

4. PEMBAHASAN

4.1 Analisis Pengembangan Metode

Perubahan pekerjaan terjadi karena situasi yang selalu berubah. Rencana kerja yang telah dibuat sebelumnya bisa saja berubah atau disesuaikan dengan kondisi di lapangan karena adanya keterbatasan sumber daya. Hal ini menyebabkan pekerjaan yang dilakukan berbeda dengan apa yang tertulis dalam dokumen *job description*. Disamping itu, seringkali seorang pemegang jabatan sangat kewalahan dengan pekerjaannya dan tidak tahu bagaimana mendelegasikan pekerjaan tersebut kepada bawahannya karena terbatasnya informasi. Jika tidak tersedia informasi yang memadai, pendelegasian pekerjaan akan dilakukan secara subyektif oleh setiap pemegang jabatan sesuai persepsinya terhadap bawahan. Kondisi yang demikian akan membuat ketidaknyamanan dalam bekerja dimana tidak ada kejelasan terhadap pekerjaan yang harus dilakukan akan membuat motivasi karyawan menjadi rendah. Motivasi yang rendah akan membuat karyawan menjadi tidak berprestasi dan pada akhirnya akan menjadi alasan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan. Dari penelitian yang dilakukan pada PT. SM, dalam periode bulan Januari hingga Desember 2008 didapati 18 orang karyawan dari berbagai bagian dan level jabatan termasuk operator yang mengundurkan diri dengan alasan tertentu.

Terhadap kondisi demikian, seharusnya setiap pimpinan melakukan evaluasi terhadap *jobdesc* bawahannya secara periodik untuk mengakomodasi jika terjadi perubahan informasi penting didalamnya. Dengan melakukan evaluasi, maka *jobdesc* menjadi lebih valid dikarenakan informasi yang tersedia sudah menggambarkan kondisi sebenarnya. Dengan demikian setiap pimpinan akan mengetahui dengan jelas kemampuan dan kapasitas dari setiap bawahannya yang sangat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Proses desain ulang pekerjaan sangat diperlukan dalam melakukan evaluasi *jobdesc* utamanya untuk melakukan proses pendelegasian pekerjaan. Pekerjaan yang semakin bertambah perlu didelegasikan agar beban kerja menjadi sesuai dan tidak terlalu membebani pemegang jabatan. Pendelegasian pekerjaan dapat terlaksana dengan baik jika terdapat informasi yang akurat tentang apa saja

yang dikerjakan oleh setiap pemegang jabatan saat ini. Dengan informasi ini, akan dapat diketahui dengan mudah mana pemegang jabatan yang masih memiliki beban kerja yang relatif rendah, yang akan diberikan pekerjaan tambahan sesuai kemampuannya, demikian juga jika dirasakan beban kerja yang ada relatif berat maka dilakukan pengurangan yang memungkinkan. Dengan demikian setiap pekerja akan merasa berada pada kondisi kerja yang sesuai dengan kemampuan dan harapannya.

Menurut Ivancevich, Konopaske & Matteson (2008), konsep kualitas kehidupan kerja (*quality of work life, QWL*) secara luas telah digunakan sebagai suatu rujukan dalam memperbaiki kondisi dan meningkatkan motivasi pekerja. Di beberapa organisasi, program QWL dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan, dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan baik kepuasan karyawan dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, konsep dan aplikasi dari QWL luas dan melibatkan lebih dari sekedar pekerjaan, tetapi pekerjaan yang dilakukan orang merupakan sumber penting kepuasan. Tidaklah mengejutkan bahwa konsep kualitas kehidupan kerja melekat dengan teori dan ide gerakan tentang hubungan manusia pada tahun 1950-an, dan usaha pemerdayaan pekerjaan pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an. Tantangan yang terus berlanjut bagi manajemen adalah menyediakan kualitas kehidupan bekerja dan memperbaiki produksi, kualitas, dan efisiensi melalui revitalisasi bisnis dan industri. Dalam kondisi seperti ini, desain pekerjaan dapat memainkan peran yang vital.

Program desain ulang pekerjaan (*job redesign*) mendukung pendapat bahwa orang yang berbeda menghendaki hal-hal yang berbeda pula dari pekerjaan mereka. Dengan merestrukturisasi pekerjaan untuk mencapai kecocokan yang lebih memuaskan antara para pekerja dan pekerjaan mereka, desain ulang pekerjaan dapat memotivasi individu yang sangat menginginkan pertumbuhan karier atau prestasi.

Desain ulang pekerjaan mencoba untuk membuat keseimbangan antara efisiensi dan kepuasan kerja. Tuntutan pelanggan dan kompetisi yang sangat tinggi menyebabkan perusahaan harus menetapkan tingkat efisiensi yang tinggi yang juga menyebabkan tekanan kerja menjadi meningkat sebagai konsekuensi

banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus ditangani. Tekanan yang terlalu tinggi akan membuat pekerja menjadi tidak nyaman dalam bekerja yang pada akhirnya justru menjadi penyebab kinerja yang buruk. Disisi lain, tuntutan adanya penghargaan terhadap pekerja juga semakin tinggi seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya pekerja sebagai sumber daya dan aset perusahaan. Dengan penghargaan yang lebih memadai, diharapkan motivasi dan kepuasan pekerja akan meningkat yang pada akhirnya membuat pekerja dapat bekerja secara optimal.

Sejauh ini terdapat beberapa teknik atau metode dalam melakukan desain ulang pekerjaan, yaitu:

1. Pekerjaan dengan spesialisasi, dengan cara:
 - Lebih menyederhanakan pekerjaan. Tugas yang tidak diperlukan diidentifikasi dan dieliminasi.
 - Merestrukturisasi pekerjaan dengan mengeliminasi langkah yang tidak diperlukan serta mengelompokkan tanggungjawab yang berhubungan ke dalam sebuah pekerjaan atau sebuah tim yang dibentuk di dalam proses kerja.
2. Pekerjaan tanpa spesialisasi, dengan cara:
 - *Job Rotation*. Perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke yang lain. Dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada individu untuk berada pada posisi dan pekerjaan lainnya.
 - *Job Enlargement*. Peningkatan jumlah tugas dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang sama, disebut juga beban kerja horisontal. Caranya dengan tambahan tugas kepada individu.
 - *Job Enrichment*. Peningkatan tanggung jawab pekerja dan dalam mengendalikan pekerjaannya, disebut juga beban kerja vertikal. Cara-caranya :
 - Membiarkan pekerja untuk merencanakan jadwal kerja mereka sendiri.

- Membiarkan pekerja untuk menentukan bagaimana kerja harus dilakukan.
- Membiarkan pekerja untuk mengoreksi pekerjaan mereka sendiri.
- Membiarkan pekerja untuk belajar keterampilan-keterampilan yang baru
- *Autonomous Workteam*. Kelompok yang memberikan kuasa kepada individu untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan bersama. Alasan terciptanya metode ini adalah keefektifan,
 - Adanya pemberian kuasa kepada karyawan.
 - Adanya karakteristik inti pekerjaan.
 - Memenuhi kebutuhan psikologi.

Metode-metode diatas bertujuan untuk menciptakan kondisi bekerja yang lebih baik bagi individu atau pemegang jabatan untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Metode ini bekerja dengan cara melihat bagaimana setiap pemegang jabatan bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya. Jika didapati keadaan dimana pemegang jabatan merasa tidak nyaman dengan kondisi bekerja yang ada, maka akan dilakukan perbaikan atau penyesuaian sesuai dengan metode-metode diatas untuk mendapatkan kondisi kerja yang lebih baik. Meski dianggap cukup baik, metode ini juga memiliki kelemahan, yaitu metode ini bekerja pada masing-masing jabatan atau individu yang dimaksud tanpa mempertimbangkan secara menyeluruh kondisi semua jabatan yang ada. Hasil yang didapat hanya mengatasi permasalahan pada jabatan yang dituju saja tetapi tidak membahas bagaimana kondisi jabatan lainnya. Dengan proses demikian, untuk membahas seluruh jabatan yang ada akan membutuhkan waktu yang lama serta mungkin saja antara satu jabatan dengan jabatan lainnya tidak terintegrasi dengan baik.

Penelitian ini mencoba memberikan alat bantu yang diperlukan dalam melakukan desain ulang pekerjaan untuk membantu melakukan perubahan dan pendelegasian pekerjaan pada level manajerial, yang disebut dengan *Job Mapping* (JM). *Job Mapping* bekerja dengan membuat suatu bentuk matriks untuk memetakan seluruh pekerjaan dari suatu bagian atau keseluruhan bagian yang ada di perusahaan. Disamping itu, dengan mempertimbangkan waktu kerja pada setiap

tugas yang ada sangat membantu dalam melihat kapasitas dari setiap pemegang jabatan, sehingga dapat diketahui secara menyeluruh mana saja jabatan dengan beban kerja yang cukup tinggi dan mana saja yang masih cukup rendah secara terukur.

