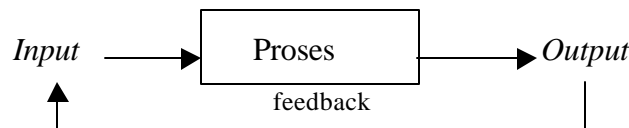


2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Produktivitas

Produktivitas secara umum dapat diartikan sebagai perbandingan antara *output* dengan *input*. *Output* atau keluaran yang dimaksudkan adalah hasil produksi yang dihasilkan baik itu berupa barang maupun jasa. Sedangkan *input* atau masukan di sini merupakan sumber daya yang telah dikeluarkan untuk memperoleh hasil yang sudah didapatkan. Pengukuran produktivitas dapat dilakukan dengan membandingkan apapun, asalkan masih dalam lingkup *output* dan *input* yang ekuivalen, dalam arti memiliki standar yang sama.



Gambar 2.1. Proses *input-output*

Sumber : Sumanth, 1990: 106 (telah diolah kembali)

Berdasarkan pengertian secara umum di atas, maka dapat diketahui bahwa rumusan produktivitas adalah sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Sedangkan untuk produktivitas tenaga kerja secara parsial dapat didefinisikan sebagai tingkat efisiensi *output* penjualan terhadap biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja. Hal ini dapat diketahui dengan menghitung produktivitas parsial, khusus tenaga kerja, dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas parsial tenaga kerja} = \frac{\text{output}}{\text{Input tenaga kerja}}$$

Dari sudut pandang yang lain produktivitas tenaga kerja berhubungan dengan perilaku dan partisipasi aktif tenaga kerja dalam menjalankan tanggung jawabnya. Produktivitas bisa dilaksanakan serempak secara positif (sampai tingkat yang memuaskan), preventif (mencegah supaya tidak mundur lagi dari langkah dini), dan progresif (peningkatan produktivitas sejak awal, lalu terus menerus).

2.2. Pengukuran Produktivitas

Untuk pengukuran produktivitas tenaga kerja parsial di sini, *output* dapat didefinisikan sebagai jumlah penjualan secara keseluruhan.

Menurut Kendrick, dalam buku *Productivity Engineering and Management*, karangan David J. Sumanth indeks produktivitas tenaga kerja sesuai dengan *National Bureau of Economic Research (NBER)* dapat diketahui sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{output}}{\text{besarnya jam kerja}}$$

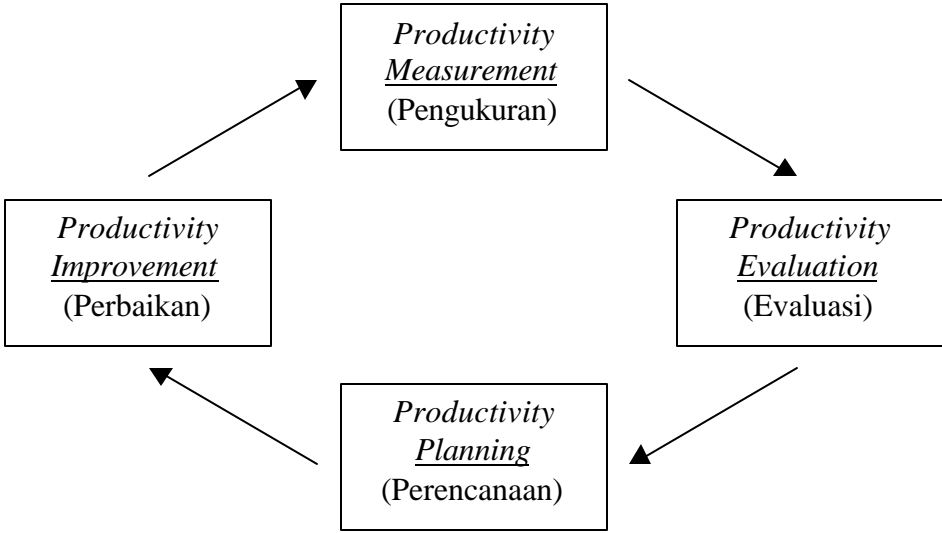
Untuk rantai produksi, pengukuran produktivitas tenaga kerja, *output* yang dipakai dapat menggunakan nilai ekivalensi unit yang diproduksi.

