dimana satu klien dengan beberapa *matter* (proyek pekerjaan) diatur agar ditangani oleh *Biller* yang sama. Kesulitan koordinasi akan muncul ketika beberapa *matter* ini ditangani oleh beberapa BA, namun kondisi ini hanya sekitar 5% dari klien aktif yang ada. Tiga kelompok kecil juga dibentuk, fungsinya untuk membagi beban tiga orang *Biller* menjadi lebih seimbang, anggota kelompok juga diharapkan dapat menjadi *quality control* bagi anggota lainnya, terutama dalam proses pengiriman *invoice*. Mengenai pembagian kerjanya bisa diberikan panduan pada *job description*, tetapi kelompok diberikan otonomi untuk mengatur sendiri. Beberapa *Biller* yang memiliki *growth need strength* yang lebih tinggi dapat diberikan kesempatan untuk menjadi koordinator kelompok. Training pembekalan yang bersifat teknis juga dilakukan di tahap ini sesuai dengan kebutuhan. Misalnya saja *Biller* yang saat ini mempunyai tugas utama mengirim *invoice* (*sent out*) dapat berbagi pengetahuan dan pengalamannya di bidang ini. Tahap ini dirancang selesai dalam waktu 6 minggu, 2 minggu pertama dilakukan pada satu kelompok saja sebagai *pilot project* atau *try out*. Hasilnya dievaluasi dan dijadikan perbaikan untuk rancangan implementasi untuk keseluruhan *Billing Department*. Pada tahap ini AR tim belum dilibatkan. Apabila hasil evaluasi selama 4 minggu berikutnya baik maka dapat diteruskan ke tahapan berikutnya. Frekuensi evaluasi dirancang setiap minggu pada bulan pertama, setiap dua minggu pada bulan kedua dan setiap bulan pada bulan ketiga dan seterusnya, namun jadwal ini bisa disesuaikan dengan kebutuhan.

### 6.3. Implementasi Tahap Kedua

Pada tahap kedua dari implementasi ini, tim AR sudah mulai dilibatkan. Training pembekalan bisa dilakukan *in-house* dengan pihak-pihak terkait sebagai narasumber misalnya *Tax Specialist* akan memperkaya pengetahuan *Biller* mengenai aturan perpajakan *PPN* dan *PPh23*, sehingga *Biller* mempunyai bekal yang cukup ketika berkomunikasi dengan klien eksternal. Apabila ada masalah perpajakan yang lebih rumit, *tax specialist* akan membantu *Biller* untuk mengatasi masalah tersebut. Training mengenai bagaimana etika bertelepon yang baik, bagaimana mengatasi komplain atau menangani permintaan klien diusulkan dilakukan dalam bentuk *role play*. Ketrampilan non teknis seperti *interpersonal skills* dan *decision making*, untuk sementara bisa diberikan oleh CFO, bentuknya adalah diskusi dan studi kasus. Seluruh narasumber sudah menyatakan kesediaannya untuk menjadi *trainer* bagi *Biller* atas peran barunya.

Seperti halnya tahap pertama, tahap kedua ini juga dirancang selesai dalam waktu 6 minggu, dengan 2 minggu pertama *pilot project* dan 4 minggu berikutnya implementasi. Evaluasi intensif dilakukan pada tahapan *pilot project* dan kesiapan *Biller* baik secara non teknis menjadi penentu untuk pengimplementasian langsung di seluruh *Billing Department* atau memperpanjang masa uji coba (*try out*). Rincian jadwal dan materi setiap tahapan dapat dilihat pada lampiran 20.

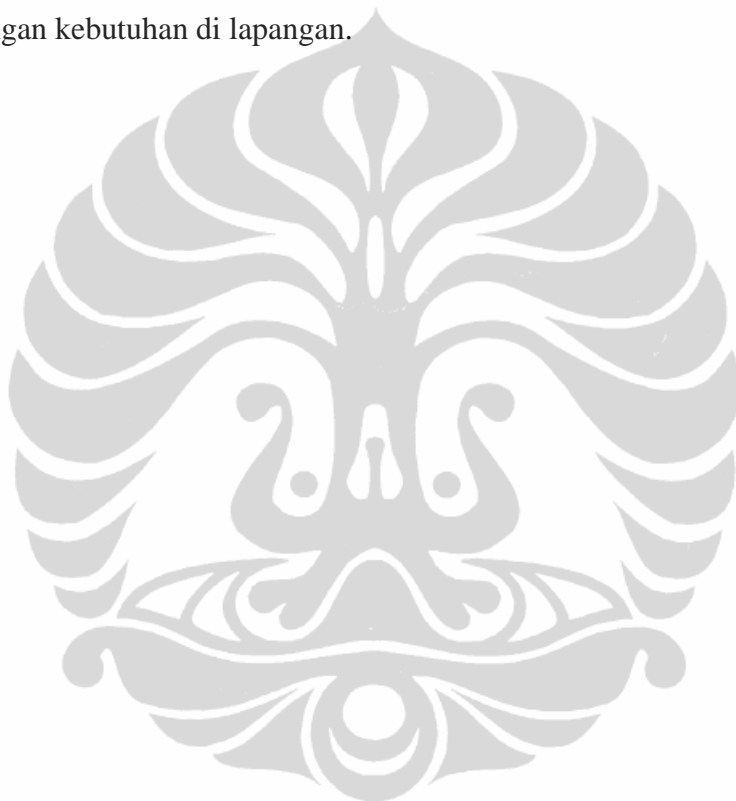
### 6.4. Hal Lain yang Perlu Diperhatikan Selama Proses Implementasi

Perubahan mendasar dari intervensi yang direkomendasikan ini adalah memberikan *Biller* otoritas lebih untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, untuk menentukan target mereka sendiri dan mengevaluasi kinerja mereka dan timnya sendiri. Hal ini juga berdampak pada kesiapan *Billing Manager* dan CFO untuk mendelegasikan otoritasnya. *Mentoring* dari CFO terhadap *Billing Manager* perlu dilakukan, terutama dalam hal bagaimana supervisi yang efektif.

Bercermin pada proses implementasi sistem aplikasi Billing (CRM) dua tahun lalu, para *Biller* cukup terbuka akan terjadinya perubahan. Namun komunikasi, pembekalan yang cukup dan keterlibatan mereka perlu diperhatikan untuk

meminimalkan resistensi. Hal ini sesuai dengan uraian McShane & Von Glinow (2008) bahwa resistensi atas perubahan dapat diminimalkan dengan beberapa strategi, yaitu komunikasi, edukasi, keterlibatan pekerja, manajemen stress dan negosiasi.