Peta JM ini berfungsi untuk mendukung proses desain ulang pekerjaan dengan metode-metode yang telah ada sebelumnya, dimana dengan adanya pemetaan pekerjaan dapat menunjukkan dengan jelas mana jabatan yang seharusnya dapat diperbaiki kondisinya. Peta ini menggambarkan seluruh tugas yang ada pada setiap pemegang jabatan serta keterkaitannya satu dengan yang lainnya dengan meletakkannya pada matriks yang dibentuk oleh fungsi pengelolaan pada bagian kolom (f), dan fungsi jabatan (pemegang jabatan) pada sisi baris (s). Maka akan didapatkan suatu matriks berukuran $s \times f$ sesuai dengan banyaknya pemegang jabatan dan fungsi pengelolaan yang ada. Tugas-tugas yang ada ini merupakan tugas-tugas yang diambil dari dokumen *job description* untuk menggambarkan apa yang dikerjakan oleh setiap pemegang jabatan. Untuk mengetahui validitas dari data tugas ini, dilakukan penyebaran kuisioner untuk mendapatkan klarifikasi dari pemegang jabatan terkait apakah tugas-tugas yang ada masih dilakukan atau telah mengalami perubahan. Disamping itu, kuisioner ini juga digunakan untuk mendapatkan data berapa lama tugas tersebut dapat diselesaikan dan kapan berulangnya tugas tersebut. Dengan data-data ini maka proses pemetaan dapat dilakukan dengan cara meletakkan tugas-tugas beserta waktu kerjanya pada matriks JM sesuai dengan jabatan yang terkait dan fungsi pengelolaan yang sesuai. Fungsi pengelolaan merupakan suatu fungsi yang terdiri atas tugas-tugas yang saling berhubungan dan membentuk suatu proses atau fungsi yang khusus menangani suatu hal, seperti fungsi produksi, penjualan, perawatan, dan lainnya. Dengan kata lain, fungsi pengelolaan menggambarkan tentang proses apa saja yang terjadi di lapangan dan proses-proses ini dikelompokkan sesuai dengan fungsinya. Setiap tugas dikelompokkan sesuai fungsi pengelolaannya, dan berlaku untuk setiap pemegang jabatan. Dengan demikian kita akan mendapatkan suatu peta yang bisa digunakan untuk mengukur berapa beban waktu kerja pada setiap pemegang jabatan, serta berapa waktu yang dibutuhkan untuk setiap fungsi pengelolaan yang ada.

Hasil pemetaan dapat digunakan untuk melakukan proses desain ulang pekerjaan dengan cara melihat pada peta tersebut mana saja pemegang jabatan yang memiliki waktu kerja yang terlampau tinggi, yang kemudian dilakukan proses perbaikan dengan cara antara lain melakukan pendelegasian tugas kepada pemegang jabatan lainnya yang dapat menerima dengan kelonggaran waktu yang ada serta kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini dilakukan terutama untuk pemegang jabatan yang memiliki kendala dalam menangani tugas yang ada, sehingga tugas yang menumpuk tetap dapat tertangani dengan baik. Proses perbaikan juga dapat dilakukan pada setiap fungsi pengelolaan, terutama pada fungsi dengan waktu kerja yang tinggi. Dilakukan dengan cara memperbaiki kondisi tugas-tugas yang ada hingga didapatkan waktu kerja untuk setiap fungsi pengelolaan menjadi lebih baik. Diharapkan dengan kondisi kerja yang lebih baik, setiap pemegang jabatan dapat memberikan usaha terbaiknya demi tercapainya tujuan perusahaan.

4.2 Analisis Pemetaan *Jobdesc Existing*

Pemetaan pekerjaan untuk kondisi *existing* PT. SM dilakukan terhadap 18 pemegang jabatan dari 7 departemen yang ada dengan sejumlah tugas pada masing-masing jabatan tersebut. Pemetaan ini dilakukan berdasarkan hasil kuisioner yang telah diolah. Dari proses pengolahan data yang telah dilakukan pada bab 3 sebelumnya didapatkan:

- 8 jabatan yang tidak *overload*
- 9 jabatan yang *overload*

Dimana kondisi jabatan *overload* terjadi jika waktu kerja yang ada melebihi waktu kerja normal yang telah ditetapkan, yaitu 40 jam per-minggu sehingga perlu dilakukan penyesuaian pada setiap tugas tersebut. Kesembilan pemegang jabatan ini adalah:

1. Managing Director, dengan total waktu kerja sebesar 40,48 jam tiap minggu (dengan kelebihan 0,48 jam tiap minggu)
2. General Manager, dengan total waktu kerja sebesar 78,40 jam tiap minggu (dengan kelebihan 38,40 jam tiap minggu)

3. Manager Sales, dengan total waktu kerja sebesar 50,52 jam tiap minggu (dengan kelebihan 10,52 jam tiap minggu)
4. Supervisor Logistik, dengan total waktu kerja sebesar 52,98 jam tiap minggu (dengan kelebihan 12,98 jam tiap minggu)
5. Manager Produksi, dengan total waktu kerja sebesar 47,24 jam tiap minggu (dengan kelebihan 7,24 jam tiap minggu)
6. Supervisor QA, dengan total waktu kerja sebesar 76,16 jam tiap minggu (dengan kelebihan 36,16 jam tiap minggu)
7. Supervisor QC, dengan total waktu kerja sebesar 55,50 jam tiap minggu (dengan kelebihan 15,50 jam tiap minggu)
8. Manager Maintenance, dengan total waktu kerja sebesar 45,40 jam tiap minggu (dengan kelebihan 5,40 jam tiap minggu)
9. Supervisor Maintenance, dengan total waktu kerja sebesar 44,56 jam tiap minggu (dengan kelebihan 4,56 jam tiap minggu)

Disamping itu, dari hasil pengolahan kuisioner juga didapatkan jabatan yang mempunyai validasi yang cukup rendah, yaitu jabatan Supervisor Personalia dengan nilai validasi sebesar 69%. Dari keterangan pemegang jabatan didapat informasi bahwa sebagian tugas yang ia tidak lakukan adalah tugas yang telah dikerjakan oleh pimpinannya, yaitu Manager Produksi, sedang sebagian lainnya telah dikerjakan oleh staf di bawahnya. Ini berarti pemegang jabatan membuat persepsi sendiri tentang tugas yang harus ia kerjakan dan hal ini sebaiknya menjadi perhatian pihak manajemen.

Dari hasil pengolahan juga didapatkan bahwa terdapat 261 tugas yang harus dipetakan dalam matriks Job Mapping, dimana untuk memudahkan dalam pemetaannya, tugas-tugas yang ada dikelompokkan menjadi 3 ruang lingkup untuk menunjukkan kepentingan dari tugas tersebut, yaitu:

1. Lingkup Strategis, berkaitan dengan pengelolaan fungsi strategis
2. Lingkup Operasional, berkaitan dengan pengelolaan fungsi operasional
3. Lingkup Pendukung, berkaitan dengan pengelolaan fungsi pendukung

Langkah selanjutnya adalah melakukan proses pemetaan dengan cara menuliskan setiap tugas dari setiap pemegang jabatan pada matriks JM dan menuliskan fungsi pengelolaannya pada bagian atas kolom dan disesuaikan dengan lingkup yang ada.

Fungsi pengelolaan adalah obyek atau topik yang sama dari tugas-tugas pemegang jabatan yang saling berkaitan, misal: fungsi penjualan, produksi, perawatan, dan sebagainya, dimana fungsi pengelolaan yang umum adalah fungsi departemen atau bagian tertentu dari organisasi. Secara umum pada fungsi pengelolaan akan terdiri dari lebih dari satu tugas karena adanya fungsi delegasi. Jika pada proses pemetaan terdapat fungsi pengelolaan yang tidak bisa dimasukkan atau dikategorikan dalam fungsi yang ada, maka fungsi ini akan menjadi fungsi pengelolaan yang baru dengan kolom baru, demikian seterusnya hingga semua tugas dapat dimasukkan dalam fungsi pengelolaan yang ada. Dari proses pemetaan yang telah dilakukan didapati hal sebagai berikut:

1. 3 fungsi pengelolaan dalam lingkup Strategis, yaitu RJPP, Kebijakan, dan RKAP
2. 15 fungsi pengelolaan dalam lingkup Operasional, yaitu Penjualan, Customer Services, Perencanaan Produksi, Material Produksi, Pengadaan, Supplier, Stock Opname, Produksi, Mutu, Pengiriman, Sampel, Retur, Perawatan, Personalia, serta Karyawan.
3. 8 fungsi pengelolaan dalam lingkup Pendukung, yaitu Bawahan, Laporan Perusahaan, Ekonomi dan Politik, Pihak Ketiga, Rapat, Training, Anggaran, serta Gugus Kendali Mutu.

Fungsi pengelolaan ini telah didiskusikan dengan pihak manajemen dan dianggap telah mewakili seluruh tugas pada divisi Convert. Untuk fungsi pengelolaan keuangan tidak dapat dipaparkan karena keterbatasan data yang ada. Sehingga secara keseluruhan terdapat 26 fungsi pengelolaan dengan masing-masing tugasnya. Seluruh hasil pemetaan pekerjaan PT. SM pada kondisi *existing* ini dapat dilihat pada lampiran D. Dari hasil pemetaan dapat diketahui waktu kerja total untuk masing-masing fungsi pengelolaan yang merupakan penjumlahan dari seluruh waktu kerja dari tugas-tugas yang ada pada suatu fungsi pengelolaan.