Dari rumusan tersebut dapat dilakukan beberapa metode untuk meningkatkan tingkat produktivitas, yang pertama dengan cara mengurangi penggunaan sumber daya untuk mendapatkan hasil yang sama atau hasil yang lebih besar; kedua dengan mengurangi pemakaian sumber daya yang jauh lebih besar untuk mendapatkan hasil yang lebih kecil; ketiga menggunakan sumber daya yang sama untuk mendapatkan hasil yang lebih besar; dan keempat dengan menggunakan sumber daya yang lebih besar untuk mendapatkan hasil yang jauh lebih besar lagi.

Metode lain yang biasa digunakan untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan suatu rangkaian kegiatan yang berkelanjutan dengan tujuan untuk memperbaiki tingkat produktivitas secara terus menerus. Hal ini lebih dikenal dengan siklus produktivitas, seperti yang digambarkan pada gambar 2.2 di bawah.

Langkah-langkah perbaikan dimulai dari pengukuran tingkat produktivitas yang ada di perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengukuran tersebut. Dari sini kemudian pihak manajemen perusahaan mulai merencanakan perbaikan yang akan dikerjakan beserta alternatif-alternatif yang juga dipikirkan bersama-sama. Selanjutnya dilakukan perbaikan terhadap produktivitas yang sudah ada. Keempat langkah ini dilakukan secara berkesinambungan, sehingga perbaikan produktivitas tidak akan berhenti dan terjadi secara terus menerus.

Pengukuran produktivitas dapat dilakukan dari beberapa sudut pandang penilai, yaitu: Sudut pandang Ahli Ekonomi, *Engineers*, Manajer, dan Akuntan; dan ditinjau dengan beberapa pendekatan, yaitu : pendekatan indeks, pendekatan fungsi produksi, pendekatan *input-output*, penekatan *utility*, pendekatan *servo-system*, pendekatan *array*, pendekatan rasio finansial, pendekatan modal, dan pendekatan biaya per unit.



Gambar 2.2. Siklus Produktivitas

Sumber : Sumanth, 1990 : 48.

Dalam penelitian ini model yang digunakan untuk melakukan pengukuran produktivitas menggunakan salah satu model produktivitas Sumanth, dimana menurut Sumanth pengukuran produktivitas memiliki tiga bentuk, yaitu produktivitas parsial, produktivitas total dan produktivitas total faktor.

Produktivitas parsial adalah rasio perbandingan dari *output* dengan satu jenis *input*. Misalnya seperti yang dibahas dalam penelitian ini, dimana produktivitas tenaga kerja merupakan rasio dari *output* dengan *input* tenaga kerja. Atau bentuk yang lain adalah produktivitas modal, merupakan rasio perbandingan antara *output* dengan *input* modal.

Produktivitas total faktor merupakan rasio perbandingan antara *output* terhadap jumlah dari *input* tenaga kerja dan *input* modal.

Sedangkan untuk produktivitas total adalah rasio dari *output* total dengan *input* total. Produktivitas total ini merupakan gambaran dari pengaruh semua masukan dalam menghasilkan produk dari suatu perusahaan.

2.3. Evaluasi Produktivitas

Evaluasi produktivitas merupakan tahapan pertengahan setelah diketahui hasil pengukuran produktivitas, yang kemudian dilakukan untuk mencari hal-hal yang menyebabkan perusahaan mencapai tingkat produktivitas seperti pada hasil pengukuran. Di sini akan dilakukan penetapan metode perencanaan yang tepat sesuai dengan tingkat produktivitas yang telah diukur sebelumnya. Evaluasi ini dapat dilakukan secara *time-series* atau dengan langsung membandingkan antara kondisi aktual dengan rencana atau target yang sudah ada.