Proses implementasi perlu dilakukan sedemikian rupa sehingga kegiatan operasional tidak terganggu. Program intervensi ini dirancang untuk dilakukan sendiri oleh *Billing Manager* dan CFO sehingga kecepatan proses implementasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M.G. (2007). *Industrial/ Organizational Psychology – An Applied Approach (5<sup>th</sup> ed.)* Belmont: Thomson Wadsworth.
- Andre, R. (2008). *Organizational Behavior – An Introduction to Your Life in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Berg, L.F. (1995). *Psychology Testing – Design, Analysis and Use*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cozby, P.C. & Bates, S.C. (2012). *Methods in Behavioral Research (11<sup>th</sup> ed.)* New York: McGraw Hill.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management (12<sup>th</sup> ed.)* New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008). The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work Motivation and Employee Outcomes. *International Journal of Training and Development*. Blackwell Publishing Ltd.
- Ehrhart, K.H. (2006). Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person-Job . *Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 2 (Winter, 2006), pp. 193-226*
- Field, A. (2009). *Discovering Statistic Using SPSS (3<sup>rd</sup> ed.)*. London: Sage Publication Ltd.
- Furlong, N. Lovelace, E. & Lovelace, K. (2000). *Research Methods and Statistics – An Integrated Approach*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Furnham, A. (2006). *The Psychology of Behaviour at Work (2<sup>nd</sup> ed.)* New York: Routledge Press Inc.
- Garg, P. & Rastogi, R. (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance. *Journal of Management Development Vol. 25. No. 6, 2006 pp 572-587*. Emerald Group Publishing Limited.

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations – Behaviour, Structure, Processes (14<sup>th</sup> ed.)* New York: McGraw-Hill.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspective. *The Academy of Management Annals*, 3:1, 317-375
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organization (8<sup>th</sup> ed.)* New Jersey : Pearson Education Inc.
- Gravetter, F.J. & Forzano, L.B. (2009). *Research Methods for the Behavioural Sciences (3<sup>rd</sup> Ed.)* Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign.* Addison-Wesley Publishing Company.
- Jex, S.M. (2002). *A Scientist Practitioner Approach: Organizational Psychology.* New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behaviour (9<sup>th</sup> ed.)* New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology – A Step-By-Step Guide For Beginners (2<sup>nd</sup> ed.)* London: Sage Publication Ltd.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3 (Jul., 2004), pp. 388-403
- Man, D.C. & Lam, S.S.K. (2003). The Effect of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivistic and Individualistic Work Group – A Cross Cultural Analysis. *Journal of Organizational Behaviour* 24, 979-1001. Published online in Wiley Interscience (www.interscience.wiley.com)
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior (5<sup>th</sup> ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behaviour – A Student's Handbook (3<sup>rd</sup> ed.)*. Psychology Press Ltd.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work – an Introduction to Industrial and Organizational Psychology (6<sup>th</sup> ed.)* Belmont: Wadsworth/ Thomson Learning.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2010). *Human Resource Management – Gaining a Competitive Advantage* (7<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- O'Shea, R.P., Moss, S.A. & McKenzie, W.A. (2006). *Writing for Psychology*. South Melbourne: Thomson Learning Australia.
- Osterlind, S.J. (2002). *Constructing Test Items: Multiple Choice, Constructed-Response, Performance and Other Formats* (2<sup>nd</sup> ed.). Dordrecht: Kluwer Academic Publisher.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviours: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2 (Apr., 2006), pp 327-340.
- Philips, J.M. (2008). The Role of Excess Cognitive Capacity in the Relationship between Job Characteristics and Cognitive Task Engagement. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 23, No. 1/2 (Sep., 2008), pp. 11-24.
- Poerwandari, E.K. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology* (5<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson – Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behaviour* (13<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson – Prentice Hall.
- Sadler-Smith, E., El-Kot, G., Leat, M. (2003). Differentiating Work Autonomy Facets in a Non-Western Context. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6 (Sep., 2003), pp. 709-731.
- Saetang, J., Sulumnad, K., Thampitak, P & Sungkaew, T. (2010). Factors Affecting Perceived Job Performance among Staff: Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys. *The Journal of Behavioural Science*. 2010, Vol. 5, No. 1, 33-45.
- Schultz, D. & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and Work Today, An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (10<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Streers, R.M., Mowday, R.D & Shapiro, D.L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 2004, Vo. 29, No 3, 379-387.

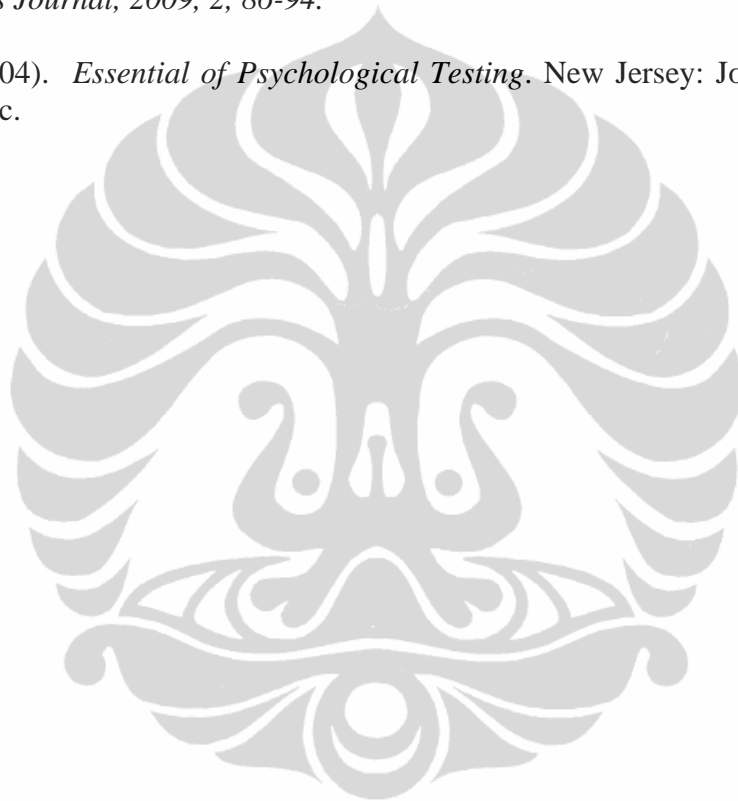


Sommer, R. & Sommer, B. (2002). *A Practical Guide to Behavioral Research Tools and Techniques (5th Ed.)* New York: Oxford University Press.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons, Ltd.

Suliman, A.M & Al-Sabri, N. (2009). Surviving Through the Global Downturn: Employee Motivation and Performance in Healthcare Industry. *The Open Business Journal*, 2009, 2, 86-94.

Urbina, S. (2004). *Essential of Psychological Testing*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



