

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Organisasi dan Manajemen

Menurut Jones (2004) organisasi adalah sebuah alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan tindakan mereka untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan, atau untuk mencapai tujuan mereka. Setelah tujuan ditetapkan, struktur organisasi disusun untuk meningkatkan efektivitas kontrol organisasi terhadap semua aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Struktur organisasi adalah suatu sistem formal dari tugas dan hubungan otoritas yang mengontrol bagaimana orang-orang mengkoordinasi tindakan mereka dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam perkembangan teori organisasi, organisasi yang pada awalnya merupakan organisasi yang mekanistik, saat ini telah berubah menjadi organisasi yang pembelajar (*learning organization*) dimana salah satu indikatornya adalah organisasi yang selalu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi yang ada. Perubahan ini salah satunya adalah perkembangan anggapan terhadap nilai kemanusiaan pekerja perusahaan dimana pekerja sebagai manusia dari mahluk rasional menjadi manusia mahluk psiko-sosial. Konsep membagi tugas kepada individu dalam organisasi juga berubah dan sesuai dengan perubahan anggapan tersebut.

Tabel 2.1 The Changing Organization

Traditional Organization	New Organization
<ul style="list-style-type: none"> • Stable • Inflexible • Job-focused • Work is defined by job positions • Individual-oriented • Permanent jobs • Command-oriented • Managers always make decisions • Rule-oriented • Relatively homogeneous workforce • Workdays defined as 9 to 5 • Hierarchical relationships • Work at organizational facility during specific hours 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic • Flexible • Skills-focused • Work is defined in terms of tasks to be done • Team-oriented • Temporary jobs • Involvement-oriented • Employees participate in decision making • Customer-oriented • Diverse workforce • Workdays have no time boundaries • Lateral and networked relationships • Work anywhere, anytime

Sumber : Steven P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 8th edition, Prentice Hall, 2005

Pada tabel diatas Robbins&Coulter (2005) memperlihatkan telah terjadi perubahan yang mendasar pada karakteristik dari bentuk organisasi yang tradisional menjadi bentuk organisasi yang lebih modern. Perubahan ini pada intinya membuat organisasi baru menjadi lebih dinamis, berorientasi pada konsumen, serta mengharapkan partisipasi dari semua pihak sebagai tim yang kuat. Woodward dalam Robbins&Coulter (2005) menemukan bahwa struktur organisasi mana yang lebih efektif menurut penggunaan teknologi (tipe produksi) dan strukturnya sebagai berikut:

Tabel 2.2 Woodward's Findings on Technology, Structure, and Effectiveness

	Unit Production	Mass Production	Process Production
Structural characteristics	Low vertical differentiation	Moderate vertical differentiation	High vertical differentiation
	Low horizontal differentiation	High horizontal differentiation	Low horizontal differentiation
	Low formalization	High formalization	Low formalization
Most effective structure	Organic	Mechanistic	Organic

Sumber : Steven P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 8th edition, Prentice Hall, 2005

Dari tabel diatas terlihat bahwa struktur organisasi organik lebih sesuai untuk tipe produksi *job order* dan *continous process*, sedang struktur mekanistik lebih sesuai untuk tipe produksi masal.

Masing-masing struktur ini mempunyai karakteristik yang berbeda sesuai dengan sifat organisasinya:

- Mechanistik, mempunyai karakteristik spesialisasi tinggi, bentuk departemen yang kaku, aliran perintah sangat jelas, rentang kendali yang terbatas, konsep sentralisasi, serta sangat formal
- Organik, mempunyai karakteristik tim dengan lintas fungsi, lintas hirarki, aliran informasi yang bebas, rentang kendali yang luas, konsep desentralisasi, serta tidak begitu formal

Untuk dapat menjalankan roda organisasi tersebut maka dibutuhkan pengaturan yang disebut sebagai manajemen. Menurut Follet dalam Ernie&Kurniawan (2005), pengertian manajemen adalah seni dalam

menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Sedang menurut Nickels&McHugh dalam Ernie&Kurniawan (2005), manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Secara umum, fungsi-fungsi dalam manajemen terbagi atas:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Pengarahan dan pengimplementasian (*Directing/Leading*)
4. Pengawasan dan Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi perencanaan adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Dengan kegiatan dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut:

- Menetapkan tujuan dan target bisnis
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

Fungsi pengorganisasian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi. Dengan kegiatan dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab
- Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
- Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

Fungsi pengarahan atau implementasi adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi. Dengan kegiatan dalam fungsi pengarahan atau implementasi adalah sebagai berikut:

- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi pengawasan dan pengendalian adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi. Dengan kegiatan dalam fungsi pengawasan dan pengendalian adalah sebagai berikut:

- Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Iklim bisnis sekarang membutuhkan tingkat efektivitas dari manajemen yang lebih tinggi lagi. Manajer dituntut untuk selalu dapat mengelola karyawannya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dibutuhkan sekaligus keahlian dalam bidang teknis, personal, dan konseptual. Semakin tinggi tingkatan manajer akan semakin tinggi pula keahlian konseptual yang dibutuhkan dibanding keahlian lainnya.

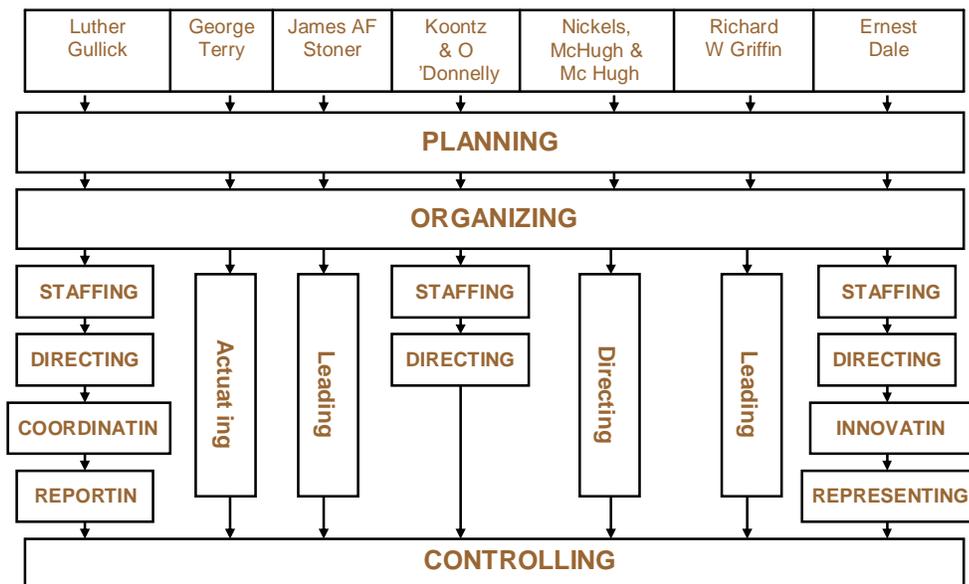
Robbins&Coulter (2005) juga memberikan gambaran tentang keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi-fungsi dalam manajemen tersebut seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 2.3 Management Skills and Management Function Matrix