Jumlah total waktu kerja dalam masing-masing fungsi pengelolaan adalah seperti tampak pada tabel 4.1 berikut ini dan telah diurutkan dari waktu yang terbesar hingga yang terkecil sesuai dengan proporsinya masing-masing.

Tabel 4.1 Urutan Proporsi Waktu Total Fungsi Pengelolaan (*Existing*)

PEMETAAN EXISTING		
Bawahan	252.430	32%
Produksi	62.028	8%
Mutu	46.631	6%
Rapat	42.200	5%
Laporan Perusahaan	41.300	5%
Perawatan	35.881	4%
Penjualan	30.261	4%
Pengiriman	26.840	3%
Retur	25.000	3%
Pengadaan	24.121	3%
Perencanaan Produksi	23.433	3%
Customer Services	23.091	3%
Material Produksi	23.000	3%
Karyawan	22.940	3%
Personalia	21.268	3%
Sample	18.617	2%
Anggaran	15.520	2%
Pihak Ketiga	15.480	2%
RJPP	13.200	2%
Kebijakan	10.907	1%
Politik & Ekonomi	9.900	1%
RKAP	6.660	1%
Gugus Kendali Mutu	5.240	1%
Stok Opname	2.480	0%
Supplier	2.060	0%
Training	0.020	0%
TOTAL	800.507	100%

Dari tabel diatas tampak bahwa pengelolaan Bawahan mengambil porsi terbesar dari waktu total penyelesaian semua tugas, yaitu sebesar 32%. Sangat tinggi dibanding porsi untuk fungsi pengelolaan lainnya yang terletak antara 0,02% hingga 8%. Meskipun demikian, pengelolaan Bawahan termasuk dalam lingkup pendukung karena dianggap sebagai fungsi pendukung untuk pengelolaan karyawan dan pengelolaan pekerjaan utama dari tugas-tugas setiap pemegang jabatan. Hal ini harus menjadi perhatian pihak manajemen perusahaan dimana seharusnya yang banyak mengambil porsi waktu kerja adalah tugas-tugas yang berada pada lingkup operasional dan lingkup strategis yang berdampak terhadap jalannya operasional perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Kondisi ini diperbaiki pada langkah selanjutnya.

4.3 Analisis Pemetaan *Jobdesc Improved*

Proses perbaikan (*improvement*) untuk memperbaiki kondisi kerja yang ada dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Mengurangi waktu kerja total dari pemegang jabatan yang berada pada kondisi *overload*, serta
2. Mengurangi waktu kerja total pada fungsi pengelolaan yang memiliki waktu total yang cukup tinggi.

Proses perbaikan pertama dilakukan terutama pada pemegang jabatan dengan waktu total kerja yang melebihi waktu kerja normal, yaitu 9 pemegang jabatan seperti uraian diatas sebelumnya. Disamping itu, terdapat beberapa jabatan yang mempunyai kelonggaran waktu dan mendapat limpahan tugas dari jabatan lainnya, seperti Manager PPIC, Supervisor Material Planning, Manager Personalia, Supervisor Personalia, serta pemegang jabatan lainnya untuk mendapatkan kondisi kerja yang lebih baik.

Dari hasil perbaikan yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bab tiga sebelumnya, didapatkan perubahan waktu kerja total pada masing-masing pemegang jabatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Perbandingan Waktu Kerja Total

NO	JABATAN	JAM/MINGGU WAKTU EXIST	JAM/MINGGU WAKTU IMPROVED	KETERANGAN	VALIDASI EXIST	VALIDASI IMPROVED	KETERANGAN
1	Managing Director	40.480	38.880	TURUN, NO - OVER	83%	83%	TETAP
2	General Manager	78.400	39.900	TURUN, NO - OVER	100%	100%	TETAP
3	Manager Sales	50.520	38.520	TURUN, NO - OVER	100%	100%	TETAP
4	Manager PPIC	30.890	39.990	NAIK, NO - OVER	94%	94%	NAIK
5	Supervisor Material Planning	25.280	35.280	NAIK, NO - OVER	92%	93%	NAIK
6	Supervisor Logistik	52.980	37.980	TURUN, NO - OVER	100%	100%	TETAP
7	Manager Purchasing	39.660	39.660	TETAP, NO OVER	80%	80%	TETAP
8	Manager Produksi	47.240	38.740	TURUN, NO - OVER	92%	92%	TETAP
9	Supervisor Produksi Printing	34.557	37.057	NAIK, NO - OVER	92%	92%	TETAP
10	Supervisor Produksi Laminasi	40.000	40.000	TETAP, NO OVER	85%	85%	TETAP
11	Supervisor Produksi Slitting	38.000	38.000	TETAP, NO OVER	77%	77%	TETAP
12	Manager QA	38.280	38.280	TETAP, NO OVER	95%	95%	TETAP
13	Supervisor QA	76.157	62.637	TURUN, OVER	79%	79%	TETAP
14	Supervisor QC	55.500	43.500	TURUN, OVER	100%	100%	TETAP
15	Manager Maintenance	45.400	38.900	TURUN, NO - OVER	83%	83%	TETAP
16	Supervisor Maintenance	44.560	38.060	TURUN, NO - OVER	73%	73%	TETAP
17	Manager Personal	38.950	31.450	TURUN, NO - OVER	89%	90%	NAIK
18	Supervisor Personal	23.653	33.653	NAIK, NO - OVER	69%	72%	NAIK

Dari tabel diatas tampak bahwa pemegang jabatan dengan waktu kerja total yang relatif tinggi dapat diturunkan, sedang pemegang jabatan dengan waktu kerja total yang relatif rendah dapat ditingkatkan. Dari kondisi *overload* pada 9

pemegang jabatan kondisi awal, 7 diantaranya dapat diturunkan hingga tidak melebihi waktu kerja normal sebesar 40 jam per-minggu. Sedang 2 pemegang jabatan lainnya, yaitu Supervisor QA dan Supervisor QC, meski telah diupayakan dilakukan perbaikan kondisi kerja, masih berada pada kondisi *overload*. Hal ini terjadi karena tidak mudah untuk melakukan pelimpahan tugas dari kedua supervisor diatas pada staf lainnya dengan kondisi tugas yang membutuhkan keahlian dan kompetensi tertentu. Sehingga disarankan kepada pihak manajemen untuk melakukan penambahan tenaga kerja dengan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memastikan tugas-tugas tersebut dapat ditangani dengan baik.

Pada nilai validasi dari tugas-tugas yang ada, terjadi kenaikan pada beberapa pemegang jabatan karena adanya penambahan tugas dari pekerja lainnya, sehingga secara keseluruhan nilai validasi dari tugas-tugas yang ada pada data *jobdesc* sudah cukup baik, termasuk untuk pemegang jabatan Supervisor Personalia yang pada awalnya mempunyai nilai validasi tugas yang cukup rendah, juga mengalami kenaikan nilai validasi. Nilai validasi digunakan untuk menunjukkan seberapa valid data-data tugas yang ada pada dokumen *jobdesc* masih dilakukan oleh setiap pemegang jabatan. Semakin tinggi nilainya berarti semakin konsisten pemegang jabatan melaksanakan tugas seperti yang telah ditulis pada dokumen *jobdesc*. Untuk PT. SM didapat nilai validasi rata-ratanya bernilai 88%. Ini berarti sebanyak itu pula tugas-tugas yang tertulis pada dokumen *jobdesc* masih dilakukan oleh setiap pemegang jabatan secara konsisten. Sedang pada tugas-tugas yang tidak dilakukan oleh pemegang jabatan dengan berbagai alasan, seperti sudah termasuk dalam tugas yang lainnya (tumpang tindih), bukan sebagai pelaksana tugas tersebut tetapi hanya menjalankan fungsi lainnya, dilakukan oleh pemegang jabatan lainnya, serta memang merasa itu bukan tugasnya, dilakukan evaluasi kembali oleh pimpinannya dan yang bersangkutan untuk melihat apakah tugas tersebut masih relevan atau tidak. Jika tidak, maka seharusnya tugas tersebut dapat dihilangkan atau diganti dengan tugas lainnya.