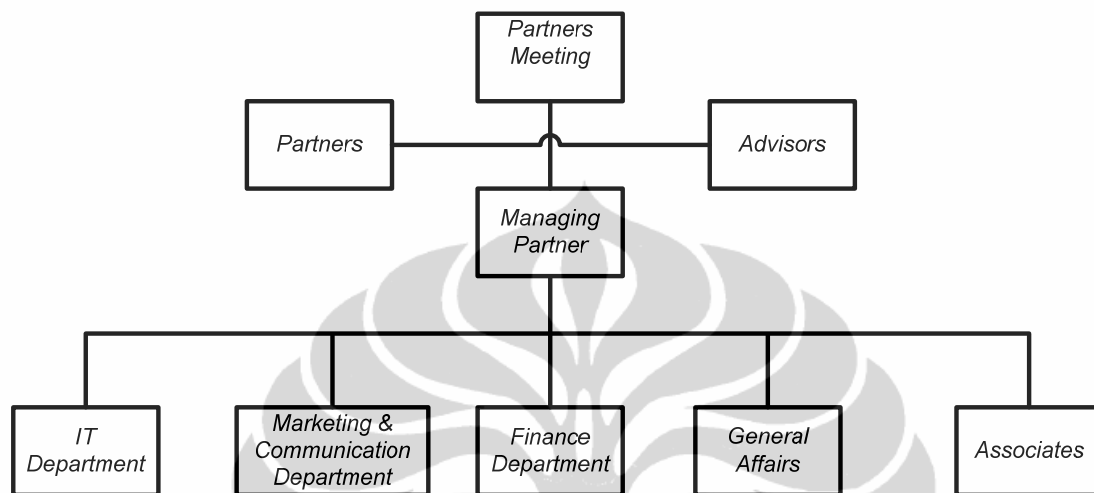
## Lampiran 1. Profil Firma Hukum XYZ

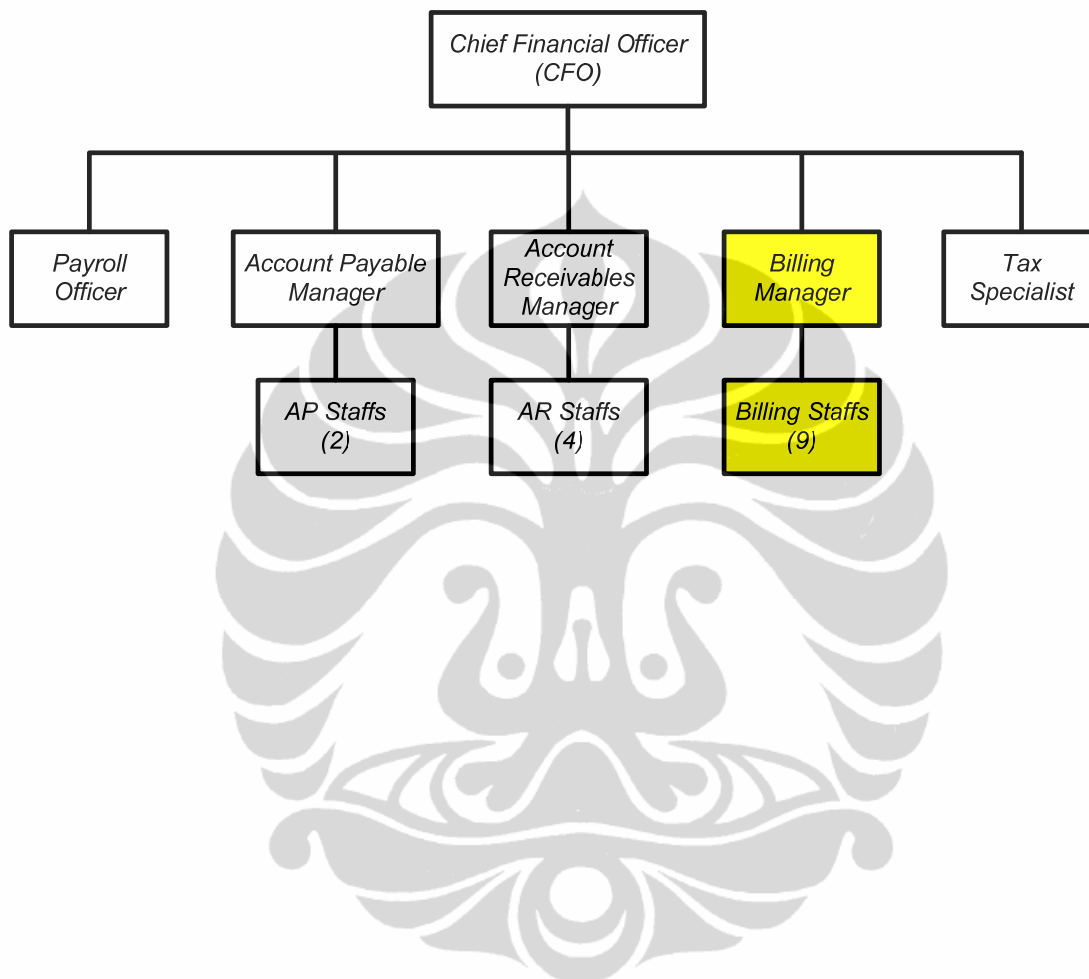
XYZ adalah firma hukum yang didirikan oleh empat orang pengacara sekitar tahun 1990 di Jakarta. XYZ merupakan firma hukum non litigasi lokal yang tidak berafiliasi dengan firma hukum lain. Saat ini XYZ merupakan salah satu firma hukum besar di Indonesia dengan jumlah pengacara sekitar 50 orang. Didukung 70 orang *supporting staff*, XYZ melayani sekitar 200 klien aktif setiap tahunnya yang tersebar di mancanegara.

Para pengacara di firma hukum XYZ berdasarkan tingkatannya dapat dibedakan menjadi *Partner*, *Advisor* dan *Associate*. Para *partner* merupakan manajemen dari XYZ. Kekuasaan tertinggi terletak pada *Partners Meeting* (PM). *Managing Partner* (MP) ditunjuk oleh PM sebagai ketua pelaksana harian.

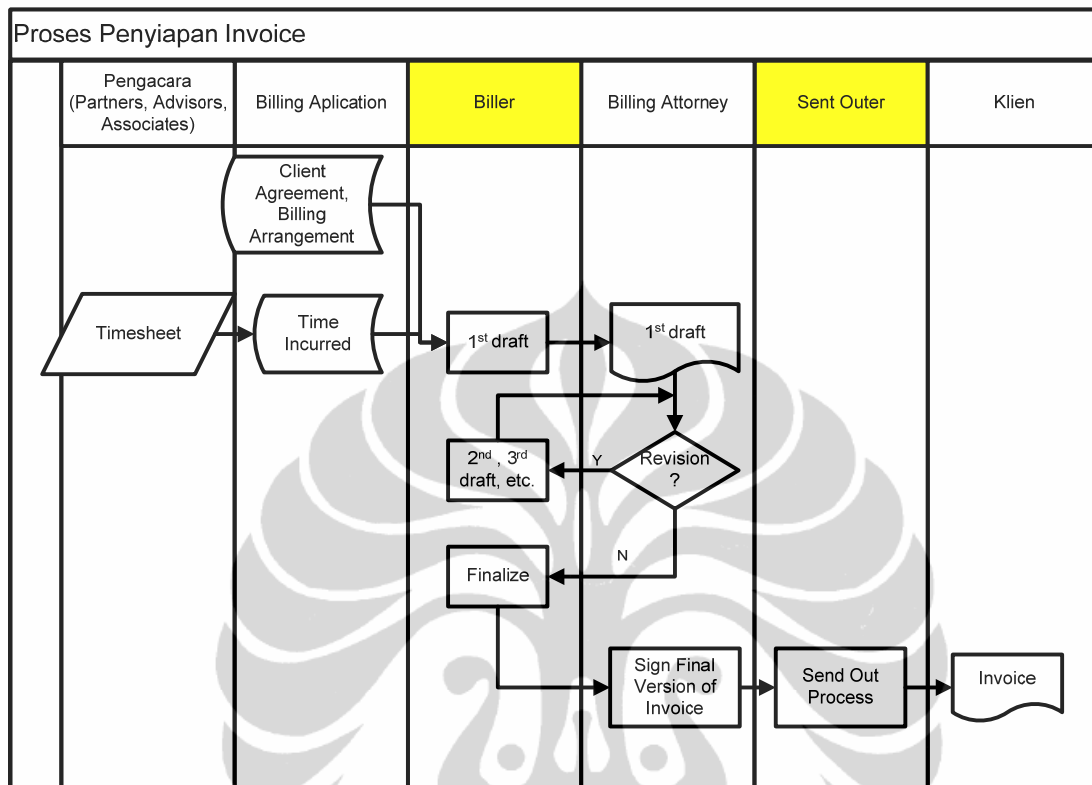
Dengan mengusung visi menjadi firma hukum lokal Indonesia terbaik, XYZ berkomitmen untuk mendidik pengacara lokal dengan kualitas internasional. “Integrity”, “Product and Service Excellence” dan “Growth within” adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam budaya kerja XYZ. Keberhasilan XYZ untuk menjaga kualitas produknya yang berupa jasa pemberian rekomendasi hukum dan kepandaian para pengacara dalam menjalin hubungan dengan klien merupakan kunci kesuksesan XYZ dalam memenangkan persaingan.