Skill	Function			
	Planning	Organizing	Leading	Controlling
Acquiring power		✓	✓	
Active listening			✓	✓
Budgeting	✓			✓
Choosing an effective leadership style			✓	
Coaching			✓	
Creating effective teams		✓	✓	
Delegating (empowerment)		✓	✓	
Designing motivating jobs		✓	✓	
Developing trust			✓	
Disciplining			✓	✓
Interviewing		✓	✓	
Managing Conflict			✓	✓
Managing resistance to change		✓	✓	✓
Mentoring			✓	
Negotiating			✓	
Providing feedback			✓	✓
Reading an organization's culture		✓	✓	
Scanning the environment				✓
Setting goals	✓			✓
Solving problems creatively	✓	✓	✓	✓
Valuing Diversity	✓	✓	✓	✓

Sumber : Steven P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 8th edition, Prentice Hall, 2005

Selain itu, berbagai pandangan dari berbagai ahli terhadap fungsi-fungsi manajemen juga menyatakan fungsi yang lebih banyak dibanding keempat fungsi sebelumnya seperti tampak pada gambar berikut ini:



Sumber : Ernie T & Kurniawan S, *Pengantar Manajemen*, edisi pertama, 2005

Gambar 2.1 Perbedaan pandangan dalam Fungsi-fungsi Manajemen

Secara umum perbedaan pandangan dari berbagai ahli ini terletak pada fungsi pengarahan atau implementasi yang dapat dijabarkan dengan tambahan pada fungsi penempatan staf (*staffing*) dan fungsi pelaporan (*reporting, representing*).

2.2 Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Pengertian Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*) adalah proses pengumpulan informasi tentang pekerjaan atau jabatan tertentu dan penentuan unsur-unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan. Analisis pekerjaan ini menghasilkan dua jenis informasi, yakni deskripsi pekerjaan (*job description*) yang menguraikan tentang tugas, tanggung jawab, wewenang, dan sebagainya, serta spesifikasi pekerjaan (*job specification*) yang menguraikan tentang persyaratan pekerjaan yang harus dicapai oleh pemegang pekerjaan.

Didalam membuat analisis pekerjaan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, antara lain :

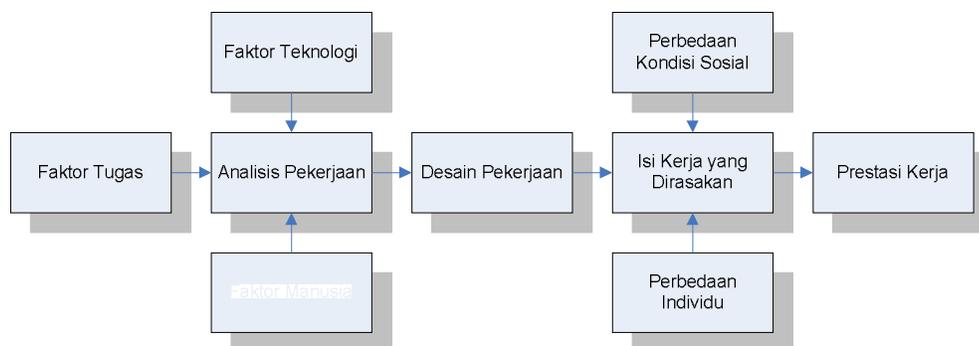
- Analisis pekerjaan hendaknya mampu memberikan fakta yang penting dan yang ada kaitannya langsung dengan pekerjaan tersebut. Fakta-fakta mana yang penting akan tergantung pada tujuan atau untuk apa hasil-hasil analisis tersebut akan dimanfaatkan nantinya.
- Analisis pekerjaan hendaknya bisa memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan. Apabila untuk masing-masing tujuan dibuatkan analisis pekerjaan tersendiri maka hal ini akan memerlukan biaya yang besar.
- Analisis pekerjaan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki. Dalam organisasi yang besar pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak statis, sering mengalami perubahan berhubung adanya perubahan dalam proses produksi, material, metode ataupun peralatan kerja yang dipergunakan. Dengan demikian analisis pekerjaan akan merupakan program yang berlangsung secara dinamis (terus menerus).
- Analisis pekerjaan hendaknya dapat menunjukkan tugas, tugas mana yang penting diantara beberapa tugas dalam tiap pekerjaan.
- Analisis pekerjaan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya. Untuk memperoleh data yang demikian

diperlukan adanya langkah-langkah yang tepat yang dilakukan oleh para ahli dalam analisis pekerjaan.

Analisis pekerjaan akan memberikan aspek dinamika dari status dan peran yang paling terkait dalam suatu struktur organisasi dari sebuah siklus usaha. Analisis pekerjaan ini terjadi setelah proses pengorganisasian selesai dilaksanakan dan menjelang proses pengkayaan (*staffing*) akan diselenggarakan. Hasil nyata dari analisis pekerjaan tersebut akan diwujudkan dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan (*job description and specification*)

2.2.1 Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Desain pekerjaan adalah hasil dari analisis pekerjaan. Model konseptual dalam gambar di bawah ini didasarkan pada riset ekstensi kepustakaan yang muncul sejak tahun 1970-an. Konsep ini menjelaskan pengaruh penting terhadap prestasi kerja dan efektivitas organisasi, dan memperhatikan sejumlah besar kompleksitas.



Sumber : James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, *Organisasi*, edisi 8, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997

Gambar 2.2 Model Konseptual Desain Pekerjaan dan Prestasi Kerja

Model mencatat bahwa individu bereaksi berbeda terhadap suatu pekerjaan. Sementara satu orang akan memperoleh kepuasan dari suatu pekerjaan, sedang yang lain mungkin tidak. 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. Pekerjaan tersebut, bisa saja menghasilkan ketidaktentraman yang tinggi dan ketidakpuasan pekerjaan. Barangkali biaya ini bisa dicegah dengan penyeimbangan yang seksama antara kebutuhan organisasional dan individual.

Desain pekerjaan menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1997) adalah proses dimana manajer menentukan tugas-tugas individual dan wewenangnya. Ini berarti manajemen telah memutuskan bahwa lebih bermanfaat untuk mempertimbangkan kembali apa yang diharapkan karyawan dalam melakukan 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.