Perbaikan pada kondisi *overload* ini juga memberikan dampak pada nilai waktu total pada fungsi pengelolaan. Perubahan waktu pada setiap tugas yang diperbaiki akan menyebabkan nilai waktu total fungsi pengerjaan dimana tugas tersebut berada akan berubah pula. Jika tugas tersebut mengalami penurunan waktu kerja,

maka waktu total fungsi pengelolaannya juga mengalami penurunan meski waktu tugas yang lainnya tidak berubah, demikian juga berlaku sebaliknya. Perubahan ini jika dibandingkan dengan kondisi awalnya akan tampak seperti pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Perbedaan Waktu Total Fungsi Pengelolaan (Perbaikan 1)

PEMETAAN EXISTING			PEMETAAN IMPROVED 1		
Bawahan	252.430	32%	Bawahan	207.430	29%
Produksi	62.028	8%	Produksi	51.528	7%
Mutu	46.631	6%	Mutu	42.631	6%
Rapat	42.200	5%	Rapat	42.200	6%
Laporan Perusahaan	41.300	5%	Laporan Perusahaan	40.300	6%
Perawatan	35.881	4%	Perawatan	35.881	5%
Penjualan	30.261	4%	Penjualan	30.261	4%
Pengiriman	26.840	3%	Karyawan	28.433	4%
Retur	25.000	3%	Retur	25.000	4%
Pengadaan	24.121	3%	Pengadaan	24.121	3%
Perencanaan Produksi	23.433	3%	Perencanaan Produksi	23.091	3%
Customer Services	23.091	3%	Material Produksi	22.940	3%
Material Produksi	23.000	3%	Pengiriman	21.840	3%
Karyawan	22.940	3%	Personalia	21.268	3%
Personalia	21.268	3%	Customer Services	19.000	3%
Sample	18.617	2%	Sample	18.617	3%
Anggaran	15.520	2%	Anggaran	15.480	2%
Pihak Ketiga	15.480	2%	Kebijakan	10.907	2%
RJPP	13.200	2%	Pihak Ketiga	7.520	1%
Kebijakan	10.907	1%	RKAP	6.660	1%
Politik & Ekonomi	9.900	1%	Politik & Ekonomi	5.900	1%
RKAP	6.660	1%	RJPP	3.680	1%
Gugus Kendali Mutu	5.240	1%	Stok Opname	2.480	0%
Stok Opname	2.480	0%	Supplier	2.060	0%
Supplier	2.060	0%	Gugus Kendali Mutu	1.240	0%
Training	0.020	0%	Training	0.020	0%
TOTAL	800.507	100%	TOTAL	710.487	100%

Jika diperhatikan pada tabel diatas, tampak bahwa telah terjadi pengurangan waktu kerja total untuk fungsi pengelolaan Bawahan yang semula adalah 252, 43 jam per-minggu dengan proporsi 32% menjadi 207,43 jam per-minggu dengan proporsi 29% setelah proses perbaikan dilakukan. Meski demikian, nilai proporsi 29% ini masih dirasakan cukup tinggi sehingga pada proses selanjutnya diperbaiki untuk mendapatkan proporsi waktu pengelolaan yang lebih baik. Untuk waktu total fungsi pengelolaan lainnya juga berubah mengikuti perubahan pada masing-masing tugas pemegang jabatan. Secara keseluruhan waktu total fungsi pengelolaan telah menurun dari sebelumnya sebesar 800,51 jam per-minggu

menjadi 710,49 jam per-minggu. Sebagai catatan, dengan jumlah pemegang jabatan sebanyak 18 orang dan waktu kerja sebesar 40 jam per-minggu untuk setiap orang, maka tersedia waktu total untuk mengerjakan seluruh tugas yang ada adalah sebesar $18 \times 40 = 720$ jam per-minggu. Sehingga waktu total untuk pengerjaan semua fungsi pengelolaan sebesar 710,49 jam per-minggu secara umum masih dapat dilakukan oleh semua pemegang jabatan dengan waktu kerja yang normal. Sebaliknya jika waktu total pengerjaan melebihi waktu kerja yang tersedia, selain menunjukkan adanya kondisi *overload* juga menjadi indikasi perlunya waktu kerja tambahan untuk menangani tugas-tugas yang belum terselesaikan.

Untuk proses perbaikan kedua dilakukan dengan cara meneliti pada fungsi pengelolaan yang mempunyai catatan waktu yang tinggi, yaitu fungsi pengelolaan Bawahan, untuk dilakukan perubahan terhadap tugas-tugas yang ada tanpa mengurangi kualitas pekerjaan. Dari hasil pengamatan pada fungsi pengelolaan ini didapati banyak tugas yang tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya, prioritas tugas yang kurang tepat, serta tugas yang cukup banyak, khususnya terjadi pada jabatan Supervisor Produksi. Proses perbaikan dilakukan dengan cara menentukan tugas-tugas mana saja yang harus diutamakan, perubahan prioritas yang lebih tepat, melakukan penyederhanaan terhadap tugas-tugas yang banyak menghabiskan waktu, serta menghilangkan tugas-tugas yang tidak perlu tanpa mengurangi hasil kualitas pekerjaan secara umum. Dengan demikian diharapkan waktu total pengerjaan fungsi pengelolaan Bawahan akan menjadi turun serta bisa dialokasikan untuk pengerjaan fungsi lainnya yang lebih membutuhkan penanganan secara mendalam. Kondisi demikian akan membuat pemegang jabatan dapat bekerja dengan lebih terorganisir yang pada akhirnya membuat pencapaian kinerja yang lebih baik. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan banyaknya tugas yang terkait dengan fungsi pengelolaan Bawahan:

Tabel 4.4 Waktu Kerja Pada Fungsi Pengelolaan Bawahan (Perbaikan 1)

JABATAN	Bawahan	wkt
MANAGING DIRECTOR	evaluasi GM	8
		8.00
General Manager	melakukan koordinasi pekerjaan	2
	menggerakkan	5
	membuat keputusan	10
	membantu pemecahan masalah	10
	mengendalikan disiplin	5
	membuat penilaian	0.48
		32.48
Manager Sales	mengevaluasi pekerjaan	5
	melakukan pembinaan	5
		10.00
Manager PPIC	memotivasi	0.12
	mengevaluasi laporan kerja	5
		5.12
Supervisor Material Planning	memotivasi	1
		1.00
Supervisor Logistik	mengkomunikasikan keputusan pimpinan	5
	memastikan prosedur kerja	10
	koordinasi dengan staf	1
		16.00
Manager Purchasing	menggerakkan	5
	mengevaluasi laporan kerja	0.12
		5.12
Manager Produksi	mengkoordinasikan pekerjaan	2.5
	mengawasi disiplin kerja	5
	memeriksa laporan	5
	memberikan pengarahan	5
		17.50
Supervisor Produksi Printing	mengawasi perilaku	8
	memberi motivasi	0.833
	membimbing dan mengarahkan	1.25
	memeriksa kerja	2.5
	membahas laporan kerja	5
	membantu tugas	5
	menangani keluhan	5
	mengerakkan	0.167
		27.75
Supervisor Produksi Laminasi	mengawasi perilaku	7
	memberi motivasi	2.5
	membimbing dan mengarahkan	2.5
	memeriksa kerja	5
	membahas laporan kerja	5
	membantu tugas	5
	menangani keluhan	5
	mengerakkan	2.5
		34.50
Supervisor Produksi Slitting	mengawasi perilaku	5
	memberi motivasi	5
	membimbing dan mengarahkan	5
	memeriksa kerja	10
	membahas laporan kerja	2.5
	membantu tugas	2.5
	menangani keluhan	2.5
		32.50
Manager QA	menggerakkan	5
	mengendalikan disiplin kerja	0.5
	memeriksa hasil kerja	2.5
	membuat penilaian	0.96
		8.96
Supervisor QA	mengawasi dan mengatur kerja	2.5
		2.50
Supervisor QC	memberikan pengarahan	2.5
	melakukan pengawasan disiplin kerja	2.5
	memimpin briefing	1
		6.00
Manager Maintenance	memotivasi	2.5
	memeriksa dan mengevaluasi	5
	melakukan penilaian	2.5
	mengendalikan disiplin kerja	2.5
	membuat penilaian (PA)	2.5
		15.00
Supervisor Maintenance	menggerakkan	2.5
	memeriksa dan mengevaluasi	20
	mengendalikan disiplin kerja	5
	memberikan pengarahan	2.5
		30.00
Manager Personalia		
		0.00
Supervisor Personalia		
		0.00
TOTAL WAKTU		252.43

Kondisi diatas menimbulkan kesan bahwa pemegang jabatan lebih banyak melakukan pengelolaan Bawahan dibanding melakukan pengelolaan fungsi

lainnya, seperti Produksi. Dari keterangan yang didapat dari pihak manajemen dijelaskan bahwa kondisi ini terjadi akibat adanya kebijakan untuk memperkuat fungsi pengawasan kepada bawahan setelah beberapa bulan sebelumnya lebih banyak melakukan fokus pada pengerjaan produk baru, sehingga mengesampingkan tugas pengarahan dan pengawasan yang seharusnya dilakukan. Sebagai akibatnya, data yang didapatkan dari kuisioner yang dilakukan beberapa waktu lalu cenderung menunjukkan fungsi pengarahan dan pengawasan yang cukup tinggi dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Hal inilah yang menyebabkan waktu kerja total fungsi pengelolaan Bawahan menjadi cukup tinggi, tertinggi diantara fungsi pengelolaan lainnya.

Untuk memperbaiki kondisi ini, maka ditentukan terlebih dahulu tugas utama yang harus ada pada setiap pemegang jabatan, yaitu tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap pemegang jabatan dalam rangka pengelolaan Bawahan. Dari hasil diskusi dengan pihak manajemen perusahaan telah disepakati bahwa dalam fungsi pengelolaan Bawahan setidaknya harus terdapat tiga tugas utama, yaitu pengarahan Bawahan, pemeriksaan tugas Bawahan, serta penilaian Bawahan, terutama untuk level manager ke atas. Tiga tugas utama ini bukan merupakan tugas baru, tetapi hanya merupakan rangkuman dari tugas-tugas yang ada tanpa mengurangi kualitas kerja pengelolaan bawahan yang diharapkan. Dengan pertimbangan ini, maka perbaikan kondisi dapat dilakukan dengan cara menghilangkan tugas-tugas yang relatif sama, menyederhanakan tugas-tugas yang relatif kompleks, mendelegasikan kepada staf lainnya, serta melakukan perubahan prioritas atau frekuensi pada fungsi pengelolaan Bawahan. Sebaliknya jika dalam suatu jabatan tidak terdapat tugas-tugas utama ini maka pada pemegang jabatan tersebut akan ditambahkan tugas-tugas tersebut agar fungsi pengelolaan Bawahan tetap dapat ditangani dengan baik. Penambahan tugas ini akan memberikan tambahan waktu kerja total, tetapi dengan pengurangan pada tugas-tugas lainnya yang dirasakan tidak perlu secara keseluruhan tetap menyebabkan waktu kerja total pemegang jabatan menjadi turun.