2.4. Perencanaan Peningkatan Produktivitas

Perencanaan untuk peningkatan produktivitas, dalam penelitian ini akan lebih menekankan pada perencanaan jangka pendek, karena perencanaan peningkatan produktivitas tenaga kerja yang dilaksanakan pada penelitian ini kurang dari 1 tahun. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam perencanaan produktivitas adalah dengan meramalkan tingkat produktivitas periode waktu ke

depan, berdasarkan dengan kinerja pada periode sebelumnya. Dan ada metode peramalan jangka pendek yang bisa dipakai, yaitu :

- *Weighted Partial Productivity Model*

Digunakan jika plot data hasil pengukuran produktivitas memiliki pola trend.

Rumus Umum :

$$PP_{ijt} = \frac{O_{it}}{I_{ijt}}, \text{ untuk semua } j$$

$$TP_{it} = \frac{O_{it}}{\sum_j I_{ijt}}$$

apabila plot data produktivitas memiliki pola trend, maka rumus yang dipakai adalah :

$$TP_{it} = W_{ijt} \cdot PP_{ijt}, \text{ untuk semua } j$$

$$\text{dimana } W_{ijt} = \frac{I_{ijt}}{\sum_j I_{ijt}}$$

Estimasi produktivitas total pada periode t+1:

$$TP_{i(t+1)} = W_{ij(t+1)} \cdot PP_{ij(t+1)}, \text{ untuk semua } j$$

Keterangan:

TP_{it} = produktivitas total produk i pada periode t

O_{it} = *output* total produk i pada periode t

W_{ijt} = bobot dari faktor *input* j pada periode t untuk produk i

PP_{ijt} = produktivitas parsial produk i untuk tiap faktor *input* j

$\sum_j I_{ijt}$ = I_{it} = *input* total untuk periode pada periode t

$TP_{i(t+1)}$ = perkiraan produktivitas total produk i pada periode t+1

$W_{ij(t+1)}$ = perkiraan bobot faktor *input* j untuk produk i pada periode t+1

$PP_{ij(t+1)}$ = perkiraan produktivitas parsial produk i untuk faktor *input* j

pada periode t+1

j = *input* yang digunakan

- *Productivity Evaluation Tree (TEE) Model*

Model ini hanya bisa digunakan untuk merencanakan perbaikan produktivitas 1 periode mendatang.

Langkah-langkah:

- Ukur O_{it} , I_{it} , dan TP_{it} saat ini.
- Identifikasi seluruh alternatif perubahan *input* dan *output* yang mungkin dengan memperhatikan kendala-kendala yang ada.
- Hitung O_{it+1} , I_{it+1} , $\sum O_{it+1}$, $\sum I_{it+1}$, TP_{it+1} , $\sum TP_{it+1}$, TPI_{it+1} untuk masing-masing alternatif.
- Tentukan alternatif yang memiliki $TPI_{it+1} \geq 1$.
- Tentukan $\sum TP_{it+1}$ untuk seluruh alternatif yang memiliki $\sum TP_{it+1}$ untuk seluruh alternatif yang memiliki $TPI_{it+1} \geq 1$.
- Buatlah ranking alternatif dari ΔTP_{it+1} terbesar sampai terkecil.
- Tetapkan alternatif ranking pertama sebagai alternatif yang diimplementasi untuk mencapai target produktivitas total pada periode mendatang.

Rumus:

$$TPF_i = \frac{\sum_{i=1}^n O_{it}}{\sum_{i=1}^n I_{it}}$$

$$TP_{it} = \frac{O_{it}}{\sum_j I_{ijt}}$$

$$\Delta O_{it+1} = O_{it+1} - O_{it}$$

$$\begin{aligned}\Delta I_{it+1} &= I_{it-1} - I_{it} \\ \Delta TP_{it+1} &= TP_{it-1} - TP_{it} \\ TPI_{it+1} &= TP_{it-1} \div TP_{it}\end{aligned}$$