Dalam beberapa waktu belakangan, isu mendesain pekerjaan telah berjalan melebihi penetapan cara yang paling efisien dalam melaksanakan tugas. Konsep *Quality of Work Life* (Mutu Kehidupan Bekerja, MKB) sekarang telah digunakan secara luas mengacu pada “suatu filosofi manajemen yang meningkatkan martabat semua pekerja; memperkenalkan perubahan dalam suatu kultur organisasi; dan meningkatkan kesejahteraan fisik dan emosi karyawan (seperti memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan)” Indikator mutu kehidupan bekerja diantaranya adalah tingkat kecelakaan, pemakaian cuti sakit, keluar-masuk karyawan, dan jumlah keluhan. Di beberapa organisasi, program MKB dimaksudkan untuk meningkatkan kepercayaan karyawan, keterlibatan dan pemecahan masalah sehingga meningkatkan kepuasan pekerja dan efektivitas organisasi. Jadi konsep dan aplikasi MKB menjadi luas dan melibatkan lebih dibanding pekerjaan, tetapi pekerjaan yang dilakukan oleh manusia merupakan sumber kepuasan penting. Bukan hal yang mengagetkan untuk mengetahui bahwa konsep MKB memasukkan unsur teori dan ide gerakan hubungan manusia di tahun 1950-an dan upaya pemerdayaan pekerjaan di tahun 60-an dan 70-an. Perancangan pekerjaan dan teknik perancangan ulang mencoba untuk: (1)

mengidentifikasi kebutuhan karyawan yang paling penting dan organisasi, (2) menghilangkan hambatan di tempat kerja yang membuat frustrasi kebutuhan tersebut. Manajer mengharapkan bahwa hasil pekerjaan akan: (1) mengisi kebutuhan individu yang penting, (2) kontribusi kepada individu, kelompok, dan efektivitas organisasi.

Desain pekerjaan bertujuan untuk mengatur penugasan kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Sedangkan fungsinya adalah menetapkan kegiatan kerja seseorang / kelompok secara organisasional. Beberapa elemen yang tercakup dalam desain pekerjaan :

a. *Elemen Organisasional*, berkaitan dengan efisiensi yang mencakup :

- Pendekatan mekanistik, mengidentifikasi setiap tugas suatu pekerjaan agar dapat diatur untuk meminimalkan waktu dan tenaga;
- Aliran kerja, untuk menjaga keseimbangan kerja;
- Praktek kerja, menyangkut cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.

b. *Elemen Lingkungan*, berkaitan dengan kemampuan dan ketersediaan SDM yang potensial.

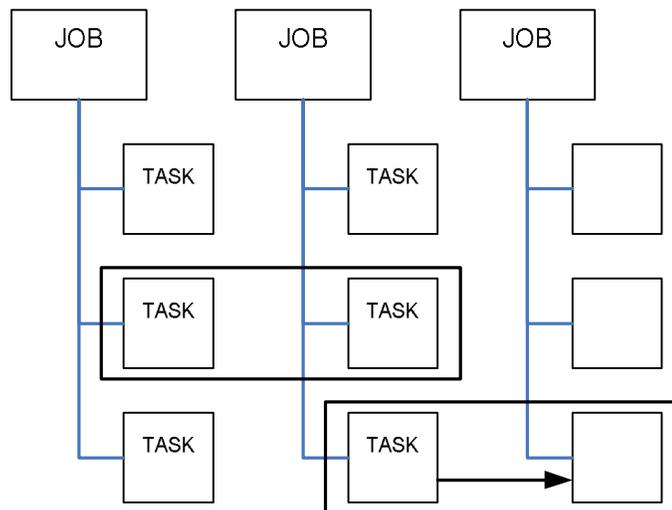
c. *Elemen Keperilakuan*, mencakup :

- Otonomi, tanggungjawab atas apa yang dikerjakan;
- Variasi, menjauhkan dari kebosanan kerja;
- Identifikasi tugas, kejelasan tugas yang dilaksanakan ;
- Umpan balik, untuk mengetahui hasil kerja.

2.2.2 Desain Ulang Pekerjaan (*Job Redesign*)

Sebelumnya percobaan untuk mendesain ulang pekerjaan ditujukan pada era *scientific management*. Usaha-usaha pada waktu itu ditekankan pada kriteria efisiensi. Atas dasar hal ini, tugas individu yang merupakan bagian dari suatu pekerjaan adalah terbatas, seragam dan berulang. Praktik ini mendorong pada rentang pekerjaan yang sempit dan konsekuensinya menimbulkan ketidaksenangan atas pekerjaan, tingkat keluar-masuk tinggi, absensi, dan ketidakpuasan. Dengan demikian, perlu dipikirkan strategi yang menghasilkan rentang pekerjaan yang lebih luas melalui peningkatan aktifitas yang diperlukan bagi pekerjaan. Dua dari pendekatan ini adalah rotasi dan perluasan pekerjaan.

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah praktik untuk menggerakkan individu dari pekerjaan ke pekerjaan guna mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi potensial dan prestasi. Praktik ini melibatkan rotasi manajer dan non manajer dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dengan demikian individu diharapkan untuk menyelesaikan lebih banyak aktifitas pekerjaan. Karena setiap pekerjaan terdiri tugas-tugas yang berbeda. Rotasi pekerjaan melibatkan peningkatan rentang pekerjaan dan persepsi atas ragam isi pekerjaan. Peningkatan keragaman tugas berkaitan dengan studi terbaru, akan meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi beban mental, menurunkan jumlah kesalahan karena faktor kelelahan, meningkatkan produksi dan efisiensi, dan mengurangi kecelakaan kerja. Proses ini dapat digambarkan seperti gambar berikut ini (Rothwell&Kazanas, 2005):

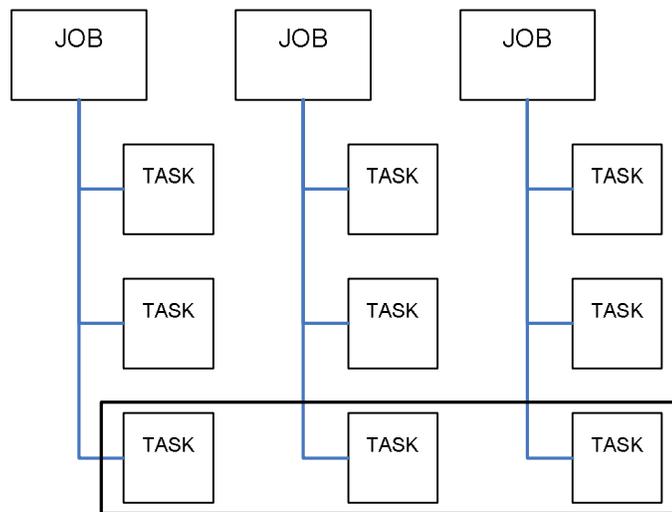


Gambar 2.3 Pengaturan Aliran Tugas dalam *Job Rotation*

Rotasi pekerjaan tidak dapat mengubah karakteristik dasar dari pekerjaan tertentu. Kritik mengungkapkan bahwa rotasi acapkali tidak melibatkan hal-hal lain kecuali mereka yang menunjukkan beberapa kebosanan dan pekerjaan yang lebih monoton dibanding lainnya. Strategi alternatif adalah perluasan pekerjaan