Proses perbaikan kedua menyebabkan waktu total fungsi pengelolaan Bawahan akan menjadi turun seiring perbaikan kondisi kerjanya. Perubahan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5 Waktu Kerja Pada Fungsi Pengelolaan Bawahan (Perbaikan 2)

JABATAN	Bawahan	wkt
MANAGING DIRECTOR	evaluasi GM	8
		8.00
General Manager	melakukan koordinasi pekerjaan	2
	membuat penilaian	0.48
	membantu pemecahan masalah	5
	mengendalikan disiplin	0
	membuat keputusan	0
		7.48
Manager Sales	mengevaluasi pekerjaan	0
	melakukan pembinaan	1
	membuat penilaian	1
		2.00
Manager PPIC	memotivasi	0.12
	mengevaluasi laporan kerja	10
	membuat penilaian	1
		11.12
Supervisor Material Planning	memotivasi	1
	memastikan prosedur kerja	5
		6.00
Supervisor Logistik	mengkomunikasikan keputusan pimpinan	5
	memastikan prosedur kerja	5
	koordinasi dengan staf	1
		11.00
Manager Purchasing	menggerakkan	5
	mengevaluasi laporan kerja	0.12
	membuat penilaian	1
		6.12
Manager Produksi	mengkoordinasikan pekerjaan	2.5
	mengawasi disiplin kerja	0
	memeriksa laporan	5
	memberikan pengarahan	0
	membuat penilaian	1
		8.50
Supervisor Produksi Printing	mengawasi perilaku	0
	memberi motivasi	0.00
	membimbing dan mengarahkan	3.75
	memeriksa kerja	0
	membahas laporan kerja	5
	membantu tugas	5
	menangani keluhan	1
	mengerakkan	0
		14.75
Supervisor Produksi Laminasi	mengawasi perilaku	0
	memberi motivasi	0
	membimbing dan mengarahkan	2.5
	memeriksa kerja	0
	membahas laporan kerja	5
	membantu tugas	5
	menangani keluhan	1
	mengerakkan	0
		13.50
Supervisor Produksi Slitting	mengawasi perilaku	0
	memberi motivasi	0
	membimbing dan mengarahkan	5
	memeriksa kerja	0
	membahas laporan kerja	2.5
	membantu tugas	2.5
	menangani keluhan	0.5
		10.50
Manager QA	menggerakkan	5
	mengendalikan disiplin kerja	0
	memeriksa hasil kerja	2.5
	membuat penilaian	0.96
		8.46
Supervisor QA	mengawasi dan mengatur kerja	2.5
		2.50
Supervisor QC	memberikan pengarahan	2.5
	melakukan pengawasan disiplin kerja	0
	memimpin briefing	0
		2.50
Manager Maintenance	memotivasi	2.5
	memeriksa dan mengevaluasi	5
	melakukan penilaian	0
	mengendalikan disiplin kerja	0
	membuat penilaian (PA)	0.5
		8.00
Supervisor Maintenance	menggerakkan	2.5
	memeriksa dan mengevaluasi	10
	mengendalikan disiplin kerja	0
	memberikan pengarahan	0
		12.50
Manager Personalia		
		0.00
Supervisor Personalia		
		0.00
TOTAL WAKTU		132.93

Perbaikan kondisi kerja dilakukan pada masing-masing pemegang jabatan yang relatif tinggi waktu kerjanya pada fungsi pengelolaan Bawahan. Proses ini telah didiskusikan dengan pimpinan masing-masing pemegang jabatan serta pihak pimpinan tertinggi untuk mendapat masukan dan persetujuan tentang perubahan ini. Perubahan yang terjadi pada fungsi pengelolaan Bawahan adalah sebagai berikut:

- **General Manager.** Tugas mengevaluasi pekerjaan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membantu pemecahan masalah. Demikian juga dengan tugas mengendalikan disiplin bawahan, menggerakkan, dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas melakukan koordinasi pekerjaan. Tugas membantu pemecahan masalah juga didelegasikan pada Manager PPIC sehingga secara keseluruhan waktu kerja total untuk pengelolaan Bawahan turun menjadi 7,5 jam per-minggu.
- **Manager Sales.** Tugas mengevaluasi pekerjaan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas menganalisa aktifitas sales pada fungsi pengelolaan Sales. Untuk tugas melakukan pembinaan bawahan dirubah prioritasnya dari pekerjaan harian menjadi pekerjaan mingguan. Sebaliknya untuk tugas penilaian bawahan ditambahkan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total untuk pengelolaan Bawahan turun menjadi 2,0 jam per-minggu.
- **Manager PPIC.** Tugas mengevaluasi laporan kerja bertambah dengan adanya delegasi tugas dari General Manager. Demikian juga untuk tugas penilaian bawahan ditambahkan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total untuk pengelolaan Bawahan naik menjadi 11,12 jam per-minggu. Kondisi ini dapat terjadi karena waktu kerja yang ada masih cukup longgar untuk menerima delegasi tugas lainnya.
- **Supervisor Material Planning.** Tugas yang ada relatif sama, hanya ada tambahan tugas memastikan prosedur kerja yang didelegasikan dari Supervisor Logistik sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan naik menjadi 6,0 jam per-minggu.
- **Supervisor Logistik.** Sama seperti tugas untuk Supervisor Material Planning, tugas yang ada relatif sama. Hanya untuk tugas memastikan

prosedur kerja didelegasikan kepada Supervisor Material Planning sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 11,0 jam per-minggu.

- **Manager Purchasing.** Tugas yang ada relatif sama, hanya ada tambahan tugas penilaian bawahan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan naik menjadi 6,12 jam per-minggu.
- **Manager Produksi.** Tugas mengawasi disiplin kerja dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas memeriksa laporan. Demikian juga dengan tugas mengarahkan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas melakukan koordinasi pekerjaan. Sebaliknya ditambahkan tugas penilaian bawahan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 8,5 jam per-minggu.
- **Supervisor Produksi Printing.** Tugas mengawasi perilaku bawahan, memeriksa kerja, dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membahas laporan bawahan. Demikian juga dengan tugas memberi motivasi bawahan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membimbing dan mengarahkan bawahan, yang juga merupakan tambahan tugas yang didelegasikan dari Manager Produksi. Sedang tugas menangani keluhan dilakukan perubahan prioritas dari tugas harian menjadi tugas mingguan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 14,75 jam per-minggu.
- **Supervisor Produksi Laminasi.** Mirip dengan tugas Supervisor Printing, tugas mengawasi perilaku bawahan, memeriksa kerja, dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membahas laporan bawahan. Demikian juga dengan tugas memberi motivasi bawahan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membimbing dan mengarahkan bawahan. Sedang tugas menangani keluhan dilakukan perubahan prioritas dari tugas harian menjadi tugas mingguan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 13,5 jam per-minggu.
- **Supervisor Produksi Slitting.** Juga mirip dengan tugas supervisor produksi lainnya, tugas mengawasi perilaku bawahan, memeriksa kerja, dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membahas laporan

bawahan. Demikian juga dengan tugas memberi motivasi bawahan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membimbing dan mengarahkan bawahan. Sedang tugas menangani keluhan dilakukan perubahan prioritas dari tugas harian menjadi tugas mingguan sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 10,5 jam per-minggu.

- **Manager QA.** Tidak banyak mengalami perubahan tugas. Hanya tugas mengendalikan disiplin bawahan dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas menggerakkan bawahan. Sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 8,46 jam per-minggu.
- **Supervisor QA.** Tidak mengalami perubahan tugas. Hal ini karena pemegang jabatan ini sudah cukup sibuk dengan tugas-tugas operasional, bahkan termasuk yang tertinggi diantara pemegang jabatan lainnya. Sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan tetap menjadi 2,5 jam per-minggu.
- **Supervisor QC.** Tidak halnya dengan pemegang jabatan ini. Tugas melakukan pengawasan disiplin kerja dan memimpin briefing dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas memberikan bawahan. Sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 2,5 jam per-minggu.
- **Manager Maintenance.** Tugas mengendalikan disiplin kerja dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas memeriksa dan mengevaluasi bawahan. Demikian juga dengan tugas melakukan penilaian dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas membuat penilaian PA (*Performance Appraisal*), sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 8,0 jam per-minggu.
- **Supervisor Maintenance.** Tugas mengendalikan disiplin kerja dan memberikan pengarahannya dihilangkan karena tumpang tindih dengan tugas menggerakkan. Demikian juga dengan tugas memeriksa dan mengevaluasi bawahan dilakukan proses penyederhanaan untuk mengurangi waktu kerja yang relatif tinggi, sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan turun menjadi 12,50 jam per-minggu.