Keterangan:

$$\begin{aligned}TPF_t &= \text{produktivitas total perusahaan pada periode } t \\ TP_{it} &= \text{produktivitas total produk } i \text{ pada periode } t \\ O_{it} &= \text{output total produk } i \text{ pada periode } t \\ O_{it+1} &= \text{estimasi nilai output pada periode } t+1 \text{ untuk produk } i \\ \Delta O_{it+1} &= \text{estimasi besar perubahan output produk } i \\ \sum I_{ijt} = I_{it} &= \text{total input produk } i \text{ pada periode } t \\ I_{it+1} &= \text{estimasi nilai input pada periode } t+1 \text{ untuk produk } i \\ \Delta I_{it+1} &= \text{estimasi perubahan input produk } i \text{ pada periode } t+1 \\ TP_{it+1} &= \text{estimasi produktivitas total produk } i \text{ pada periode } t+1 \\ \Delta TP_{it+1} &= \text{estimasi besar perubahan produktivitas total} \\ TPI_{it+1} &= \text{estimasi indeks produktivitas total} \\ n &= \text{jumlah variansi produk}\end{aligned}$$

- *Linear Trend Model*

Model ini dipakai jika plot produktivitas total periode-periode sebelumnya menunjukkan pola trend linier. Model ini dikerjakan dengan metode *Double Exponential Smoothing (DES)*. Biasa digunakan untuk merencanakan perbaikan produktivitas untuk beberapa periode ke depan.

Rumus Umum:

$$TP_{it} = a + bt + \hat{a}_t$$

Langkah-langkah pengerjaan:

- Cari estimasi a dan b melalui model regresi linier sederhana
- Pilih konstanta pemulusan \hat{a} dan defenisikan dua konstanta pemulusan yang lain seperti berikut:

$$\hat{a} = 1 - \hat{a}$$

$$\tilde{a} = \hat{\alpha} \cdot \hat{a}/\hat{a}$$

- Tentukan 2 *intermediate variables* yaitu S_0 dan $S_0^{(2)}$, dimana $S_0^{(2)}$ menunjukkan *Double Exponentially Smoothed Average*

$$S_0 = \hat{a} - \hat{a} \cdot b/a$$

$$S_0^{(2)} = \hat{a} - 2\hat{a} \cdot b/a$$

- Ramalkan untuk periode $t + \hat{\alpha}$

$$TP_{it+1} = (2 + \tilde{a})S_0 - (1 + \tilde{a})S_0^{(2)}$$

$$\hat{\alpha} = 1, 2, 3, \dots$$

- *Comperative Produktivity Evaluation Tree Model*

Model ini merupakan penggabungan dari PET dan DES, dengan tujuan untuk meminimumkan variansi antara produktivitas aktual dengan produktivitas yang direncanakan pada periode yang direncanakan.

Langkah-langkah pengerjaan:

- Dengan menggunakan teknik DES, estimasi produktivitas total pada periode $t+1, t+2, \dots, t + \hat{\alpha}$ sebagai $TP_{it+1}, TP_{it+2}, \dots, TP_{it+\hat{\alpha}}$.
- Ukur O_{it} dan I_{it} saat ini.
- Cari alternatif-alternatif yang mungkin untuk mendapatkan ΔO_{it+1} dan ΔI_{it+1} .
- Dengan menggunakan metode PET, cari nilai terbaik dari perubahan *output* dan *input* sebagai ΔO_{it+1}^* dan ΔI_{it+1}^* . Hitung juga perkiraan produktivitas total pada periode TP_{it+1}^* .
- Pada periode $t+1$, catat nilai aktual dari TP_{it+1} .
- Hitung *percentage variations* dengan 2 metode tersebut:

$$PVTP_{it+1}^{DES} = [(TP_{it+1}/TP_{it+1}^*) - 1] \times 100\%$$

$$PVTP_{it+1}^{PET} = [(TP_{it+1}/TP_{it+1}^*) - 1] \times 100\%$$
- Ulangi langkah 3-6 untuk $\hat{\alpha}$ periode berikutnya.
- Analisa perbedaan pada hasil $PVTP_{it}^{DES}$ dan $PVTP_{it}^{PET}$. Jika tidak ada perbedaan berarti kedua metode tersebut dikatakan *equally*

compatible. Jika perbedaan, maka perbaharui nilai α pada metode DES.

