

KONSEP UMUM JOB DESIGN (DESAIN PEKERJAAN)

Oleh: Tria Saras Pertiwi, S.KM., M.PH

A. Pengertian *Job Design* (Desain Pekerjaan)

Suatu pekerjaan sebelumnya harus dirancang atau dilakukan desain pekerjaan, hal ini untuk memberikan efek positif bagi peningkatan produktivitas kerja serta tidak kalah pentingnya, yaitu efektivitas dan efisiensi baik pada pola kerja maupun dari segi pembiayaan tenaga kerja. *Job* atau jabatan atau pekerjaan adalah sekumpulan tugas-tugas yang dilakukan seorang karyawan atau pegawai untuk dapat menghasilkan suatu *output* yang dapat berupa produk maupun jasa. Besarnya beban tugas akan tergantung pada level jabatan seorang karyawan. Makin tinggi levelnya, makin tinggi pula beban kerjanya atau tanggung jawabnya

Pengertian dari desain pekerjaan adalah merupakan fungsi penetapan langsung kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional, atau proses penetapan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari suatu paket pekerjaan. *Job Design* merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, menurut Marihot Tua *Job Design* atau desain pekerjaan dikatakan "*job design is concerned with the way tasks are combined to form complete job*". (Sunnyoto, 2012)

Yulia Pertiwi (2016) menguraikan beberapa definisi *Job Design* atau desain pekerjaan menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Herjanto (2001) menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan.
2. Sulipan (2000) menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional.
3. Menurut Handoko (2000) bahwa desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan keperilakuan.
4. Menurut Winingsih (2009) desain pekerjaan adalah sebuah pendekatan yang menentukan tugas-tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan bagi seseorang atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi.
5. Desain pekerjaan (*job design*) menurut Gibson dkk. (2006) dinyatakan sebagai suatu proses dimana manajer memutuskan tugas pekerjaan individu maupun wewenangnya. Desain pekerjaan melibatkan keputusan

dan tindakan manjerial yang menspesifikasikan tujuan “*jobdepth, range and relationships*” untuk memuaskan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan sosial dan pribadi dari pekerjaan yang diembannya.

6. Menurut Sunarto dan Sahedhy Noor (2003), pengertian desain pekerjaan (*job design*) adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini dan abagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.
7. Simamora (2004) mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan.

Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain perkerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa **Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional yang bertujuan untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku.**

Dalam desain pekerjaan dilakukan pengorganisasian kerja ke dalam tugas-tugas yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan tertentu. Fokus desain pekerjaan bisa pada posisi individu atau pada kelompok kerja, yaitu:

1. Pekerjaan individual dapat diperkaya dengan mengelompokkan tugas-tugas ke dalam unit-unit kerja dasar.
2. Pendekatan yang berkaitan adalah mengkombinasikan beberapa tugas ke dalam satu pekerjaan.
3. Dalam memperkaya pekerjaan adalah membuat hubungan langsung dengan klien atau pelanggan
4. Umpan balik yang cepat dan khusus haruslah dimasukkan ke dalam system yang cocok
5. Pekerjaan individual dapat diperkaya melalui muatan kerja vertical, yang meningkatkan tanggung jawab individual pada perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pekerjaan.

Penjelasan yang serupa dapat dibuat untuk meningkatkan desain pekerjaan bagi tim kerja. Pekerjaan harus dirancang sehingga kelompok

memiliki tugas yang lengkap secara keseluruhan. Akhirnya balas jasa dapat dilaksanakan sesuai dengan kinerja kelompok secara keseluruhan, yang cenderung menyebabkan kerja sama di antara anggota tim.

Desain pekerjaan yang efektif merupakan proses memadukan pekerjaan dengan tujuan organisasional, memaksimalkan motivasi karyawan, mencapai standar kinerja, dan mencocokkan keahlian dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan semuanya merupakan pertimbangan-pertimbangan kunci.

B. Unsur-Unsur *Job Design* (Desain Pekerjaan)

Menurut Handoko (dalam Sabrina, 2016) menjelaskan unsur-unsur desain pekerjaan meliputi unsur organisasi, unsur lingkungan dan unsur perilaku. Unsur organisasi terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktek-praktek kerja. Unsur lingkungan menyangkut tersedianya tenaga kerja yang potensial. Unsur perilaku meliputi otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan umpan balik.

1. Unsur-Unsur Organisasi

Unsur organisasi mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan.

Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinyu menyebabkan n karyawan terspesialisasi yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi. Unsur organisasi terdiri dari :

- a. Pendekatan mekanik berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada factor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan.
- b. Aliran kerja dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
- c. Praktek-praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan.

2. Unsur-Unsur Lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan-pengharapan sosial, yaitu dengan tersedianya lapangan

kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak (Handoko, 2000)

3. Unsur-Unsur Perilaku

Unsur perilaku perlu diperhitungkan dalam mendesain pekerjaan. Unsur perilaku tersebut terdiri dari :

- a. Otonomi bertanggung jawab atas apa yang dilakukan. Bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Variasi merupakan pemerayaan pekerjaan yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan.
- c. Identitas tugas untuk memepertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.
- d. Umpan balik diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

C. Tujuan & Manfaat Job Design

Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan atau instansi karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas. Desain pekerjaan memiliki tujuan agar:

1. Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal.
2. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki.
3. Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal.
4. Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim.
5. Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi

Desain pekerjaan merupakan faktor penting dalam manajemen karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan perusahaan. Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas.

D. Faktor yang Mempengaruhi Desain Pekerjaan

1. Individu

Individu memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosial budaya, norma yang berbeda untuk setiap individunya dalam

organisasi yang sama. Peran individu dalam organisasi sama pentingnya dengan pekerjaan sehingga SDM menjadi fokus perhatian para Manajer.

2. Teknologi yang digunakan

Teknologi berdampak pada desain pekerjaan. Jenis pekerjaan, alat yg digunakan, tata letak, dan teknik untuk menghasilkan output merupakan kendala yang menghambat kelancaran pekerjaan.

3. Biaya atau Anggaran

Anggaran merupakan variabel yang krusial di tiap organisasi. Manajemen harus berpijak dari sisi ekonomis organisasi. Sumber daya yang representatif, harus direncanakan sebagai awal keberhasilan organisasi. Manajemen harus secara kontinu menyelaraskan manfaat2 desain pekerjaan dg pertimbangan biaya.

4. Struktur Organisasi

Struktur keorganisasian (organizational structure) dapat dirumuskan sebagai pengaturan dan antar hubungan bagian-bagian komponen dan posisi-posisi suatu perusahaan. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa struktur suatu organisasi menspesifikasi aktifitas-aktifitas kerja. Ditunjukkan pula olehnya bagaimana berbagai fungsi atau aktifitas-aktifitas yang berbeda berkaitan satu sama lain. Hingga tingkat tertentu, ia juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktifitas-aktifitas pekerjaan. Juga ditunjukkan olehnya, hierarki organisasi yang bersangkutan, struktur otoritas, dan hubungan-hubungan atasan- bawahan.

Struktur organisasi memang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan desain pekerjaan. Bagi dunia usaha di Indonesia, peran struktur organisasi terasa semakin penting karena 2 hal, yaitu :

- a. Pengawasan dapat dipermudah
- b. Ketidakstabilan dunia usaha Indonesia

Secara ringkas, dalam setiap pekerjaan akan muncul pembagian kerja. Setiap pembagian kerja akan muncul koordinasi kerja dan setiap koordinasi kerja akan timbul pembagian kekuasaan. Dengan demikian, secara filosofis struktur organisasi tidak lain adalah 'cetak biru' atau 'Kerangka bangunan' formal tentang pembagian kerja (division of work) dan pembagian kekuasaan (division of authority) serta koordinasi kerja yang memungkinkan terjadinya aliran informasi dan komunikasi yang efisien dan proses pengambilan keputusan yang cepat.

Struktur organisasi menggambarkan pula pola hubungan antar pihak internal (eksekutif, manajer dan pekerja) dan pola hubungan antara pihak internal dengan pihak eksternal (para konstituen organisasi). Di dalam pola hubungan antar pihak internal selalu disertai dengan munculnya hirarki organisasi. Oleh karena itu, hirarki organisasi seperti halnya pembagian kerja, merupakan bagian dari struktur organisasi yang tidak

bisa dihindarkan. Yang barangkali harus disadari adalah hirarkhi harus dibedakan dengan birokrasi karena keduanya memiliki pengertian yang berbeda. Tidak selamanya yang hirarkhis selalu birokratis.