## Lampiran 2. Struktur Organisasi XYZ

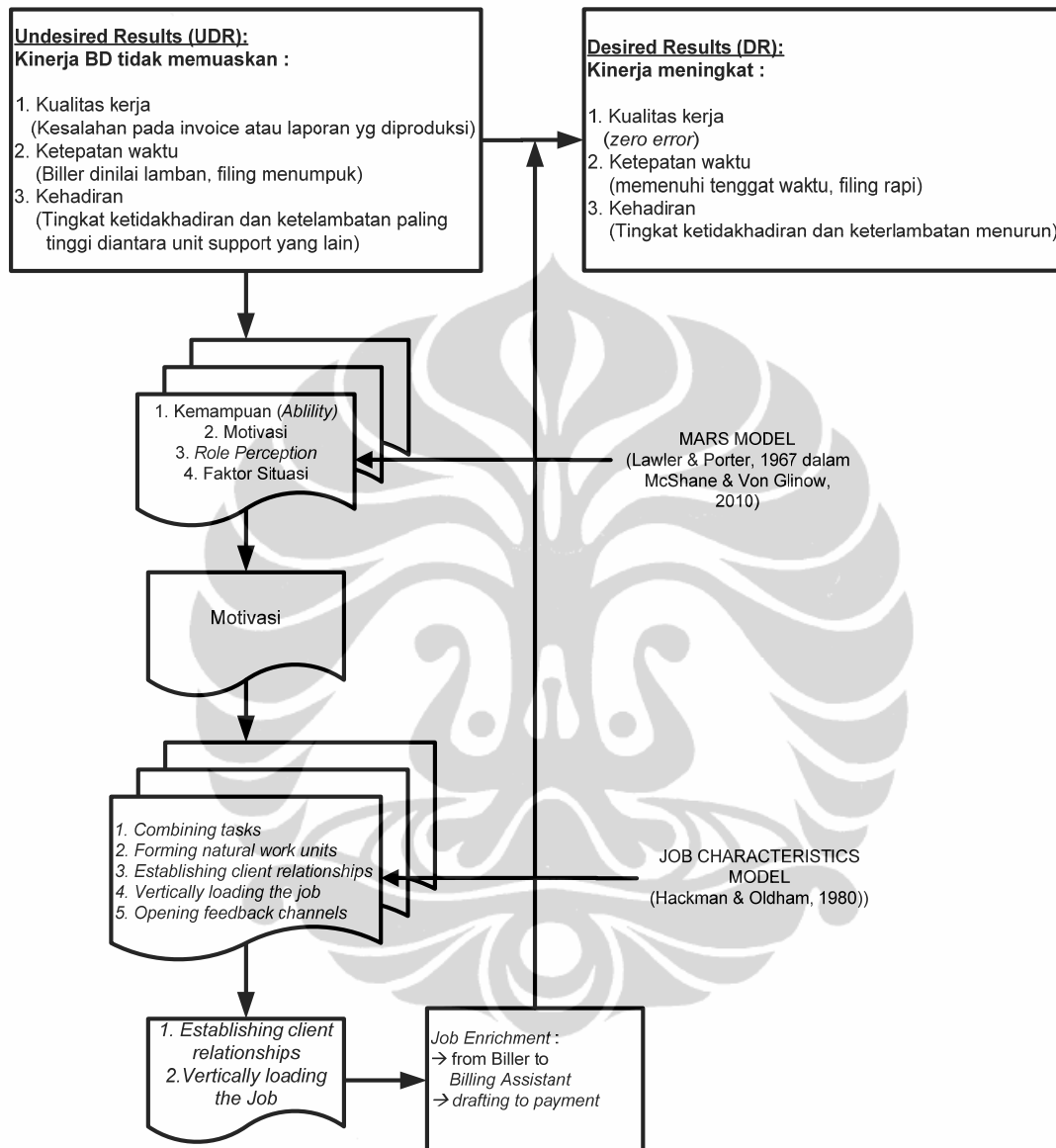


**Lampiran 3. Stuktur Organisasi *Finance Department XYZ***

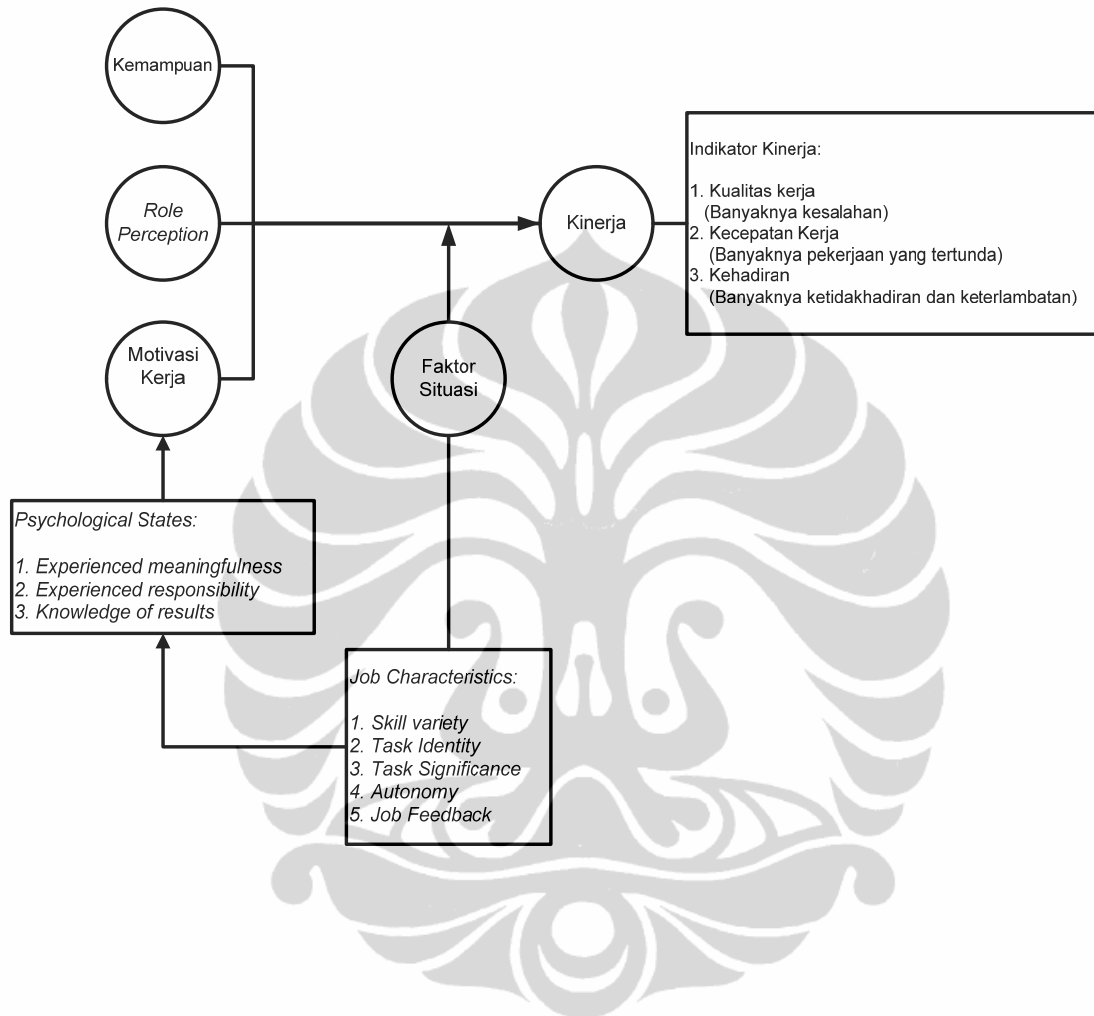
#### Lampiran 4. Proses Penyiapan Invoice di *Billing Department XYZ*