- *Seasonal Variation Model*

Model ini dipakai bila ada pola *seasonal* pada plot produktivitas total, yang mungkin disebabkan karena adanya perubahan *input* tenaga kerja, suplai tenaga kerja, dan suplai energi secara *seasonal*. Model ini dapat digunakan untuk beberapa periode mendatang. Penyelesaiannya menggunakan pendekatan metode Winter.

Rumus dasar:

$$TP_{it} = (a+bt) \cdot c_t + \hat{a}_t$$

Model ini menggabungkan data yang mempunyai trend linier dan *seasonal effect*, dan jika tidak ada pola trend linier maka b dapat dihilangkan dari rumus.

Diasumsikan bahwa tiap season terdiri dari L periode, sehingga faktor seasonalnya adalah:

$$\sum_{i=1}^n O_{it} = L$$

Langkah-langkah pengerjaan:

- Cari estimasi a :

$$a(t) = \{TP_{it} \div [c_t \cdot (t-L)]\} + (1+\alpha) [a(t-1)+b(t-1)]$$

- Cari estimasi b :

$$b(t) = \hat{a}[a(t)-a(t-1)] + (1-\hat{a}) \cdot [b(t-1)]$$

- Cari estimasi untuk c_t periode t :

$$c_t(t) = \alpha[TP_{it} \div a(t)] + (1-\alpha) [c_t(t-L)]$$

- Hitung estimasi produktivitas total untuk periode $t + \hat{o}$ dengan rumus:

$$TP_{it+\hat{o}} = [a(t)+\hat{o} \cdot b(t)] \cdot [c_{t+\hat{o}}(t+\hat{o}-L)]$$

$$t = 1, 2, \dots, L$$

Dalam teknik peningkatan produktivitas, khususnya *employee-based productivity improvement technique*, menurut David Sumanth terdapat 26 metode perbaikan peningkatan produktivitas tenaga kerja, yaitu : insentif individu, insentif kelompok, *fringe benefits*, promosi, *job enrichment*, *job enlargement*, rotasi, partisipasi, *skill enhancement*, *management by objective*, *learning curve*, komunikasi, peningkatan kondisi pekerja, pelatihan, pendidikan, *role perception*, tingkat pengawasan, *recognition*, hukuman, lingkaran kualitas, *PQ teams*, *zero defect*, manajemen waktu, *flextime*, pemadatan waktu kerja, dan harmonisasi.

2.5.Allowance Tenaga Kerja

Allowance di sini akan dihubungkan dengan waktu menganggur tenaga kerja, dan akan ditentukan dengan metode sampling. Waktu longgar dapat di bagi menjadi 3, yaitu :

Personal allowance, yaitu waktu longgar yang dibutuhkan untuk keperluan pribadi, dan biasanya dalam 1 shift kerja membutuhkan 2 – 5% dari waktu keseluruhan. Untuk waktu longgar ini, biasanya diaplikasikan dalam prosentase tertentu dari waktu normal, dan bisa berpengaruh pada waktu pengerjaan atau waktu permesinan.

Fatigue allowance, yaitu waktu yang dihubungkan dengan kelelahan secara fisik, baik karena faktor waktu kerja maupun faktor psikis. Biasanya membutuhkan waktu istirahat sekitar 2 x 5-15 menit per harinya.

Delay allowance, yaitu waktu yang dibutuhkan karena hal-hal yang bersifat teknis, baik karena mesin, operator maupun interupsi pengawas.

Untuk kedua jenis *allowance* yang terakhir biasanya diasumsikan memiliki prosentase yang sama untuk tiap elemen kerja, untuk mempermudah dalam proses perhitungan. Dan bila ketiga waktu longgar ini dapat dipakai secara bersama-sama untuk semua elemen kerja, maka akan dapat membuat perhitungan yang dilakukan menjadi lebih sederhana.