5. Variabel Internal

Variable internal meliputi yaitu:

a. Manajemen

Manajemen harus dapat bertanggung jawab dengan kebijakan yang diambil dan dapat menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kepentingan pihak lain yang berhubungan.

b. Karyawan

Hampir dalam semua organisasi, sifat dari tenaga kerja adalah berubah, sebagian karena factor demografi. Faktor ini akan mengubah pergeseran kepentigan-kepentingan konsumsi, produk, biaya, dan pemasaran karena menyangkut segmen pasar yang terus berubah.

c. Stakeholder

Struktur yang mengatur organisasi publik yang besar memungkinkan pemegang saham untuk memengaruhi hak suara. Berbagai pihak yang terkait dalam pengoperasian suatu organisasi diantaranya :

- 1) Pemerintah atas pajak,
- 2) Pemegang saham atas nilai organisasi atau deviden serta hak suaranya,
- 3) Pemberi pinjaman atas keamanan pengembalian pinjaman organisasi,
- 4) Karyawan atas gaji, keadilan dalam kenaikan gaji dan posisi,
- 5) Manajer atas bonus dan keadilan dalam penilaian kinerjanya,
- 6) Pimpinan puncak atas keamanan jika diambil alih dan remunerasinya,
- 7) Masyarakat atas lingkungan hidup dan *public goods* yang disediakan pemerintah.

d. Serikat Pekerja

Bila organisasi hanya memikirkan kepentingannya sendiri dan menganggap karyawan atau serikat buruh sebagai objek produksi maka tujuan efektifitas organisasi akan terhambat. Serikat pekerja berusaha memperjuangkan hak dan melindunginya untuk meningkatkan produktivitas karyawan itu sendiri.

F. Pendekatan psikologis untuk *Job design*

Pendekatan psikologis untuk *Job design* ditandai dengan korelasi antara asumsi efektivitas dan efisiensi kepuasan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Banyak psikolog percaya bahwa kepuasan ini adalah kunci untuk memungkinkan orang untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan sangat penting untuk bekerja dengan motivasi. (Sabrina, 2016)

Job Design memiliki tiga tekni diantaranya adalah *job enlargement*, *job enrichment*, and *sociotechnical job design*. Berikut penjelasan masing-masing ketiga Teknik tersebut:

1. *Job enlargement*

Pada awal 1800-an, Seorang berkebangsaan Inggris menunjukkan bahwa sepuluh orang melakukan masing-masing satu tugas, bisa menghasilkan satu pon pin selama sekitar seperempat dari biaya yang dikeluarkan ketika satu pon diproduksi oleh satu orang yang melakukan semua tugas. Tapi ada juga yang sangat suka melakukan tugas yang sama berulang-ulang, delapan jam sehari, lima hari seminggu, monoton, dan banyak ditemukan itu membosankan dan tak berarti. *Job design* memiliki strategi mencoba untuk mengurangi atau menghilangkan masalah ini. Potensial ini disebut *enlargement*.

Job enlargement adalah rencana untuk membuat pekerjaan "lebih besar", atau lebih luas, dengan menambah jumlah tugas pekerjaan setiap orang. Biasanya, tugas-tugas ini berada di sekitar tingkat keterampilan atau kesulitan yang sama dengan tugas aslinya. Contohnya seorang tenaga telemarketing, diminta untuk melakukan panggilan lebih banyak lagi.

Laporan dari penelitian awal yang menjadi efek sukses dari *job enlargement*. Kisah sukses klasik di terbitkan oleh Kilbridge pada tahun 1960. Dalam penelitian tersebut, *job enlargement* dari perakitan pompa air dari satu tugas menjadi merakit, memeriksa, dan menguji keseluruhan pompa yang menghasilkan penghematan yang cukup besar untuk perusahaan. Ketika kepuasan kerja, bukan kinerja, adalah kriterianya, hasilnya lebih menguntungkan.

a. Manfaat *Job Enlargement*

Adapun manfaat dari Teknik *job enlargement* ini adalah:

- c.** Monoton berkurang: ketertarikan pekerjaan mungkin muncul pada awalnya, orang cepat atau lambat mengeluh bosan dan monoton. *Job* pembesaran jika direncanakan dengan hati-hati dapat membantu mengurangi kebosanan dan membuatnya lebih memuaskan dan memenuhi untuk karyawan.
- d.** Peningkatan Fleksibilitas Kerja: Ada tambahan jumlah tugas individu melakukan. Ada peningkatan melaksanakan tugas-tugas yang cukup banyak namun sangat mirip dalam aspek tertentu.
- e.** Melatih Keahlian yang dibutuhkan: Sejak individu telah melakukan tugas di masa lalu, tidak ada masalah yang besar untuk menanamkan keterampilan baru. Namun orang dan intervensi manajemen waktu mungkin diperlukan. Sehingga pekerja menjadi lebih motivasi untuk yang melakukan itu.

b. Kekurangan *Job Enlargement*

1) Penambahan beban kerja

Job enlargement meningkatkan kerja karyawan. Namun, tidak setiap perusahaan memberikan insentif dan gaji tambahan untuk kerja ekstra. Oleh karena itu upaya individu mungkin tetap tidak dianggap.