## Lampiran 5 . Alur Penelitian



## Lampiran 6. Kerangka Penelitian



**Lampiran 7. Kisi-kisi Pertanyaan Kuesioner Kemampuan, *Role Perception* dan Faktor Situasi**

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Item No.	Contoh Item Pertanyaan
Kemampuan ( <i>Ability</i> )	<i>Natural Aptitudes</i>	1. Kemampuan verbal	2,3	Kemampuan Biller berkomunikasi secara lisan
		2. Kemampuan aritmatika	4	Kecepatan dan ketepatan aritmatika
		3. Penalaran ( <i>reasoning</i> )	10	Kemampuan penalaran Biller untuk mengidentifikasi suatu permasalahan, kemudian memecahkan masalah tersebut
	<i>Learned Capabilities</i>	Bahasa Inggris	1	Kemampuan Biller dalam menggunakan bahasa Inggris
		Komputer	7,8,9	Kemampuan Biller menggunakan Ms Word
	Kompetensi	1. Kualitas kerja	5	Kemampuan memperhatikan kualitas kerja
		2. Ketepatan waktu	6	Kemampuan memenuhi tenggat waktu



(lanjutan)

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Item No.	Contoh Item Pertanyaan
<i>Role Perception</i>	Pemahaman tugas	1. Pemahaman tugas	1,2,3,6, 10	Saya memahami apa yang menjadi tugas-tugas saya secara spesifik dan jelas
		2. Konsekuensi dari tugas	5,7	Saya memahami dengan jelas konsekuensi apabila saya tidak melakukan tugas saya dengan baik
	Prioritas dan ekspektasi	1. Prioritas	8	Saya memahami apa yang menjadi prioritas tugas saya dengan jelas
		2. Ekspektasi	4	Saya memahami harapan BA dari pekerjaan yang ditugaskan kepada saya
	Prosedur	1. Tingkah laku yang diharapkan	11,12 ( <i>reverse scoring</i> )	Saya merasa bingung dengan tindakan seperti apa yang diharapkan dari saya dalam melaksanakan pekerjaan saya ( <i>reverse scoring</i> )
		2. Prosedur	9	Saya memahami dengan jelas prosedur yang harus saya lakukan agar dapat menyelesaikan tugas saya

(lanjutan)

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Item No.	Contoh Item Pertanyaan
Faktor Situasi ( <i>Situational Factor</i> )		Waktu	4	Saya memiliki waktu yang cukup untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik
		SDM	7	Saya memiliki rekan kerja yang cukup kooperatif dalam membantu saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik
	Fasilitas kerja	1. Fisik	1,2	Saya memiliki tempat kerja yang cukup mendukung saya agar dapat bekerja dengan baik
		2. Informasi	3	Saya mendapatkan informasi yang cukup untuk dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik
		3. Panduan Prosedur	5	Saya memiliki panduan prosedur kerja yang mendukung sehingga dapat bekerja dengan baik
		4. Training	6	Saya mendapatkan training yang cukup mengenai Billing Apikasi dalam CRM/ Oracle sehingga dapat bekerja dengan baik

Lampiran 8. Data Kemampuan Kerja *Biller*

A. Penjumlahan Skor dari 5 orang Responden (atasan langsung dan tidak langsung)

Jumlah Skor Minimum = 5; Jumlah Skor Maksimum=20

(Excellent/ Baik = 4; Good/ Cukup Baik = 3; Not Good/ Kurang Baik = 2; Poor/ Tidak Baik=1)

No	ASPEK	BILLER									TOTAL
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	Bahasa Inggris	15	14	16	14	17	14	14	11	16	<b>131</b>
2	Komunikasi Lisan	17	13	17	15	18	15	15	11	16	<b>137</b>
3	Komunikasi Tulisan	17	14	17	14	18	16	16	13	17	<b>142</b>
4	Aritmatika	16	15	15	15	17	16	14	15	14	<b>137</b>
5	Kualitas Hasil Kerja	16	14	16	13	16	16	16	12	15	<b>134</b>
6	Tenggat Waktu	18	14	17	15	17	15	16	12	17	<b>141</b>
7	Ms Word	17	17	17	18	16	16	16	15	16	<b>148</b>
8	Ms Excel	17	17	17	18	16	16	16	15	16	<b>148</b>
9	CRM (Aplikasi Billing)	17	17	17	17	15	15	15	14	14	<b>141</b>
10	Penalaran	16	13	16	12	14	12	13	12	15	<b>123</b>
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>	<b>148</b>	<b>165</b>	<b>151</b>	<b>164</b>	<b>151</b>	<b>151</b>	<b>130</b>	<b>156</b>	

(lanjutan)

B. Distribusi Frekuensi (Jumlah *Biller* pada jumlah skor tertentu)  
Jumlah Skor Minimum = 5; Jumlah Skor Maksimum = 20

No	ASPEK	JUMLAH SKOR									TOTAL
		5-10	11	14	15	16	17	18	19	20	
1	Bahasa Inggris		1	4	1	2	1	-	-	-	9
2	Komunikasi Lisan		1	-	3	1	2	1	-	-	8
3	Komunikasi Tulisan		-	2	-	2	3	1	-	-	8
4	Aritmatika		-	2	4	2	1	-	-	-	9
5	Kualitas Hasil Kerja		-	1	1	5	-	-	-	-	7
6	Tenggat Waktu		-	1	2	1	3	1	-	-	8
7	Ms Word		-	-	1	4	3	1	-	-	9
8	Ms Excel		-	-	1	4	3	1	-	-	9
9	CRM (Aplikasi Billing)		-	2	3	-	4	-	-	-	9
10	Penalaran		-	1	1	2	-	-	-	-	4