2.6. Motivasi

Salah satu hal yang mempengaruhi pengaplikasian *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* dalam suatu lingkup pekerjaan adalah motivasi kerja serta *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Berhubungan dengan pencapaian hasil kerja dari tenaga kerja itu sendiri, maka pihak manajemen harus memperhatikan tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh para pekerjanya, dimana bila tanpa ada survey awal untuk mengetahui tingkat kebutuhan dari karyawan maka langkah *re-design* pekerjaan tidak akan berhasil.

Di sini kita mengenal beberapa teori motivasi antara lain, seperti teori motivasi Hertzberg yang berisi filosofi dari model partisipasi dan keterlibatan tenaga kerja, yang menyatakan bahwa pertumbuhan dari kemampuan individu dimulai dari isi dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Hertzberg, kemampuan, rasa ingin tahu dan tanggung jawab merupakan motivator utama dalam bekerja. Terdapat faktor *hygiene/maintenance/dissatisfiers*, yaitu kebutuhan yang bila tidak dipuaskan akan menimbulkan berontak atau rasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi tetap tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Ada juga faktor *motivator/satisfiers*, yang berkenaan dengan *higher order needs*, seperti kebutuhan untuk bertanggung jawab dan berprestasi. Teori motivasi Hertzberg ini lebih cocok apabila diaplikasikan pada tenaga kerja level menengah ke atas.

Selain itu dalam bukunya *Organizational Behavior*, Fred Luthans juga menjelaskan hierarki Maslow yang diperkenalkan oleh Abraham Maslow yang menyatakan bahwa ada lima tingkatan yang mempengaruhi kepuasan kerja manusia, meliputi kebutuhan dasar, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk bersosialisasi, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Di sini pada tingkat tertentu khususnya pada tingkat menengah ke bawah masih banyak hal-hal yang bersifat fisik yang lebih dipertimbangkan oleh tenaga kerja. Jadi di sini pada level operator pemenuhan kebutuhan seperti tingkat kesejahteraan, tunjangan dan hal-hal kasat mata lainnya dapat menjadi motivasi yang lebih baik bagi mereka.

Dalam proses motivasi tenaga kerja dalam tingkat menengah ke bawah, yang menjadi tujuan adalah tingkat kepuasan kerja, dan yang menjadi indikator

ialah pemenuhan terhadap sejumlah kebutuhan mulai dari eksistensi (makan, minum dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman, harga diri, hubungan sosial, kemandirian/kebebasan dan kompetensi/aktualisasi diri.

2.7. Job Enlargement dan Job Enrichment

2.7.1. Job Re-Design

Dalam sejarahnya, pioner *management scientific* seperti Frederick W. Taylor dan Frank Gilbreth secara sistematis mengemukakan bahwa pendekatan teknik industri berhubungan dengan produk, proses, dan *tool design; plant layout; standar prosedur operasional; standar dan pengukuran kerja; metode kerja; dan interaksi manusia-mesin*. Kemudian sekitar tahun 50an metode yang populer dalam desain kerja adalah *job rotation* dan *job enlargement* yang memiliki kelebihan dalam hal spesialisasi pekerjaan untuk pendekatan *engineering*.

Dalam suatu proses peningkatan produktivitas dalam suatu perusahaan, khususnya untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, maka yang menjadi fokus perubahan dalam lingkungan kerja adalah dilakukannya perubahan tingkat partisipasi tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan.

Penerapan dari teori motivasi dalam usaha peningkatan produktivitas tenaga kerja adalah melalui manajemen partisipatif, dimana ini merupakan suatu proses pengaturan dan pengontrolan terhadap tingkat partisipasi tenaga kerja. Hal ini tidak dapat diaplikasikan begitu saja dalam suatu lingkungan pekerjaan, melainkan harus memperhatikan beberapa hal :

- Waktu yang dimiliki oleh tenaga kerja
- Penyesuaian dengan tingkat keinginan (*interest*) tenaga kerja
- Penyesuaian dengan kemampuan partisipasi (intelegensi, pengetahuan teknikal, ketrampilan berkomunikasi)
- Budaya yang terbina dalam lingkungan perusahaan.