- **Manager Personalia.** Pada pemegang jabatan ini, tugas pengelolaan bawahan sudah menjadi satu dengan tugasnya sebagai pengelola karyawan secara keseluruhan. Jadi tugas pengelolaan bawahan menjadi tidak ada sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan tetap sama 0 jam per-minggu. Meski demikian, pemegang jabatan ini juga mendapat delegasi tugas dari General Manager untuk tugas menggerakkan karyawan yang menyebabkan waktu kerja total untuk semua fungsi pengelolaan menjadi relatif tinggi sehingga sebagian tugas yang ada juga didelegasikan kepada Supervisor Personalia.
- **Supervisor Personalia.** Demikian juga dengan pemegang jabatan ini, tugas pengelolaan bawahan sudah menjadi satu dengan tugasnya sebagai pengelola karyawan secara keseluruhan. Jadi tugas pengelolaan bawahan menjadi tidak ada sehingga secara keseluruhan waktu kerja total pengelolaan Bawahan tetap sama 0 jam per-minggu. Dan serupa dengan kondisi Manager Personalia, pemegang jabatan ini juga mendapat delegasi tugas dari pimpinannya untuk melakukan tugas melakukan rekrutmen dan seleksi calon karyawan, serta tugas mengatur pengadaan catering, yang menyebabkan waktu kerja total untuk fungsi pengelolaan karyawan menjadi naik.

Secara umum waktu kerja untuk tugas-tugas dalam fungsi pengelolaan Bawahan oleh setiap pemegang jabatan menjadi turun akibat adanya upaya perbaikan terhadap kondisi tugas yang ada. Meski demikian, untuk beberapa pemegang jabatan diberikan tugas tambahan untuk melakukan penilaian bawahan yang sangat berguna dalam melihat kinerja yang dihasilkan bawahannya. Diharapkan kondisi ini tidak mengurangi kualitas pekerjaan fungsi pengelolaan bawahan, tetapi justru menjadi pemicu untuk meningkatkan prestasi kerja dengan adanya kondisi yang lebih baik. Penurunan waktu kerja dalam fungsi pengelolaan Bawahan ini juga mempengaruhi waktu kerja total untuk setiap pemegang jabatan, terutama mereka yang sebelumnya banyak melakukan tugas-tugas pengelolaan bawahan akan mengalami koreksi waktu kerja yang cukup signifikan. Perubahan ini dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Perubahan Waktu Kerja Total (Perbaikan 2)

NO	JABATAN	WAKTU TOTAL	VALIDASI	KETERANGAN
1	Managing Director	38.880	83%	-
2	General Manager	39.400	100%	-
3	Manager Sales	39.520	100%	-
4	Manager PPIC	35.990	95%	-
5	Supervisor Material Planning	35.280	93%	-
6	Supervisor Logistik	37.980	100%	-
7	Manager Purchasing	35.660	81%	-
8	Manager Produksi	35.740	92%	-
9	Supervisor Produksi Printing	21.557	92%	-
10	Supervisor Produksi Laminasi	19.000	85%	-
11	Supervisor Produksi Slitting	16.000	77%	-
12	Manager QA	37.780	95%	-
13	Supervisor QA	62.637	79%	overload
14	Supervisor QC	40.000	100%	-
15	Manager Maintenance	38.400	83%	-
16	Supervisor Maintenance	28.560	73%	-
17	Manager Personal	31.450	90%	-
18	Supervisor Personal	33.653	72%	-

Dari tabel diatas kita mendapatkan informasi bahwa kondisi *overload* turun menjadi hanya satu pemegang jabatan, yaitu Supervisor QA. Secara umum nilai validasi tidak banyak berubah dibanding proses sebelumnya, sedang waktu kerja total untuk setiap pemegang jabatan berubah sesuai perubahan pada waktu kerja total untuk fungsi pengelolaan Bawahan. Penurunan waktu yang cukup besar terjadi pada pemegang jabatan supervisor produksi, baik Supervisor Produksi Printing, Laminasi, maupun Slitting. Penurunan ini akibat penghilangan beberapa tugas yang dianggap tumpang tindih dengan tugas lainnya serta adanya penyederhanaan terhadap tugas-tugas yang terlalu lama pengerjaannya.

Dengan demikian didapati kondisi waktu total untuk semua fungsi pengelolaan adalah seperti tabel 4.7 berikutnya:

Tabel 4.7 Perbedaan Waktu Total Fungsi Pengelolaan (Perbaikan 2)

PEMETAAN EXISTING			PEMETAAN IMPROVED 1			PEMETAAN IMPROVED 2		
Bawahan	252.430	32%	Bawahan	207.430	29%	Bawahan	132.930	21%
Produksi	62.028	8%	Produksi	51.528	7%	Produksi	51.528	8%
Mutu	46.631	6%	Mutu	42.631	6%	Mutu	42.631	7%
Rapat	42.200	5%	Rapat	42.200	6%	Laporan Perusahaan	40.300	6%
Laporan Perusahaan	41.300	5%	Laporan Perusahaan	40.300	6%	Perawatan	37.381	6%
Perawatan	35.881	4%	Perawatan	35.881	5%	Rapat	37.200	6%
Penjualan	30.261	4%	Penjualan	30.261	4%	Penjualan	30.261	5%
Pengiriman	26.840	3%	Karyawan	28.433	4%	Karyawan	28.433	5%
Retur	25.000	3%	Retur	25.000	4%	Retur	25.000	4%
Pengadaan	24.121	3%	Pengadaan	24.121	3%	Perencanaan Produksi	23.091	4%
Perencanaan Produksi	23.433	3%	Perencanaan Produksi	23.091	3%	Material Produksi	22.940	4%
Customer Services	23.091	3%	Material Produksi	22.940	3%	Pengiriman	21.840	3%
Material Produksi	23.000	3%	Pengiriman	21.840	3%	Personalia	21.268	3%
Karyawan	22.940	3%	Personalia	21.268	3%	Pengadaan	19.121	3%
Personalia	21.268	3%	Customer Services	19.000	3%	Customer Services	19.000	3%
Sample	18.617	2%	Sample	18.617	3%	Sample	18.617	3%
Anggaran	15.520	2%	Anggaran	15.480	2%	Anggaran	15.480	2%
Pihak Ketiga	15.480	2%	Kebijakan	10.907	2%	Kebijakan	10.907	2%
RJPP	13.200	2%	Pihak Ketiga	7.520	1%	Pihak Ketiga	7.520	1%
Kebijakan	10.907	1%	RKAP	6.660	1%	RKAP	6.660	1%
Politik & Ekonomi	9.900	1%	Politik & Ekonomi	5.900	1%	Politik & Ekonomi	5.900	1%
RKAP	6.660	1%	RJPP	3.680	1%	RJPP	3.680	1%
Gugus Kendali Mutu	5.240	1%	Stok Opname	2.480	0%	Stok Opname	2.480	0%
Stok Opname	2.480	0%	Supplier	2.060	0%	Supplier	2.060	0%
Supplier	2.060	0%	Gugus Kendali Mutu	1.240	0%	Gugus Kendali Mutu	1.240	0%
Training	0.020	0%	Training	0.020	0%	Training	0.020	0%
TOTAL	800.507	100%	TOTAL	710.487	100%	TOTAL	627.487	100%

Dari tabel diatas, tampak bahwa waktu total fungsi pengelolaan Bawahan telah mengalami penurunan dari kondisi awal sebesar 252 jam per-minggu dengan proporsi 32%, setelah dilakukan perbaikan pertama menjadi 207 jam per-minggu dengan proporsi 29%, dan kemudian dilakukan perbaikan kedua memberikan hasil yang lebih kecil, yaitu sebesar 133 jam per-minggu dengan proporsi 21%. Secara keseluruhan, waktu kerja total untuk semua fungsi pengelolaan mengalami penurunan dari 801 jam per-minggu pada kondisi awal, mengalami penurunan hingga menjadi 627 jam per-minggu setelah dilakukan perbaikan kondisi sebanyak dua kali.

Untuk menurunkan nilai waktu kerja total ini sangat tergantung pada keputusan manajemen dan dapat dilakukan dengan cara yang sama seperti diatas untuk fungsi-fungsi pengelolaan lainnya yang masih dirasakan mempunyai waktu kerja yang cukup tinggi. Sebaliknya, untuk fungsi-fungsi pengelolaan lainnya seperti fungsi pengelolaan training, gugus kendali mutu, dan lainnya yang masih belum optimal dapat dilakukan penyesuaian dengan cara memberikan tugas yang tepat bagi setiap pemegang jabatan yang berkepentingan dengan fungsi-fungsi ini.