Lampiran 9. Rangkuman Data *Job Diagnostic Survey* (JDS) dan *Job Rating Form* (JRF)

		HASIL PENELITIAN			NORMA (Clerical-USA; Hackman & Oldham, 1980)				
		Mean	Mean	Mean	Range Norma		Mean	SD	
		JDS	JRF	BD	Mean-SD	Mean+SD			
<b>I. JOB CHARACTERISTIC</b>									
A.	<i>Skill Variety</i>	1,6	1,0	1,4		2,7	5,3	4	1,3
B.	<i>Task Identity</i>	2,4	2,1	2,3		3,5	5,9	4,7	1,2
C.	<i>Task Significance</i>	1,7	2,0	1,8		4,2	6,4	5,3	1,1
D.	<i>Autonomy</i>	1,3	0,9	1,2		3,3	5,7	4,5	1,2
E.	<i>Feedback from the job itself</i>	2,5	1,9	2,3		3,3	5,9	4,6	1,3
F.	<i>Feedback from agents</i>	1,0	1,3	1,1		2,6	5,4	4	1,4
G.	<i>Dealing with others</i>	2,1	2,4	2,2		4,1	6,3	5,2	1,1
	<i>Motivating Potential Score(MPS)</i>	6,4	3,3	6,3		47	165	106	59
<b>II. EXPERIENCED PSYCHOLOGICAL STATES</b>									
A.	<i>Experienced meaningfulness of the work</i>			(0,1)		3,9	5,9	4,9	1
B.	<i>Experienced responsibility for the work</i>			3,6		4,42	6,18	5,3	0,88
C.	<i>Knowledge of results</i>			0,4		3,8	6	4,9	1,1
<b>III. AFFECTIVE OUTCOMES</b>									
A.	<i>General Satisfaction</i>			1,5		3,4	5,6	4,5	1,1
B.	<i>Internal work motivation</i>			4,4		4,57	6,23	5,4	0,83
C.	<i>Growth Satisfaction</i>			4,5		3,4	5,8	4,6	1,2
<b>IV. CONTEXT SATISFACTION</b>									
A.	<i>Satisfaction with job security</i>			5,1		3,5	6,1	4,8	1,3
B.	<i>Satisfaction with compensation (pay)</i>			4,1		2,5	5,5	4	1,5
C.	<i>Satisfaction with co-workers</i>			4,9		4,2	6,2	5,2	1
D.	<i>Satisfaction with supervision</i>			3,8		3,5	6,3	4,9	1,4
<b>V. INDIVIDUAL GROWTH NEED STRENGTH</b>									
A.	<i>would like</i>			8,1		4,5	6,7	5,6	1,1
B.	<i>job choice (7 Scale)</i>			(1,2)		4,23	5,57	4,9	0,67
C.	<i>Combined growth need strength score</i>			1,9		4,26	5,74	5	0,74

Lampiran 10. Data *Job Diagnostic Survey* (JDS)

	Subjek									Mean
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
<b><i>Skill Variety</i></b>	2,00	1,33	2,00	0,33	3,00	0,67	2,33	1,67	1,00	<b>1,6</b>
<b><i>Task Identity</i></b>	3,00	2,33	2,33	2,00	2,33	2,33	2,67	2,67	2,33	<b>2,4</b>
<b><i>Task Significance</i></b>	1,00	2,00	4,33	0,33	1,33	1,67	2,33	1,67	0,67	<b>1,7</b>
<b><i>Autonomy</i></b>	2,67	0,67	2,33	0,67	1,00	2,33	1,00	1,00	0,33	<b>1,3</b>
<b><i>Feedback from the job itself</i></b>	2,67	2,00	4,33	2,67	2,00	1,67	3,33	2,67	1,33	<b>2,5</b>
<b><i>Motivating Potential Score (MPS)</i></b>	14,22	2,52	29,21	1,58	4,44	6,05	8,15	5,33	0,59	<b>6,4</b>
<b><i>Feedback from agents</i></b>	1,33	2,00	4,33	(1,67)	0,67	(0,33)	1,33	1,33	0,33	<b>1,0</b>
<b><i>Dealing with others</i></b>	1,33	2,00	2,33	3,67	2,33	1,00	3,00	2,33	0,67	<b>2,1</b>
<b><i>Experienced meaningfulness of the work</i></b>	(0,25)	-	0,25	(1,00)	0,25	-	(0,25)	0,50	(0,75)	<b>(0,1)</b>
<b><i>Experienced responsibility for the work</i></b>	2,67	3,00	5,17	3,50	3,17	3,83	3,67	3,17	4,33	<b>3,6</b>
<b><i>Knowledge of results</i></b>	-	(0,25)	1,75	0,25	0,50	-	(0,25)	0,50	1,50	<b>0,4</b>
<b><i>General Satisfaction</i></b>	1,40	1,60	2,60	0,80	2,20	0,20	0,80	2,00	1,60	<b>1,5</b>
<b><i>Internal work motivation</i></b>	4,00	3,67	5,67	4,00	5,00	4,17	4,17	4,33	4,33	<b>4,4</b>
<b><i>Growth Satisfaction</i></b>	3,75	4,00	5,25	5,00	4,50	3,00	5,75	4,50	4,50	<b>4,5</b>
<b><i>Satisfaction with job security</i></b>	4,00	5,00	6,50	5,00	4,50	5,00	5,50	5,00	5,00	<b>5,1</b>
<b><i>Satisfaction with compensation (pay)</i></b>	4,00	4,50	4,50	2,50	3,50	2,00	5,50	5,50	4,50	<b>4,1</b>
<b><i>Satisfaction with co-workers</i></b>	4,67	4,33	7,00	3,33	4,33	5,67	5,67	4,67	4,67	<b>4,9</b>
<b><i>Satisfaction with supervision</i></b>	4,33	4,00	4,00	2,33	2,33	2,67	5,33	5,00	4,33	<b>3,8</b>
<b><i>Growth Need Strength</i></b>	2,28	1,72	2,03	1,19	1,78	2,17	1,58	2,50	1,92	<b>1,9</b>

Lampiran 11. Data Role Perception Biller

		(Setuju=4, Cukup Setuju = 3, Kurang Setuju = 2, Tidak Setuju =1)														
		Subjek										Distribusi Frekuensi				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL	%	4	3	2	1
1	pekerjaan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
2	peran di organisasi	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	97%	8	1	0	0
3	peran untuk atasan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
4	harapan atasan	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	94%	7	2	0	0
5	konsekuensi no 4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	94%	7	2	0	0
6	tugas-tugas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
7	konsekuensi no 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
8	prioritas tugas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
9	prosedur	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	97%	8	1	0	0
10	tanggung jawab ( <i>reverse</i> )	4	3	4	2	3	4	4	2	4	30	83%	5	2	2	0
11	tindakan ( <i>reverse</i> )	4	3	4	3	3	4	3	2	4	30	83%	4	4	1	0
12	sikap ( <i>reverse</i> )	4	3	4	3	3	4	3	2	4	30	83%	4	4	1	0