Perluasan pekerjaan (*job enlargement*) adalah praktik peningkatan jumlah tugas bagi orang yang mempunyai tanggung jawab tertentu, meningkatkan rentang pekerjaan tetapi tidak kedalamannya. Strategi perluasan pekerjaan memfokuskan pada sisi berlawanan dengan pembagian kerja, yakni membentuk

despesialisasi atau meningkatkan jumlah tugas yang harus dilakukan oleh seorang pekerja. Contohnya, suatu pekerjaan didesain sehingga individu dapat melakukan enam tugas sebagai ganti tiga tugas. Meskipun dalam banyak hal, pekerjaan yang diperbesar membutuhkan periode pelatihan yang lebih lama, kepuasan kerja meningkat karena kebosanan berkurang. Implikasinya tentu saja perluasan pekerjaan akan mendorong peningkatan prestasi. Proses ini dapat digambarkan seperti gambar berikut ini (Rothwell&Kazanas, 2005):



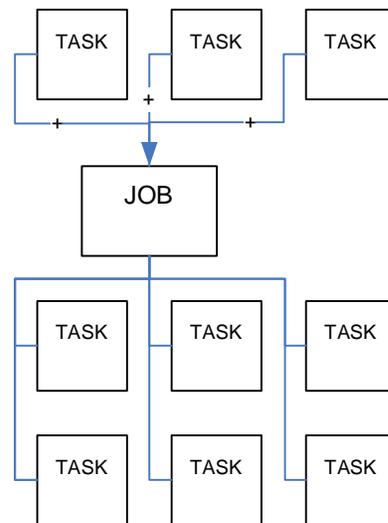
Gambar 2.4 Penambahan Tugas dalam *Job Enlargement*

Studi terdahulu Walker & Guest (1952) meninjau dari sisi masalah sosial dan psikologikal dihubungkan dengan produksi masal di pabrik perakitan mobil. Mereka menemukan banyak pekerja tidak puas dengan pekerjaan mereka yang sangat spesialis. Terutama, mereka tidak menyenangi langkah mekanikal, operasi berulang, dan kurangnya rasa berprestasi. Mereka juga menemukan hubungan yang positif antara rentang pekerjaan dan kepuasan kerja.

Konsep dan praktik perluasan pekerjaan telah menjadi lebih canggih. Dalam tahun-tahun belakangan, perluasan pekerjaan yang efektif melibatkan keragaman tugas yang lebih banyak. Juga diperlukan untuk mendesain ulang aspek-aspek tertentu lainnya dari rentang pekerjaan, termasuk memberikan langkah pengendalian oleh pekerja (dibanding dengan mesin). Setiap perubahan ini akan berkait pada keseimbangan antara manfaat dan kerugian dari berbagai derajat variasi pembagian kerja. Beberapa karyawan tidak bisa berhubungan

dengan pekerjaan yang lebih luas karena mereka tidak bisa memahami kompleksitas; lebih lanjut mereka mungkin tidak mempunyai perhatian yang cukup untuk menyempurnakan suatu kumpulan tugas yang lebih luas. Juga kalau karyawan menerima adanya perluasan pekerjaan dan mempunyai kemampuan yang dipersyaratkan, selanjutnya perluasan pekerjaan harus meningkatkan kepuasan dan mutu produk serta menurunkan absensi dan keluar-masuknya karyawan. Manfaat ini bukannya tanpa biaya, termasuk kemungkinan karyawan akan meminta gaji yang lebih besar sebagai ganti melakukan pekerjaan yang lebih luas. Juga biaya ini harus dipikul bila manajemen menginginkan mengimplementasikan strategi desain ulang- pemerikayaan pekerjaan –yakni memperluas kedalaman kerja. Perluasan pekerjaan merupakan prakondisi untuk pemerikayaan pekerjaan.

Pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) adalah praktik peningkatan keleluasaan individu (wewenang) sehingga bisa menyeleksi aktifitas dan hasil. Peningkatan kedalaman pekerjaan akan memacu setiap individu untuk berpretasi dan karena itu mengisi kebutuhan pertumbuhan dan otonomi. Proses ini dapat digambarkan seperti gambar berikut ini (Rothwell&Kazanas, 2005):



Gambar 2.5 Pemerikayaan Tugas dalam *Job Enrichment*

Dorongan untuk mendesain ulang kedalaman pekerjaan diberikan oleh teori dua faktor motivasi dari Herzberg. Dasar teorinya adalah faktor-faktor yang tepat bagi kebutuhan individu untuk tumbuhnya psikologikal (khususnya

tanggung jawab, tantangan pekerjaan dan pencapaian) harus menjadi karakteristik pekerjaan mereka. Penerapan teori ini disebut sebagai pemerdayaan pekerjaan.

Implementasi dari pemerdayaan pekerjaan disadari melalui perubahan dalam kedalaman pekerjaan. Manajer bisa memberikan peluang yang lebih besar kepada karyawan keleluasaan dalam membuat perubahan sebagai berikut:

1. Umpan balik langsung: evaluasi prestasi sebaiknya tepat pada waktunya dan langsung.
2. Pembelajaran baru: suatu pekerjaan yang baik memungkinkan orang merasa bahwa mereka tumbuh. Semua pekerjaan sebaiknya memberikan peluang untuk belajar.
3. Penjadualan: karyawan sebaiknya dapat menjadual beberapa bagian dari pekerjaan mereka sendiri.
4. Keunikan: masing-masing pekerjaan sebaiknya mempunyai beberapa keunikan atau ciri.
5. Pengendalian atas sumberdaya: individu sebaiknya mempunyai pengendalian atas tugas mereka sendiri
6. Tanggung gugat (accountability) pribadi: karyawan sebaiknya diberikan peluang untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya.