2) Meningkatkan frustrasi karyawan

Dalam banyak kasus, karyawan mengalami frustrasi karena meningkatnya beban kerja tidak mengakibatkan gaji meningkat.

3) Masalah dengan anggota serikat

Banyak anggota serikat yang salah paham bahwa perluasan pekerjaan adalah bentuk eksploitasi pekerja dan merasa keberatan dengan hal tersebut.

c. Penerapan *Job Enlargement*

Job Enlargement digunakan di berbagai perusahaan. Sasarannya adalah karyawan yang bekerja di perusahaan. *Job Enlargement* dilakukan saat para karyawan mengalami kejenuhan dengan pekerjaannya. Pelaksanaan *Job Enlargement* dilakukan dengan cara menambah beban kerja yang variatif terhadap karyawan. Berikut adalah contoh penerapan *Job Enlargement* di Rumah Sakit :

Di Rumah Sakit Mitra Keluarga, seorang perawat dalam sehari hanya mengerjakan tugas mengecek infus dan mengambil sampel darah pasien. Setelah diterapkan job enlargement, perawat tersebut dalam sehari harus mengerjakan 4 pekerjaan sekaligus yaitu, mengecek infus, mengambil sampel darah pasien, mengantarkan makanan pada pasien, dan memberikan penyuluhan pada keluarga pasien mengenai cara merawat anggota keluarganya yang sedang sakit tersebut.

2. *Job Enrichment*

Job Enrichment hampir sama dengan job enlargement. Hanya bedanya, jika job enlargement menambah dalam kuantitas, maka job enrichment menambah pekerjaan dalam hal kualitas, atau kompleksitasnya. Misalnya, seorang teknisi yang biasanya menangani mesin, kemudian ditugaskan untuk menangani mesin baru yang lebih kompleks.

Job enlargement bekerja pada asumsi bahwa makna dari pekerjaan itu tergantung pada jumlah dan tugas yang dilakukan terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Sebaliknya, job enrichment menganggap bukan dari jumlah tugas melainkan kualitas dari tugasnya.

Dalam penerapannya yang praktis, job enrichment biasanya berarti memberikan orang tanggung jawab lebih dan kekuasaan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, penjadwalan, dan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri.

a. Tujuan *Job Enrichment*

- 1) Membuat pekerjaan menjadi semakin berarti / bermakna, menyenangkan, dan memuaskan.
- 2) Memberikan lebih banyak otonomi dalam merencanakan dan mengontrol pekerjaannya.
- 3) Memberikan pekerja lebih banyak tanggung jawab.
- 4) Memberikan kesempatan – kesempatan kepada pekerja untuk meraih penghargaan, pengakuan, peningkatan/kemajuan dan pengembangan. Sehingga para pekerja lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat.

b. Kekurangan dan Kelebihan *Job Enrichment*

Job enrichment sangat berguna baik bagi para pekerja maupun bagi organisasi. Dan beberapa keuntungan *job enrichment* tersebut antara lain:

- 1) Para pekerja mendapat penghargaan, pengakuan aktualisasi diri.
- 2) Para pekerja merasa bahwa ia merupakan bagian / milik dari organisasi.
- 3) Para pekerja menemukan pekerjaan yang berarti.
- 4) *Job enrichment* menurunkan jumlah ketidakhadiran, pergantian kerja dan keluhan – keluhan..
- 5) Memotivasi para pekerja untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Kelemahan atau kekurangan atau batasan *job enrichment* antara lain:

- 1) Dalam banyak kasus, *job enrichment* tidak memberikan hasil yang diharapkan.
- 2) Membuat banyak perubahan dalam pekerjaan. Banyak pekerja yang menentang.
- 3) Memiliki kegunaan yang terbatas bagi para manajer dan profesional / para ahli yang sangat terampil. hal ini dikarenakan pekerjaan mereka memang telah menantang.
- 4) Persetujuan dari para pekerja tidak di ambil sebelum melaksanakan *job enrichment*.
- 5) Para manajer memaksa para pekerja untuk menerima *job enrichment*, dan hal ini sangatlah tidak baik.

c. Langkah-langkah *Job Enrichment*

Job Enrichment sebagai kegiatan manajerial memiliki tiga langkah diantaranya ialah:

- 1) *Turn employees' effort into performance:*
 - a) Memastikan bahwa tujuan yang jelas dan dipahami oleh semua orang. Pernyataan misi perusahaan secara keseluruhan harus dikomunikasikan kepada semua. Tujuan individu juga harus jelas. Setiap karyawan harus tahu persis bagaimana dia cocok ke dalam proses keseluruhan dan

menyadari betapa pentingnya kontribusi mereka kepada organisasi dan pelanggan.