Lampiran 12. Data Faktor Situasi

		(Setuju=4, Cukup Setuju = 3, Kurang Setuju = 2, Tidak Setuju =1)														
		Subjek										Distribusi Frekuensi				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL	%	4	3	2	1
1	pekerjaan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
2	peran di organisasi	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	97%	8	1	0	0
3	peran untuk atasan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
4	harapan atasan	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	94%	7	2	0	0
5	konsekuensi no 4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	94%	7	2	0	0
6	tugas-tugas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
7	konsekuensi no 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
8	prioritas tugas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100%	9	0	0	0
9	prosedur	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	97%	8	1	0	0
10	tanggung jawab ( <i>reverse</i> )	4	3	4	2	3	4	4	2	4	30	83%	5	2	2	0
11	tindakan ( <i>reverse</i> )	4	3	4	3	3	4	3	2	4	30	83%	4	4	1	0
12	sikap ( <i>reverse</i> )	4	3	4	3	3	4	3	2	4	30	83%	4	4	1	0
Total Skor		48	45	48	41	42	48	46	42	48						
%		100%	94%	100%	85%	88%	100%	96%	88%	100%						



Lampiran 13. Kuesioner Kemampuan Kerja *Biller* (versi bahasa Indonesia)**Petunjuk Pengisian:**

1. Tulislah Nama *Biller* yang akan dinilai
2. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan kemampuan *Biller* yang dinilai dengan memberikan tanda silang (X). (B: Baik – CB: Cukup Baik – KB : Kurang Baik – TB: Tidak Baik)

Nama *Biller* : \_\_\_\_\_

NO	DESKRIPSI	B	CB	KB	TB
1.	Kemampuan <i>Biller</i> dalam menggunakan Bahasa Inggris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Kemampuan <i>Biller</i> berkomunikasi secara lisan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Kemampuan <i>Biller</i> berkomunikasi secara tulisan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Kecepatan dan ketepatan aritmatika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Kemampuan memperhatikan kualitas hasil kerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Kemampuan memenuhi tenggat waktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Kemampuan <i>Biller</i> menggunakan Microsoft Word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Kemampuan <i>Biller</i> menggunakan Microsoft Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Kemampuan <i>Biller</i> menggunakan CRM (Aplikasi Billing dalam Oracle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Kemampuan <i>Biller</i> berlogika untuk mengidentifikasi suatu permasalahan, kemudian memecahkan masalah tersebut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lampiran 14. Kuesioner Kemampuan Kerja *Biller* (versi bahasa Inggris)Name of *Biller* : \_\_\_\_\_

Please choose the most appropriate answer (E: Excellent – G: Good – NG: Not Good – P: Poor)

NO	DESCRIPTION	E	G	NG	P
1.	<i>Biller</i> English proficiency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<i>Biller</i> oral communication skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<i>Biller</i> written communication skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<i>Biller</i> arithmetic ability (speed and accuracy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<i>Biller</i> quality of work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Meeting deadlines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<i>Biller</i> Ms Word skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<i>Biller</i> Ms Excel skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<i>Biller</i> CRM (Billing Application in Oracle) skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<i>Biller</i> aptitude for identifying problems and invent solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lampiran 15. Kuesioner Role Perception *Biller***Petunjuk Pengisian:**

Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda, dengan memberikan tanda silang.

(S: Setuju – CS: Cukup Setuju – KS : Kurang Setuju – TS: Tidak Setuju)

NO	DESKRIPSI	S	CS	KS	TS
1.	Saya memahami pekerjaan yang ditugaskan kepada saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saya memahami peran Biller di SSEK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saya memahami peran Biller untuk Billing Attorney (BA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saya memahami harapan BA dari pekerjaan yang ditugaskan kepada saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saya memahami dengan jelas konsekuensi apabila saya tidak memenuhi harapan BA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saya memahami apa yang menjadi tugas-tugas saya secara spesifik dan jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Saya memahami dengan jelas konsekuensi apabila saya tidak melakukan tugas saya dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Saya memahami apa yang menjadi prioritas tugas saya dengan jelas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Saya memahami dengan jelas prosedur yang harus saya lakukan agar dapat menyelesaikan tugas saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Saya merasa bingung dengan apa yang menjadi tanggung jawab saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Saya merasa bingung dengan tindakan seperti apa yang diharapkan dari saya dalam melaksanakan pekerjaan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Saya merasa bingung dengan sikap seperti apa yang diharapkan dari saya dalam melaksanakan pekerjaan saya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lampiran 16. Kuesioner Faktor Situasi *Biller***Petunjuk Pengisian:**

Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda, dengan memberikan tanda silang.

(S: Setuju – CS: Cukup Setuju – KS : Kurang Setuju – TS: Tidak Setuju)

NO	DESKRIPSI	S	CS	KS	TS
1.	Saya memiliki fasilitas kerja (computer, printer, email, alat tulis, dsb) yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saya memiliki tempat kerja yang cukup mendukung agar saya dapat bekerja dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saya mendapatkan informasi yang cukup untuk dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saya memiliki waktu yang cukup untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saya memiliki panduan prosedur kerja yang mendukung sehingga dapat bekerja dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saya mendapatkan training yang cukup mengenai Billing Aplikasi dalam CRM/Oracle sehingga dapat bekerja dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Saya memiliki rekan kerja yang cukup kooperatif dalam membantu saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lampiran 17. *Job Description Biller* (14 Februari 2005)**JOB DETAIL**

(14 February, 2005)

Job Title : Billing Staff  
 Job Holder : X

**Job Description :**

The Jobholder reports formally/directly to the respective Billing Attorney and informally/un-directly report to the billing Supervisor and/or to the Chief Financial Officer. He/she is responsible for preparation of draft statements process, revise and finalize the same, inputting statements data into the time slip program and billing issues, handling queries raised by clients and billing attorney. He/she is also responsible in checking payment memo prepared by the Accounting Department and made certain memo with regard to the billing matter. He/she works closely with other billing and accounting staff.

**Role and Responsibilities :*****I. Routine***

- Billing Attorneys/Clients to be Handle: xxx
- Prepare draft statement on a monthly basis (unless it is advise otherwise)
- Prepare and send a notification email to the respective billing attorney regarding their 1<sup>st</sup> draft statement
- Revise and finalize statement after reviewed by billing attorney
- Input data of statement in the billing program (Status of statement Processing, Status of Allocated Bills, Billable Hours and Numbering List for Offshore and Onshore statements) and in the Time Slip Program V. 10.5
- Monitoring incoming emails and handling questions raised by respective clients and billing attorneys
- Monitoring/check payment memo prepared by accounting department (every Tuesday)
- Prepare memo with respect to billing matters (Write Off Memo, Write Off Unbilled Memo, Carried Forward Memo and Moved Billing Attorney Memo)
- Actively communicate with respective billing attorney regarding their pending statements
- Up dated Status of Allocated Bills (every Monday and Friday, rolling with other billing staff) and sent email to respective attorneys regarding the same
- Responsible for filing statements and related correspondence

**II. Additional**

- Handling preparation, revise and finalize statements in the absence of other billing staffs
- Prepare Progress of Unbilled Fees Report on weekly basis

**Reporting and Work Relationships :**

- Direct Superior : Billing Manager
- Subordinates : None
- Peers : Billing Staff and Accounting Staff
- Others : Billing Attorneys, Attorneys/Associates, Secretaries
- Outside : Clients, Courier Services Company

**Education :**

- Bachelor Degree (S-1) from Economic or equivalent

**Requirements:**

- Good at Microsoft Excel
- Familiar with Microsoft Word and Time Slip Program
- Fluent in English
- Logic Thinking
- Good communication skill (oral and written)
- Available to work overtime and come on Saturday and Sunday
- Ability to work under pressure with minimum supervision

Lampiran 18. Rancangan *Job Description Billing Assistant* (20 Juni 2012)

## JOB DESCRIPTION

(20 June, 2012)

Job Title : Billing Assistant  
 Job Holder : X

### **Job Summary :**

The Jobholder reports directly to *Billing Manager* and *Billing Attorney* and un-directly to *Chief Financial Officer*. *Billing Assistant* is responsible to assist Billing Attorney in preparation of billing statement (invoice) and collection process. *Billing Assistant* is also responsible to monitor clients' queries status and coordinate with other related parties in response to the queries. Billing Assistant needs to work closely with associates, secretaries and accounting staffs.