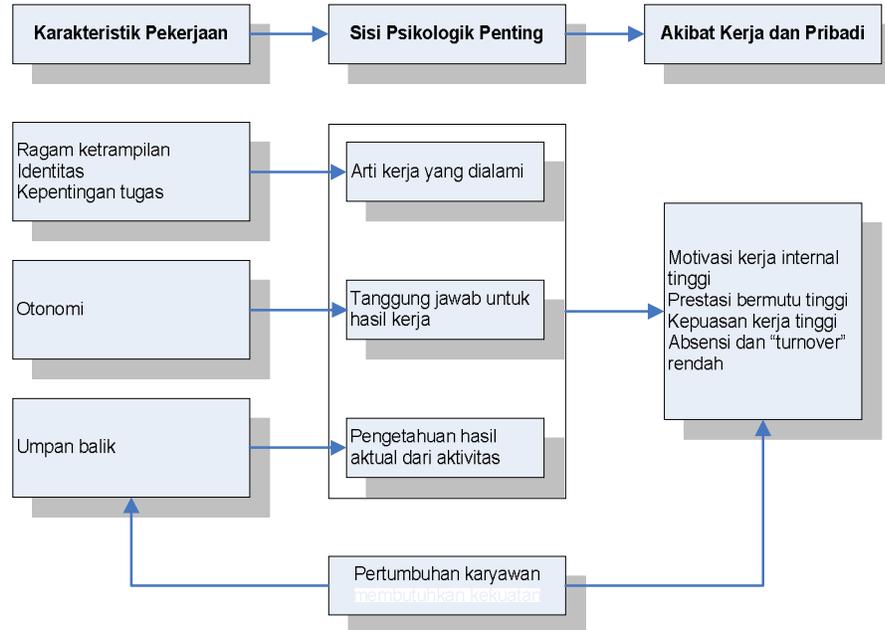
Seperti didefinisikan oleh eksekutif yang bertanggung jawab terhadap program pemerdayaan pekerjaan di Texas Instruments (TI), pemerdayaan pekerjaan adalah suatu proses yang (1) mendorong karyawan untuk berperilaku seperti manajer dalam mememanajementi pekerjaan mereka, dan (2) mendesain ulang pekerjaan agar perilaku tersebut sesuai. Proses seperti yang diimplementasikan di TI bersifat berkelanjutan dan meliputi kesemua organisasi. Masing-masing pekerjaan di TI dipandang sebagai suatu subyek untuk menganalisis, dan untuk menentukan kalau hal tersebut dapat diperkaya guna memasukkan aktivitas manajerial. Lebih lanjut, karena pekerjaan personil non manajerial didesain ulang untuk memasukkan kedalaman yang lebih besar, maka pekerjaan manajer harus didesain ulang. Desain ulang pekerjaan manajerial menekankan pada pelatihan dan konseling bawahan dan kurang menekankan pada pengendalian dan pengarahan.

Karena teori dan praktik pemerdayaan pekerjaan telah berkembang, manajer menjadi sadar bahwa keberhasilan aplikasi membutuhkan sejumlah

perubahan dalam bagaimana pekerjaan dilakukan. Perubahan penting termasuk memberikan wewenang yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam keputusan, untuk menetapkan tujuan mereka sendiri, dan mengevaluasi prestasi mereka (dan kelompok kerja mereka). Pemerdayaan pekerjaan juga melibatkan perubahan sifat dan gaya perilaku manajer. Manajer harus mau dan dapat mendelegasikan wewenang. Memberikan kemampuan kepada karyawan untuk menjalankan pekerjaan yang diperkaya dan kemauan manajer untuk mendelegasikan wewenang, maka hasil prestasi dapat diharapkan. Hasil positif ini akibat dari peningkatan harapan karyawan dimana usaha diarahkan pada prestasi, dan prestasi mendorong pada penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, dan penghargaan ini mempunyai kekuatan untuk memuaskan kebutuhan. Perubahan berarti dalam pekerjaan manajerial ini bila dikawinkan dengan perubahan pekerjaan non manajerial menyarankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung merupakan prasyarat untuk keberhasilan usaha pemerdayaan pekerjaan.

Pemerdayaan dan perluasan pekerjaan bukan strategi yang saling bersaing. Perluasan pekerjaan tetapi bukan pemerdayaan pekerjaan dapat cocok dengan kebutuhan, nilai-nilai dan kemampuan beberapa individu. Namun pemerdayaan pekerjaan, bila sesuai, perlu melibatkan perluasan pekerjaan. Suatu pendekatan baru yang menjanjikan terhadap desain ulang pekerjaan yang mencoba mengintegrasikan dua pendekatan adalah model karakteristik pekerjaan. Hackman, Oldham, Jason, dan Purdy memikirkan pendekatan, berdasarkan Survei Diagnostik Pekerjaan (SDP) yang mengukur keragaman, otonomi, identitas tugas, umpan balik dan signifikansi. SDP mencoba mengukur hanya dimensi “utama” dari isi kerja, dan dalam melakukannya termasuk suatu tambahan dimensi, signifikansi, yang mencerminkan kepentingan pekerjaan bagi organisasi atau lainnya. Penelaahan yang diadakan belum lama ini tentang validitas SDP mendukung kelanjutan penggunaan untuk mengukur persepsi pemegang kerja atas isi pekerjaan.

Model mencoba menjelaskan hubungan antara: (1) karakteristik pekerjaan tertentu, (2) penjelasan psikologikal dikaitkan dengan motivasi, kepuasan dan kinerja, (3) akibat pekerjaan, dan (4) kekuatan pertumbuhan kebutuhan. Gambar di bawah ini menjelaskan hubungan variabel-variabel ini:



Sumber: J. Richard Hackman & Greg Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, April 1975, p. 159-170. Diolah kembali dalam James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, *Organisasi*, edisi 8, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997

Gambar 2.6 Model Karakteristik Pekerjaan

Meskipun keragaman, identitas, kepentingan, otonomi, dan umpan balik tidak lengkap menjelaskan mengenai isi pekerjaan yang dirasakan, tetapi menurut model ini cukup menjelaskan aspek-aspek yang bisa digunakan manajemen untuk mencapai hasil dari sisi produktivitas.

Langkah-langkah yang dapat digunakan manajemen untuk meningkatkan dimensi utama adalah:

- Mengkombinasikan elemen-elemen tugas
- Menetapkan seluruh bagian kerja (misal modul kerja)
- Memungkinkan keleluasaan dalam menyeleksi metode kerja
- Mengijinkan pengendalian langkah-langkah sendiri
- Membuka saluran umpan balik

Tindakan ini meningkatkan keragaman tugas, identitas, dan kepentingan, konsekuensinya secara psikologis akan meningkatkan "arti pengalaman bekerja". Dengan mengijinkan partisipasi karyawan dan evaluasi sendiri serta menciptakan

otonomi pada kelompok kerja, umpan balik dan dimensi otonomi meningkat sejalan dengan sisi psikologik “tanggung jawab yang dialami” dan “pengetahuan akan hasil aktual”.