Job Re-Design dapat berisi sebagian atau seluruh perubahan dalam hal spesifikasi dari aktivitas tenaga kerja (*job specification*), deskripsi kerja (*job*

description), metode kerja, serta hubungan dari pekerjaan dan hasil atau performa yang diinginkan. Dalam hal ini pekerjaan dapat didesain untuk mendapatkan dampak motivasi tenaga kerja, dimana dalam mendesain suatu pekerjaan diperlukan suatu kerangka berfikir bahwa pekerja dapat menerima pekerjaannya. Selain itu perlu diperhatikan apakah proses motivasional ini akan mengundang ketakutan dan sanksi atau justru partisipasi aktif tenaga kerja.

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja adalah variabel pekerjaan. Di sini isu utamanya adalah apakah pekerjaan dipersepsi sebagai penantang (*challenging*), ataukah rutin, ataukah memperkaya (*enrichment*). Oleh karena itu J.Richard Hackman dan Greg Oldham mengembangkan suatu model karakteristik pekerjaan, dimana *job re-design* perlu dilakukan agar suatu pekerjaan memiliki 5 dimensi penting :

- *Skill variety* (menantang untuk menunjukkan berbagai ketrampilan atau kemampuan).
- *Task identity* (jelas prosesnya, prosedurnya, langkah-langkahnya, hasil yang diharapkan dan ukurannya).
- *Task significance* (memberikan kebanggaan karena bermanfaat atau bermakna untuk pihak lain).

Tiga dimensi secara bersama bisa menimbulkan rasa *meaningfulness of the work*.

- *Autonomy* (boleh melakukan apapun yang dimau, suatu kemandirian)
- Dimensi ini bisa menimbulkan rasa *responsibility for the outcomes of the work*.
- *Feedback* (setiap kali bisa diperoleh informasi mengenai mutu proses dan hasilnya, supaya bila perlu segera dilakukan koreksi, modifikasi, penyempurnaan).

Dimensi ini bisa menimbulkan *knowledge of the actual results of the work activities*.

2.7.2. *Job Enlargement* dan *Job Enrichment*

Secara umum latar belakang keberadaan *Job Enlargement* dan *Job Enrichment*, pada awalnya adalah adanya generalisasi pekerjaan, dimana untuk memproduksi suatu produk dilakukan oleh seorang pekerja, kemudian untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan, dilakukan spesialisasi pekerjaan, yaitu tiap tenaga kerja mengerjakan satu bagian pekerjaan dari produk yang sama sesuai dengan *job description*-nya atau tugasnya. Dengan kata lain satu pekerja tidak menyelesaikan satu produk secara keseluruhan tetapi hanya sebagian saja. Dengan berbagai macam pertimbangan, seperti motivasi dan lain sebagainya maka kedua jenis *Job re-design* ini berkembang dalam suatu sistem produksi barang atau jasa.

Job enlargement is a conscious redesign of job to increase the variety of task performed by an employee (Operation and Industrial Management: Designing and Managing for Productivity, Donald Delmar, McGraw Hill. hal.188). Pemekaran atau perluasan pekerjaan ini secara umum memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan mengurangi karakteristik yang tidak dibutuhkan, seperti pengulangan yang berlebihan, serta memperluas tanggung jawab tugasnya secara horisontal. Biasanya metode ini cenderung sering diaplikasikan untuk pekerjaan-pekerjaan yang lebih bersifat fisik. yang meliputi :

- Memperluas variasi kemampuan dan pengetahuan.
- Memperbanyak utilisasi berupa tugas penting dan kemampuan kerja yang dilakukan pekerja.
- Memberikan kebebasan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sedangkan *Job enrichment* yang merupakan perkembangan dari pemikiran mengenai *job enlargement*, lebih mengarah pada pemerdayaan tugas secara vertikal untuk meningkatkan tanggung jawab, cakupan, dan tantangan dalam pekerjaan.