### **Working Relationships :**

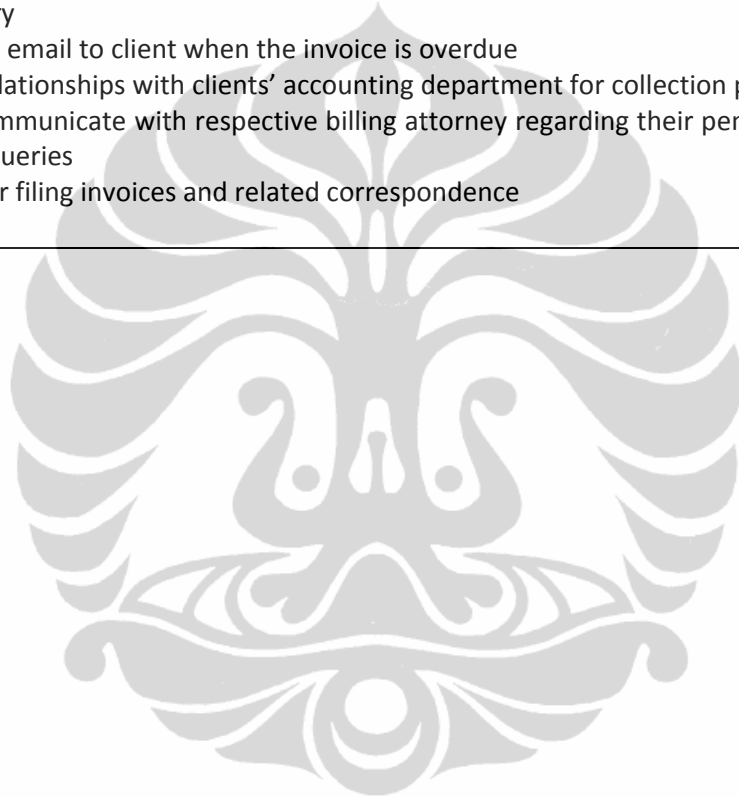
- Reports to : Billing Manager and Billing Attorneys,
- Peers (works with) : Billing Staffs and Accounting Staffs
- Internal Relationships : Associates and Secretaries
- External Relationships : Clients and courier services company

### **Qualifications:**

- Bachelor Degree (S-1) from Economic or equivalent
- Good at Microsoft Excel
- Familiar with Microsoft Word
- Fluent in English
- Logic Thinking
- Good communication skill (oral and written)
- Available to work overtime and come on Saturday and Sunday
- Ability to work under pressure with minimum supervision

### **Job Descriptions**

- Clients to be Handle: xxx
- Prepare draft statement (invoice) on a monthly basis (unless it is advise otherwise)
- Work closely with respective Billing Attorney to finalize the invoice
- Send the invoice by email and/or courier as per client request
- Monitoring queries raised by respective clients
- Coordinate with related parties to handling queries, including preparing draft response when necessary
- Send reminder email to client when the invoice is overdue
- Establishing relationships with clients' accounting department for collection purposes
- Proactively communicate with respective billing attorney regarding their pending invoices and/or client queries
- Responsible for filing invoices and related correspondence





Lampiran 19. Ringkasan Program Intervensi *Job Enrichment Biller*

Judul Program : *From Biller to Billing Assistant*  
 Penanggung Jawab : *Billing Manager dan Chief Financial Officer*  
 Partisipan : *Billing Staffs (Biller)*  
 Waktu Pelaksanaan : *Juli 2012 – Januari 2013*  
 Biaya Tambahan : -

<b>XYZ - Job Enrichment Program</b>																														
<b>From Biller to Billing Assistant</b>																														
<b>2012 -2013</b>																														
No.	Deskripsi	Penanggung Jawab	Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>I. PERSIAPAN</b>																														
1	Sosialisasi hasil penelitian & rekomendasi intervensi (BM & CFO)	Peneliti	X																											
2	Review <i>job description</i> saat ini	BM & CFO		X																										
3	Konsultasi dg pihak2 terkait (MP, AR Manager, Tax Specialist, IT Specialist, dll). contoh: <i>peakktime with collection effort</i> , jumlah klien aktif, reminder list, dll)	BM	x	X	X																									

**XYZ - Job Enrichment Program**  
**From Biller to Billing Assistant**  
**2012 -2013**

No.	Deskripsi	Penanggung Jawab	Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4	Finalisasi program itervensi	BM & CFO			X																									
5	Sosialisasi dg Biller (termasuk intrinsik & ekstrinsik <i>rewards</i> , <i>brainstorming job description</i> baru)	BM & CFO			X																									
6	Penyusunan <i>job description</i> baru	BM			X	X																								
	Analisis beban kerja	BM			X	X	X	X																						
7	Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) Baru				X	X																								
8	Finalisasi jadwal program intervensi	BM & CFO			X																									
9	Sosialisasi dengan <i>Managing Partner</i>	BM & CFO			X																									
10	Persiapan Training mengenai AR & Tax	BM & CFO			X	X																								
11	Permohonan lembur <i>Office Boy</i> untuk membantu filing (GA)	BM			X																									
12	Permohonan <i>features</i> tambahan di CRM ( <i>amplop</i> , <i>reminder list</i> , klien aktif, dll) (IT)	BM			X	X																								
13	Permohonan topik khusus dlm kelas bahasa Inggris (Communications) - catatan: kelas bahasa inggris seperti biasa, setiap hari Rabu	BM			X																									



<b>XYZ - Job Enrichment Program</b>																														
<b>From Biller to Billing Assistant</b>																														
<b>2012 -2013</b>																														
No.	Deskripsi	Penanggung Jawab	Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

<b>III. IMPLEMENTASI TAHAP 2</b>																												
<i>(draft to payment)</i>																												
22	Sosialisasi Job Description & SOP Baru (tahap 2)	BM													X													
23	Training Reminder - Calling Clients ( <i>role play</i> )	AR Team													X													
24	Training Calling Clients 2 & 3- Billing & Collection Queries Handling ( <i>role play</i> )	AR Team & (CD)														X		X										
25	Pengetahuan Pajak Dasar	Tax Specialist														X												
26	Try out tahap 2															X	X											
27	Implementasi Tahap 2																		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
28	Evaluasi	BM & CFO														X	X	X		X	X							
	Untuk selanjutnya frekuensi evaluasi bisa disesuaikan kebutuhan, minimal sebulan sekali																											