Implementasi karakteristik pekerjaan dalam situasi tertentu mulai dengan studi tentang persepsi pekerjaan yang ada seperti yang dimaksud dari survei deskripsi pekerjaan. Hackman dan Oldham telah menyampaikan sejumlah aplikasi dari model dalam berbagai organisasi. Juga mengkompilasikan data normatif untuk beragam kategori pekerjaan sehingga manajer dan praktisi bisa membandingkan respon dari karyawan dengan populasi yang lebih besar. Meskipun catatan upaya mendesain ulang pekerjaan umumnya positif, beberapa keberatan dibenarkan.

Manfaat positif dari usaha desain ulang pekerjaan layak bagi individu yang berbeda dalam kekuatan pertumbuhan kebutuhan karyawan. Artinya karyawan dengan kebutuhan akan prestasi yang kuat, pembelajaran, dan tantangan akan merespon lebih positif dibanding dengan mereka yang relatif lemah. Dengan istilah yang lebih umum, karyawan dengan kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri yang lebih tinggi, lebih mungkin menjadi kandidat untuk desain ulang pekerjaan. Karyawan yang didorong berpartisipasi dalam program desain ulang pekerjaan tetapi kurang dalam dorongan kebutuhan atau kemampuan untuk menjalankan desain ulang pekerjaan mungkin akan mengalami stres, kekhawatiran, masalah penyesuaian, prestasi tidak stabil, tingkat keluar-masuk (*turnover*) dan absensi.

Riset yang tersedia mengenai hubungan antara isi pekerjaan yang dirasakan dan prestasi adalah amat kecil. Satu survei dari 30 aplikasi strategi desain ulang pekerjaan mengkonfirmasi bahwa kegagalan juga sama frekuensinya dengan keberhasilan. Ini jelas, bahwa manajer harus mengatasi masalah utama dalam menyelesaikan kebutuhan karyawan dan perbedaan serta kebutuhan organisasi.

Masalah yang berkaitan dengan mendesain ulang pekerjaan adalah seperti pada uraian berikut ini:

1. Program ini menyita waktu dan biaya

2. Kecuali kalau kebutuhan yang lebih rendah dipuaskan, orang tidak akan merespon peluang memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi. Dan meskipun masyarakat kita agak berhasil dalam memberikan makanan dan tempat, kebutuhan ini muncul kembali kepentingannya bilamana ekonomi bergeser dalam periode resesi dan inflasi yang tinggi.
3. Program desain ulang pekerjaan dimaksudkan untuk memuaskan kebutuhan yang tidak terpuaskan dalam tempat kerja. Ketika pekerja mengharapkan kebutuhan kepuasan yang lebih tinggi, mereka mungkin meningkatkan harapan mereka di luar apa yang mungkin. Ketidakpuasan dengan tujuan program yang tidak bisa dicapai akan menunjukkan ketidakpuasan akan pekerjaan.
4. Desain ulang pekerjaan mungkin ditolak oleh serikat pekerja yang melihat usaha ini sebagai suatu percobaan untuk mendapatkan pekerjaan lebih besar dengan bayaran yang sama.
5. Usaha desain ulang pekerjaan mungkin tidak menghasilkan peningkatan kinerja nyata untuk beberapa saat sesudah dimulainya usaha. Satu studi mengindikasikan bahwa peningkatan yang berpengaruh dalam efektivitas tidak akan dilihat sampai empat tahun sesudah dimulainya program desain ulang pekerjaan.

Usaha praktis untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan melalui desain ulang pekerjaan telah menekankan pada otonomi dan umpan balik. Relatif kurang menekankan pada identitas, kepentingan, dan keragaman. Agaknya lebih mudah memberikan individu tanggung jawab yang lebih besar untuk total tugas dan meningkatkan umpan balik dibanding mengubah sifat esensi dari tugas itu sendiri. Memberikan identitas, kepentingan, dan keragaman acapkali membutuhkan pembesaran tugas yang menghilangkan manfaat dari penyederhanaan kerja dan standarisasi. Tetapi dalam kendala ekonomi didesak oleh logika spesialisasi, menjadi mungkin untuk mendesain kerja sehingga memberikan individu tanggung jawab yang lebih lengkap untuk penyelesaiannya sampai pada ujungnya dan saat bersamaan memberikan dukungan monitoring manajerial.

Secara umum, seseorang mencapai dua kesimpulan bila mempertimbangkan pengalaman pendekatan desain ulang pekerjaan. Pertama, mereka relatif berhasil dalam meningkatkan mutu keluaran. Kesimpulan ini menyinggung bila sistem penghargaan telah memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih rendah. Kalau hal tersebut belum memuaskan tingkat yang lebih rendah, karyawan tidak bisa diharapkan mengalami kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi (penghargaan intrinsik) melalui pekerjaan yang diperkaya. Terutama, manajer tidak bisa mengharap individu dengan pertumbuhan yang relatif rendah merespon seperti mereka dengan pertumbuhan kebutuhan yang relatif tinggi.

Usaha yang berhasil adalah hasil dari situasi yang memprakarsai usaha dan proses yang dilakukan untuk memmanajementi usaha. Organisasi dalam tekanan eksternal untuk berubah mempunyai suatu peluang yang lebih baik untuk mengimplementasikan desain ulang pekerjaan dengan lebih berhasil dibanding organisasi yang tidak berada dalam tekanan. Lebih lanjut, usaha yang berhasil diikuti partisipasi dengan skala yang lebih luas dari manajer dan karyawan yang serupa. Karena sumber utama efektivitas organisasi adalah prestasi pekerjaan, manajer sebaiknya mendesain pekerjaan menurut pengetahuan terbaik yang tersedia.

2.3 Pendekatan *Job Mapping* dalam *Job Redesign*

Seiring berkembangnya organisasi, pekerjaan-pekerjaan yang ada perlu didesain ulang (*job redesign*) agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa metode yang telah dikenal dan digunakan secara luas dalam melakukan desain ulang pekerjaan adalah:

1. **Penyederhanaan pekerjaan**, yakni pekerjaan dibuat lebih mudah,
2. **Perluasan pekerjaan**, yakni:
 - a) *Job enlargement* (perluasan kerja secara horisontal), dengan meningkatkan jumlah tugas yang harus dilakukan oleh seorang pekerja agar lebih bervariasi dan mengurangi pekerjaan yang monoton.
 - b) *Job enrichment* (perluasan kerja secara vertikal), dengan memberikan wewenang yang lebih besar kepada pekerja agar lebih dapat mengembangkan diri dan berprestasi.

- c) *Job rotation* (rotasi pekerjaan), dengan memindahkan pekerja atau melakukan rotasi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain agar pekerja dapat mengembangkan ketrampilan lainnya dan mengatasi kejenuhan.