Proses ini tentu saja harus memperhatikan ketersediaan waktu dari pemegang jabatan yang ada dimana kondisi *overload* diharapkan tidak terjadi. Dengan semakin berfungsinya pengelolaan hal-hal tersebut, dapat saja fungsi pengelolaan yang semakin penting ini masuk dalam lingkup operasional dan mendapat perhatian lebih banyak dari pihak perusahaan

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemetaan pekerjaan sangat membantu dalam melakukan evaluasi *jobdesc* bagi seluruh pemegang jabatan yang ada. Dengan adanya pemetaan pekerjaan, akan memudahkan dalam melakukan desain ulang pekerjaan, yaitu melakukan penambahan atau pengurangan pekerjaan sebagai bagian dari proses pendelegasian pekerjaan. Karena manfaat tersebut pada akhirnya pemegang jabatan diharapkan untuk melakukan evaluasi *jobdesc* sesuai kondisi yang ada dan selalu memperbaharui dalam rentang waktu tertentu. Dengan data *jobdesc* yang terbaru, setiap pekerja akan bekerja sesuai dengan arahan atau gambaran yang jelas dari pihak manajemen tentang tugas yang harus diselesaikannya seperti yang tertuang dalam *jobdesc*nya tersebut . Dan pada akhirnya, pekerja yang memahami dan menguasai pekerjaannya akan dapat mencapai prestasi kerja.

Jika proses evaluasi *jobdesc* biasa digunakan untuk merevisi *jobdesc* atau jabatan lama, maka sebaliknya proses penyusunan *jobdesc* biasanya dilakukan untuk pekerjaan atau jabatan baru. Akan tetapi bisa saja proses penyusunan ini dilakukan pada jabatan lama, yaitu jika akan dilakukan penggantian materi *jobdesc* secara keseluruhan sesuai perkembangan kondisi perusahaan.

Pemetaan pekerjaan juga bisa digunakan dan sangat membantu didalam melakukan penyusunan *jobdesc* dimana dengan adanya matriks JM proses penugasan dalam bentuk hirarki tugas dan hirarki waktu akan mudah untuk dilakukan sesuai hirarki pemegang jabatan yang ada. Proses ini utamanya sangat menunjang dalam melakukan perubahan *jobdesc* pada level manajemen mengingat tugas-tugas manajerial sulit untuk ditentukan proses pengerjaannya. Pada penelitian di PT. SM, proses ini dapat dilakukan pada fungsi pengelolaan Training dan fungsi pengelolaan Gugus Kendali Mutu yang relatif belum tertangani dengan baik. Pembagian tugas pada masing-masing pemegang jabatan dilakukan dengan hirarki tugas yang mengikuti konsep manajemen, dimana

menurut Robbins & Coulter (2005) dan juga dinyatakan oleh Ernie & Kurniawan (2005), fungsi manajemen dapat terbagi atas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan implementasi, serta fungsi pengawasan dan pengendalian. Demikian juga dengan hirarki waktu dimana dapat kita bedakan menjadi waktu harian, mingguan, bulanan, serta tahunan yang juga dapat menggambarkan tingkat kepentingan dari tugas yang ada. Dengan kata lain, tugas harian pasti akan dikerjakan terlebih dahulu sebelum melakukan tugas mingguan, demikian seterusnya. Sesuai dengan hirarki jabatan yang ada di PT. SM, terdapat 18 jabatan yang dapat kita fungsikan untuk menjalankan pengelolaan training maupun gugus kendali mutu. Untuk hirarki tertinggi, yaitu jabatan Managing Director akan mengambil porsi tugas sebagai penjamin terlaksananya pengelolaan fungsi-fungsi tersebut, sedang untuk pemegang jabatan lainnya akan mengambil porsi tugasnya mengikuti aturan hirarki tugas dan hirarki waktu. Berikut adalah sebuah usulan untuk pembagian tugas pada fungsi pengelolaan training di PT. SM seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8 Pembagian Tugas untuk Pengelolaan Training

NO	JABATAN	FUNGSI	TUGAS	ALOKASI WKT	FREKUENSI
1	Managing Director	Penjamin, Pengarahan	mengarahkan tujuan	2 jam	tahunan
2	General Manager	Pengelolaan, Pengawasan	mengelola training	4 jam	6 bulanan
3	Manager PPIC	Perencanaan	merencanakan training	1 jam	bulanan
4	Supervisor Material Planning	Pelaksanaan	menyelenggarakan training	4 jam	3 bulan
5	Supervisor Logistik	Pelaksanaan	mempersiapkan training	1 jam	mingguan
6	Manager Produksi	Perencanaan	merencanakan training	1 jam	bulanan
7	Supervisor Produksi Printing	Pelaksanaan	menyelenggarakan training	4 jam	4 bulan
8	Supervisor Produksi Laminasi	Pelaksanaan	menyelenggarakan training	2 jam	2 bulan
9	Supervisor Produksi Slitting	Pelaksanaan	mempersiapkan training	1 jam	mingguan

Dari tabel diatas dapat dijelaskan dengan uraian sebagai berikut:

- Managing Director, bertugas mengarahkan tujuan diadakannya training, membutuhkan waktu 2 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas pengarahan ini dilakukan sekali dalam setahun.
- General Manager, bertugas mengelola kegiatan training, membutuhkan waktu 4 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas pengelolaan ini dilakukan sekali dalam 6 bulan.

- Manager (baik PPIC maupun Produksi), bertugas merencanakan kebutuhan training apa saja yang diperlukan, membutuhkan waktu 1 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas perencanaan ini dilakukan sekali dalam 1 bulan.
- Supervisor (baik Logistik maupun Slitting), bertugas mempersiapkan segala hal yang dibutuhkan dalam melaksanakan training, membutuhkan waktu 1 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas persiapan ini dilakukan sekali dalam seminggu
- Supervisor (baik Material Planning, Printing, maupun Laminasi), bertugas menyelenggarakan kegiatan training, membutuhkan waktu 4 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas penyeleggaraan ini dilakukan sekali dalam 3 atau 4 bulan.

Dengan mengetahui proses apa saja yang dibutuhkan untuk mengelola kegiatan training maka tugas-tugas yang diperlukan akan dapat didelegasikan kepada pemegang jabatan terkait, sesuai kemampuan dan kewenangannya. Demikian juga dengan alokasi waktu yang dibutuhkan serta kapan tugas tersebut dilaksanakan akan memberikan informasi bagaimana tugas tersebut dapat diselesaikan. Dengan demikian fungsi pengelolaan Training akan dapat dilaksanakan dengan baik.

Sedang usulan untuk pembagian tugas pada fungsi pengelolaan Gugus Kendali Mutu di PT. SM dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9 Pembagian Tugas untuk Pengelolaan Gugus Kendali Mutu

NO	JABATAN	FUNGSI	TUGAS	ALOKASI WKT	FREKUENSI
1	Managing Director	Penjamin, Pengarahan	menjamin kegiatan	2 jam	tahunan
2	General Manager	Pengelolaan, Pengawasan	mengawasi program GKM	2 jam	bulanan
3	Manager Produksi	Perencanaan	merencanakan program GKM	1 jam	mingguan
4	Supervisor Produksi	Pelaksanaan	melaksanakan program GKM	0.5 jam	harian
5	Manager QA	Pengendalian	mengendalikan program GKM	2 jam	mingguan
6	Supervisor QC	Pelaksanaan	melaksanakan program GKM	0.5 jam	harian
7	Manager Maintenance	Pelaksanaan	mendukung program GKM	2 jam	mingguan
8	Supervisor Maintenance	Pelaksanaan	melaksanakan program GKM	0.5 jam	harian

Dari tabel diatas dapat dijelaskan dengan uraian sebagai berikut:

- Managing Director, bertugas menjamin kegiatan Gugus Kendali Mutu tetap berlangsung, membutuhkan waktu 2 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas penjaminan ini dilakukan sekali dalam setahun.
- General Manager, bertugas mengawasi jalannya program Gugus kendali Mutu, membutuhkan waktu 2 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas pengawasan ini dilakukan sekali dalam sebulan.
- Manager (baik Produksi, QA, maupun Maintenance), bertugas merencanakan, mengendalikan, dan mendukung program Gugus Kendali Mutu, dan membutuhkan waktu 1 hingga 2 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas perencanaan, pengendalian, pendukung ini dilakukan sekali dalam 1 minggu.
- Supervisor (baik Produksi, QA, maupun Maintenance), bertugas melaksanakan Gugus Kendali Mutu, membutuhkan waktu 0,5 jam untuk melakukan tugas ini, serta tugas pelaksanaan ini dilakukan setiap hari.

Hal yang sama dengan mengetahui proses apa saja yang dibutuhkan untuk mengelola kegiatan Gugus Kendali Mutu, maka tugas-tugas yang diperlukan akan dapat didelegasikan kepada pemegang jabatan terkait, sesuai kemampuan dan kewenangannya. Demikian juga dengan alokasi waktu yang dibutuhkan serta kapan tugas tersebut dilaksanakan akan memberikan informasi bagaimana tugas tersebut dapat diselesaikan. Dengan demikian fungsi pengelolaan Gugus kendali Mutu akan dapat dilaksanakan dengan baik.

Secara umum penelitian yang dilakukan di PT. SM memberikan hasil seperti yang diharapkan. Sebagai perusahaan yang memproduksi berbagai kemasan fleksibel, PT. SM sering kali mendapatkan permintaan atas produk-produk baru dengan persyaratan yang cukup tinggi, baik dari sisi kualitas maupun dari sisi kuantitas. Hal ini membuat setiap bagian harus bekerja dengan keras untuk dapat memenuhi permintaan tersebut. Perubahan yang terjadi harus dapat diikuti dan dipenuhi oleh perusahaan agar tetap dapat berkompetisi.