Denton (1992) memperlihatkan suatu metode dalam melakukan desain ulang pekerjaan dengan menyederhanakan semua tugas dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan. Hal ini sejalan dengan metode desain ulang yang pertama yang telah kita bahas. Denton menggunakan tiga kata dalam terminologi enjiniring lama yakni, eliminasi, sederhanakan, dan kombinasikan sebagai langkah dalam melakukan desain ulang pekerjaan. Langkah-langkah proses yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Amati dan pahami proses pengambilan keputusan saat ini.
2. Dokumentasikan keputusan-keputusan dengan menggunakan diagram alir (*flowchart*).
3. Evaluasi setiap langkah dari proses pengambilan keputusan keputusan saat ini dengan kritis dan berikan saran perubahan yang ada
4. Setelah melewati waktu secukupnya, lakukan revisi langkah-langkah pengambilan keputusan jika diperlukan.

Tidak dijelaskan secara detil bagaimana keputusan eliminasi, sederhanakan, dan kombinasikan dapat dilakukan pada pekerjaan yang ada. Hanya secara tersirat dikatakan bahwa jika pekerjaan tersebut bisa dieliminasi, lakukan. Jika tidak, sederhanakan, atau kombinasikan dengan pekerjaan lainnya. Keputusan ini terlihat cukup mudah, tetapi membutuhkan waktu untuk melihat efek dari keputusan yang diambil. Jika memberikan efek yang negatif, berarti keputusan yang diambil adalah pekerjaan yang sia-sia, demikian pula sebaliknya.

Desain pekerjaan menurut *Canadian Centre for Occupational Health & Safety* (2002) secara prinsipal dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah seperti:

- Pekerjaan dengan beban lebih (*work overload*)
- Pekerjaan dengan beban kurang (*work underload*)
- Pekerjaan yang berulang (*repetitiveness*)
- Pekerjaan dengan kontrol yang terbatas (*limited control*)

- Pekerjaan yang tertutup (*isolation*)
- Pekerjaan dengan shift (*shiftwork*)
- Keterlambatan dalam mengisi posisi yang lowong (*vacant position*)
- Jam kerja yang berlebihan (*excessive*)
- Pemahaman yang terbatas pada keseluruhan pekerjaan

Dengan desain pekerjaan yang baik akan mendorong suatu keseragaman dari posisi pekerja yang ideal, mempunyai tingkat persyaratan tinggi yang dapat diterima, membutuhkan sejumlah aktifitas mental yang layak, dan membantu keinginan untuk berprestasi dan kepercayaan diri.

Desain ulang pekerjaan akan lebih mudah dilakukan jika kita mempunyai peta (*map*) yang dapat menggambarkan seluruh pekerjaan yang ada. Dengan adanya peta pekerjaan (*job mapping*) ini pembagian tugas dan kontribusi pada setiap individu akan terlihat secara jelas. Alat ini akan memudahkan bagi kita untuk melihat mana pekerjaan yang terlalu berlebih, kurang, tumpang tindih, dan kondisi lainnya dari seluruh pekerjaan yang ada. Peta pekerjaan secara keseluruhan ini juga memperlihatkan integrasi antara satu tugas dengan tugas lainnya terhadap suatu fungsi pekerjaan.

Dengan adanya peta pekerjaan ini kita akan melakukan desain ulang pekerjaan, baik untuk melakukan penyederhanaan pekerjaan maupun untuk melakukan perluasan pekerjaan, dengan cara yang lebih terukur dan terintegrasi. Dan pada akhirnya diharapkan akan dapat memberikan kepuasan kerja bagi setiap karyawan dan memberikan prestasi yang terbaik.

2.3.1 Pembuatan Model *Job Mapping*

Job Mapping (JM) ini dapat digambarkan dalam bentuk matriks. Sisi kolom kita gambarkan sebagai fungsi pengelolaan yang ada (F), sedang sisi baris digambarkan sebagai pemegang jabatan (S), maka:

$$\text{Matriks } JM = S_i \times F_j \quad (2.1)$$

dimana:

S_i = pemegang jabatan ke- i , $i = 1, 2, \dots, a$

F_j = fungsi pengelolaan ke- j , $j = 1, 2, \dots, b$

a adalah jumlah pemegang jabatan yang ada pada organisasi tersebut. Sedang b adalah jumlah fungsi pekerjaan yang ada pada suatu organisasi, kompartemen, departemen, atau ruang lingkup tertentu. Akan didapatkan ukuran matriks menjadi $a \times b$. Jika digambarkan akan tampak seperti gambar berikut ini:

	F_1	F_2	F_3	F_b
S_1							
S_2							
S_3							
...							
S_a							

Gambar 2.7 Matriks Job Mapping

Tugas yang harus dikerjakan oleh setiap pemegang jabatan ke- i pada topik pekerjaan ke- j dapat dinotasikan sebagai k_{ij} , dan dapat digambarkan pada matriks JM sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} k_{11} & k_{12} & k_{13} & \dots & k_{1b} \\ k_{21} & k_{22} & k_{23} & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ k_{a1} & k_{a2} & k_{a3} & \dots & k_{ab} \end{bmatrix} \quad (2.2)$$

Untuk penyusunan sebuah *job description* (JD) dari suatu jabatan yang didapat dari kumpulan tugas yang ada dinotasikan sebagai:

$$k_{ij} \in JD_i \quad (2.3)$$

Seluruh tugas yang ada ini akan menjadi pekerjaan yang harus dilaksanakan bagi setiap pemegang jabatan.

Dukungan analisa beban kerja yang telah diteliti sebelumnya oleh Copp (1988) sangat membantu dalam melihat seberapa besar beban yang ada pada setiap pemegang jabatan. Copp membuat daftar aktivitas (*activity list*) yang berisikan aktivitas yang dilakukan oleh seorang pekerja serta berapa sering aktivitas atau tugas itu dilakukan (setiap hari, minggu, bulan, kuartal, atau tahun). Dengan mengkonversi lamanya setiap aktivitas atau tugas yang harus dikerjakan dalam satuan waktu tertentu (misal; jam) maka dapat diketahui berapa total waktu

yang dibutuhkan setiap pemegang jabatan untuk melakukan semua pekerjaannya dalam suatu periode waktu tertentu. Dengan demikian dapat diketahui mana tugas-tugas yang menghabiskan banyak waktu yang menjadi fokus perbaikan.

Dalam pendekatan *Job Mapping*, jika tugas k_{ij} dapat dikerjakan dalam waktu t , maka waktu kerja total untuk satu jabatan tertentu, dinotasikan dengan wk_i , adalah:

$$\sum_{j=b}^{i=a} t_{ij} = wk_i \quad (2.4)$$

Wk_i ini kemudian dibandingkan dengan total waktu kerja yang tersedia (tw), dalam jangka waktu seminggu atau sebulan, tergantung dari siklus pekerjaan. Dengan asumsi satu hari kerja terdapat m jam kerja, maka dalam seminggu atau lima hari kerja didapat:

$$tw^w = 5m, \quad (2.5)$$

atau $tw^m = 20m$ untuk jangka waktu sebulan dengan 20 hari kerja.

Proses evaluasi dilakukan dengan membandingkan nilai wk_i dan tw . Jika $wk_i \leq tw$, yang berarti waktu kerja yang dibutuhkan masih lebih kecil daripada total waktu yang tersedia, maka beban kerja dapat dikatakan cukup ideal dengan kondisi sebenarnya dan *job description* dapat tetap dipertahankan dengan toleransi waktu yang ada. Sebaliknya jika $wk_i \geq tw$, yang berarti waktu kerja yang dibutuhkan lebih banyak daripada total waktu yang tersedia, maka beban kerja dikatakan melebihi kapasitas pekerja (*overload*) yang dapat berakibat stres, sehingga proses pen delegasian pekerjaan atau perubahan harus dilakukan.

2.3.2 Desain Ulang Pekerjaan dalam *Job Mapping*

Desain ulang pekerjaan dalam *Job Mapping* dapat dilakukan dengan hasil pemetaan pekerjaan untuk menunjukkan dan melakukan penyederhanaan pekerjaan, atau dengan membagi pekerjaan pada pemegang jabatan yang masih mempunyai toleransi waktu kerja, dengan kata lain pada pemegang jabatan dengan toleransi waktu masih dapat dilakukan proses perluasan pekerjaan atau pekerjaan yang diperkaya. Dengan demikian antara seluruh pekerjaan yang ada akan tercipta keseimbangan yang ideal yang mendorong kepuasan bekerja bagi setiap individu dan peningkatan kinerja.

Proses dalam melakukan desain ulang pekerjaan sebagai sebuah perencanaan sumber daya manusia menurut Rothwell&Kazanas (2005) dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Tentukan sebuah tujuan atau maksud dari usaha melakukan desain ulang pekerjaan.
- Buat suatu model kinerja.
- Analisis pekerjaan yang ada sekarang.
- Lakukan perubahan terhadap satu atau beberapa pekerjaan, atau sebuah grup kerja.
- Implementasikan perubahan tersebut.
- Lakukan monitoring terhadap hasil dari perubahan tersebut.

Dalam pengertian yang sederhana, desain pekerjaan berarti cara-cara dimana pengambil keputusan memilih untuk mengorganisasikan tanggung-jawab, kewajiba, aktifitas, dan tugas-tugas dari suatu pekerjaan. Maka desain ulang pekerjaan berarti melakukan perubahan terhadap hal-hal tersebut.

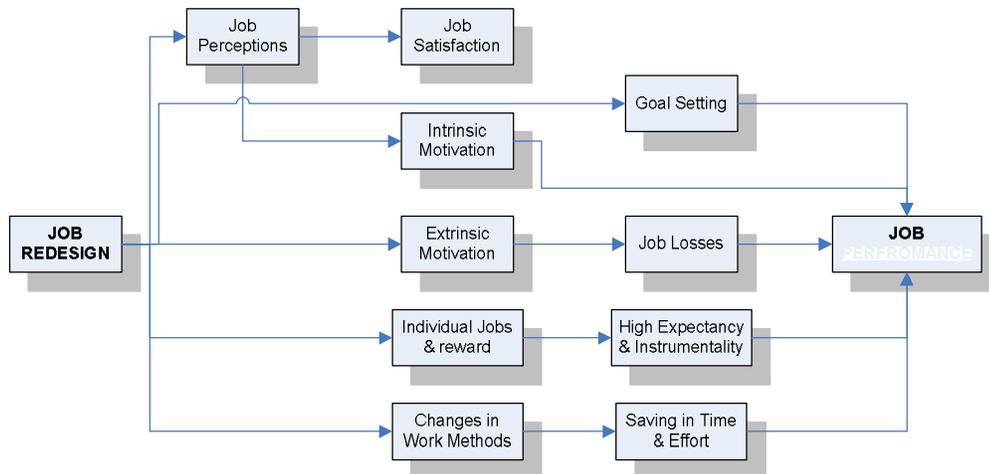
Dalam pendekatan *Job Mapping*, langkah-langkah desain ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Tentukan suatu area dalam organisasi
- Identifikasi data *existing jobdescs*
- Lakukan pengumpulan data waktu kerja dan validasi pekerjaan
- Lakukan pemetaan pekerjaan dari data *existing jobdesc*
- Lakukan perbaikan (*improvement*) pada kondisi yang tidak sesuai untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan yang lebih baik bagi setiap pemegang jabatan.

Diharapkan dengan adanya langkah-langkah perbaikan, pemegang jabatan bisa bekerja dan memberikan pencapaian prestasi kerja yang lebih baik.

Selama beberapa dekade terakhir, banyak organisasi telah bereksperimen secara luas dengan desain ulang pekerjaan dalam usaha untuk mendapatkan pemecahan atas masalah birokrasi dalam pekerjaan, mengimprovisasi kepuasan pekerja, meningkatkan produktifitas, melakukan improvisasi koordinasi dan komunikasi dalam organisasi, iklim kerja, dan alasan lainnya. Menurut Kelly (1991) dalam Parker&Wall (1998), menyarankan bahwa untuk menentukan

tingkat kepuasan kerja dan kinerja dari suatu pekerjaan menggunakan “*twin-track model*” untuk desain ulang pekerjaan seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.8 Job Redesign dengan Kelly's Twin-Track Model

Model diatas menunjukkan empat mekanisme dimana suatu desain ulang pekerjaan memungkinkan terjadi peningkatan kinerja, yaitu:

1. Pekerja menegosiasikan perubahan dalam isi pekerjaan sebagai pertukaran atas kenaikan pendapatan, menuju suatu persetujuan dimana dapat bekerja dengan suatu pekerjaan yang serupa, tetapi dengan penghasilan individu yang lebih tinggi (menjelaskan arti bekerja keras, bekerja dengan intensif).
2. Perlu dilakukan perbaikan pada kinerja karena pekerja merasa ada hubungan yang dekat antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima (dijelaskan dengan teori ekspektasi).
3. Desain ulang pekerjaan meningkatkan penetapan tujuan, dan penetapan tujuan ini adalah untuk memotivasi kinerja yang lebih baik.
4. Desain ulang pekerjaan melakukan perbaikan efisiensi dari metode bekerja, dan hal ini menuju pada perbaikan kinerja, tanpa perubahan apapun dalam motivasi pekerja.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor dalam model *Twin-Track* diatas diharapkan peningkatan kinerja dapat diwujudkan dengan langkah nyata demi pencapaian prestasi kerja.