Menurut Woodward dalam Robbins&Coulter (2005), dengan tipe produksi *job order*, struktur organisasi yang tepat untuk tipe ini adalah struktur organisasi organik. Struktur ini memiliki karakteristik tim dengan lintas fungsi, lintas hirarki,

aliran informasi yang bebas, rentang kendali yang luas, konsep desentralisasi, serta tidak begitu formal. Dengan perkembangan bentuk organisasi yang semakin modern, perkembangan ini pada intinya membuat organisasi baru menjadi lebih dinamis, berorientasi pada konsumen, serta mengharapkan partisipasi dari semua pihak sebagai tim yang kuat. Organisasi yang dinamis dengan iklim bisnis sekarang, menurut Manuele (2000) membutuhkan tingkat efektivitas dari manajemen yang lebih tinggi lagi. Manajer dituntut untuk selalu dapat mengelola karyawannya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Proses dimana manajer menentukan tugas-tugas individual dan wewenangnya, menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997), disebut sebagai desain pekerjaan. Desain pekerjaan pada awalnya ditujukan pada bagaimana manajemen menciptakan suatu pekerjaan dengan menspesifikasikan tugas dan tanggung jawab. Tetapi dengan berjalannya waktu dan pengembangan alat serta proses baru, harapan manajemen untuk pekerjaan akan berubah (berarti akan dirancang ulang). Maka kita sebaiknya memahami desain ulang perlu menjadi proses yang terus berjalan dan dinamis.

Dengan demikian dibutuhkan alat bantu yang memadai dalam melakukan desain ulang pekerjaan dengan tujuan memperbaiki kondisi kerja dan meningkatkan motivasi setiap pemegang jabatan. Dari penelitian yang telah dilakukan di PT. SM, telah dibuat suatu alat bantu yang disebut *Job Mapping* yang melakukan pemetaan terhadap seluruh pekerjaan yang ada di perusahaan. Dengan pemetaan pekerjaan ini, proses pendelegasian tugas untuk memperbaiki kondisi *overload* yang ada dapat dilakukan. Meski belum banyak dikenal dan cukup sulit untuk diterapkan pada awalnya, alat bantu ini diharapkan membantu proses desain pekerjaan menjadi sangat terintegrasi, mudah untuk dilakukan perubahan, didasarkan atas kebutuhan perusahaan yang sebenarnya, serta sangat *reliable* untuk jangka waktu yang panjang. Dukungan analisis beban kerja yang ada juga sangat membantu dalam melihat seberapa besar beban yang ada pada setiap pemegang jabatan. Dengan sinergi ini, pendelegasian pekerjaan dapat dilakukan secara tepat dan menciptakan kondisi kerja yang kondusif yang mendorong pencapaian prestasi kerja.

4.4. Analisis Parameter Penelitian

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui kondisi atau beban kerja pada setiap pemegang jabatan, digunakan waktu kerja sebagai parameter. Dengan kata lain, untuk mengetahui bagaimana tugas-tugas yang ada dapat diselesaikan, digunakan fungsi waktu sebagai ukurannya. Menurut Copp (1988), pengukuran waktu kerja sangat membantu dalam melakukan analisis aktifitas, yaitu untuk mendata detil langkah dari suatu tugas, mendokumentasi permasalahan yang muncul, serta membuat rekomendasi untuk peningkatan efisiensi. Pengukuran waktu kerja dalam penelitian ini merupakan pendapat atau penilaian dari masing-masing pemegang jabatan yang tentunya dianggap mengetahui dengan pasti berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Dengan adanya data waktu kerja maka dapat diketahui seberapa lama tugas-tugas tersebut dapat diselesaikan, serta apakah melebihi atau kurang dari waktu kerja yang tersedia, yang juga disebut sebagai kondisi *overload* atau *underload*, yang dapat menyebabkan ketidaknyamanan atau ketidakpuasan bagi setiap pemegang jabatan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada.

Disamping fungsi waktu, kondisi ketidakpuasan bagi pekerja juga terjadi karena kurangnya penghargaan yang diterima oleh mereka. Penghargaan ini dapat berupa penghargaan materiil, yaitu sejumlah kompensasi atau uang yang mereka terima, dan penghargaan immateriil, yaitu penghargaan berupa pengakuan, pujian, atau reputasi yang baik. Menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997), kecuali kalau kebutuhan yang lebih rendah dipuaskan, orang tidak akan merespon peluang memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pekerja yang merasa bahwa pendapatannya masih rendah akan sulit diharapkan untuk mencapai prestasi kerja. Demikian juga menurut teori hirarki kebutuhan oleh Maslow dalam Robbins&Coulter (2005), bahwa untuk meningkatkan motivasi individu harus dimulai dengan memuaskan kebutuhan pada hirarki yang paling rendah (*physiological needs*) baru berlanjut pada kebutuhan berikutnya secara berurutan, yaitu kebutuhan akan *safety*, *social*, *esteem*, dan *self-actualization*. Ini berarti kebutuhan fisik berupa kebutuhan primer dan sekunder harus sudah terpenuhi sebelum individu dituntut untuk berprestasi. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Mc.Gregor dengan teori X dan teori Y -nya, serta oleh Herzberg dengan teori

Hygiene-Motivation Factors dalam Robbins&Coulter (2005), bahwa motivasi bekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda, baik yang menyebabkan kepuasan maupun ketidakpuasan, yang juga menyebabkan individu menjadi pekerja yang ambisi dan mandiri, atau sebaliknya menjadi individu yang tidak termotivasi. Demikian juga menurut Kelly (1991) dalam Parker&Wall (1998), bahwa untuk menentukan tingkat kepuasan kerja dan kinerja dari suatu pekerjaan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal seperti, *job perception*, perubahan dalam metode kerja, dan sebagainya, dan digambarkan dalam “*twin-track model*”. Dengan demikian, kondisi kepuasan dan kondisi ketidakpuasan dalam bekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimulai dari kebutuhan individu yang mendasar, hingga kondisi lingkungan yang melingkupinya, yang kesemuanya memberikan andil dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja yang ada.

Meski demikian, penelitian ini hanya menggunakan parameter waktu kerja untuk mengukur kepuasan pekerja dimana kondisi bekerja diharapkan tidak dalam kondisi *overload* ataupun *underload*. Penggunaan parameter lain, seperti biaya, pendapatan, ataupun faktor lainnya sulit dilakukan mengingat ketersediaan data yang ada tidak mencukupi serta dengan pertimbangan keinginan atau kebutuhan perusahaan yang tidak sama. Data biaya atas setiap tugas atau pekerjaan yang dilakukan tidak semuanya dimiliki oleh setiap perusahaan, yang juga membutuhkan pengamatan dan analisis tersendiri. Data ini menghitung berapa banyak biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tersebut. Disamping itu, menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997), terdapat kesulitan dalam menilai untung-rugi (*trade-off*) antara kebutuhan organisasi dan individu. Sebagai contoh, teknologi manufaktur (suatu perbedaan lingkungan) mungkin akan mendiktekan manajemen untuk memakai lini perakitan, metode produksi masal dan pekerjaan berketrampilan rendah untuk mencapai efisiensi optimal, tentunya dengan biaya yang rendah. Disisi lain, pekerjaan tersebut, bisa saja menghasilkan ketidaknyamanan yang tinggi dan ketidakpuasan dalam bekerja. Dengan kata lain, sulit bagi perusahaan untuk memenuhi biaya pekerjaan yang tinggi, ataupun meningkatkan kompensasi bagi pekerjanya, jika dana perusahaan masih terbatas atau keuntungan yang didapat masih belum maksimal.

Proses penyeimbangan atau kompromi atas kondisi ini dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keuntungan perusahaan terlebih dahulu dengan peningkatan efektifitas dan efisiensi di semua lini, baru diikuti dengan perbaikan penghargaan bagi setiap individu. Peningkatan keuntungan perusahaan dapat dicapai dengan perbaikan kondisi bekerja dimana dengan penghilangan kondisi *overload* ataupun *underload* pekerja, yang dapat diketahui dengan dengan pengukuran waktu kerja, diharapkan akan memberikan prestasi kerja yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan. Keuntungan perusahaan yang meningkat akan dapat digunakan sebagai sumber untuk meningkatkan biaya atas pekerjaan serta penghargaan atas pekerja pada khususnya, sehingga motivasi dan kepuasan pekerja juga semakin tinggi. Jika keuntungan yang didapat masih relatif kecil, cukup sulit bagi perusahaan untuk memberikan anggaran yang lebih tinggi. Maka pertimbangan waktu kerja sebaiknya lebih didahulukan sebelum pertimbangan faktor lainnya, seperti biaya, kompensasi, dan lainnya. Dengan demikian, perbaikan kinerja dilakukan terlebih dahulu, yang juga lebih dimungkinkan oleh perusahaan, baru dilakukan perbaikan kompensasi atau penghargaan. Siklus yang berulang ini jika dilakukan secara dinamis dan terus menerus akan memberikan jaminan bagi kelangsungan dan keunggulan perusahaan dalam kompetisi yang semakin tinggi.