- b) Menyediakan sumber daya yang memadai bagi setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Ini termasuk fungsi pendukung seperti teknologi informasi, teknologi komunikasi, dan pelatihan personil dan pengembangan.
- c) Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung, hilangkan kerahasiaan.
- d) Memberikan kebebasan yang cukup untuk memfasilitasi keunggulan pekerjaan. Mendorong dan menghargai inisiatif karyawan.
- e) Memberikan pengakuan yang cukup, penghargaan, dan motivator lainnya.
- f) Memberikan peluang keterampilan peningkatan. Hal ini bisa mencakup pendidikan dibayar di universitas atau on the job training.
- g) Menyediakan berbagai pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pembagian kerja atau program rotasi pekerjaan.
- h) Mendesain ulang fasilitas fisik, proses desain ulang, teknologi perubahan, penyederhanaan prosedur, penghapusan repetitiveness, mendesain ulang struktur otoritas.

2) *Link employees performance directly to reward:*

Definisi yang jelas tentang imbalan/hadiah adalah suatu keharusan. Terdiri dari:

- a) Penjelasan hubungan antara kinerja dan penghargaan penting
- b) Pastikan karyawan mendapat hadiah yang tepat jika berkinerja baik
- c) Jika hadiah tidak diberikan, penjelasan diperlukan

3) *Make sure the employee wants the reward. How to find out?*

- a) Tanyakan kepada mereka
- b) Gunakan survei (checklist, daftar, pertanyaan)

d. Penerapan *Job Enrichment*

Di sebuah rumah sakit ada seorang karyawan di unit rekam medik. Oleh pihak rumah sakit ia akan dinaikan jabatannya sebagai pimpinan di unit tersebut. Sebelum ia naik ke jabatan tersebut, rumah sakit meminta agar ia mengambil kuliah untuk mendapatkan gelar S2 dan juga ia diminta agar mengikuti *training* yang disediakan oleh rumah sakit tersebut. Hal itu berguna untuk menambah wawasan dan kemampuan yang ia miliki, agar kemampuan tersebut dapat digunakan untuk membantu memajukan unit rekam medik di rumah sakit tersebut.

e. Perbedaan antara *job enrichment* dan *job enlargement*

Perbedaan antara *job enrichment* dan *job enlargement* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Perbedaan antara *job enrichment* dan *job enlargement*

<i>Job Enrichment</i>	<i>Job Enlargement</i>
Pengembangan pekerjaan secara vertikal	Pengembangan pekerjaan secara horizontal
Memiliki arti peningkatan melalui pengembangan	Menambah lebih banyak tugas dan meningkatkan beban kerja
Menekankan pada kualitas	Menekankan pada kuantitas
Pekerja menemukan kepuasan dalam posisi mereka dan perkembangan potensi pribadi	Pekerja memiliki tambahan kesibukan dan tanggung jawab
Bergantung pada Job Enlargement	Tidak bergantung pada Job enrichment

Penjelasan dari tabel tersebut di atas diantaranya sebagai berikut:

- 1) *Job enrichment* merupakan pengembangan pekerjaan secara vertikal. Yang dimaksud disini adalah pekerja dibekali lebih banyak tanggung jawab dalam pekerjaannya seperti misalnya kontrol dan pengambilan keputusan. Sedangkan *job enlargement* merupakan pengembangan pekerjaan secara horizontal. Yang dimaksud disini adalah pekerja diberi beban kerja lebih banyak dari pekerjaan sebelumnya. Pekerja bisa melakukan pekerjaan lebih dari satu jenis pekerjaan.
- 2) *Job enrichment* menekankan pada kualitas artinya pekerja yang diberi tanggung jawab tambahan, kualitas pekerjaannya akan meningkat secara personal. Sedangkan *Job Enlargement* lebih menekankan pada kuantitas, artinya pekerja hanya mengerjakan tugas tambahan sehingga secara kuantitas pekerjaan mereka lebih bertambah.
- 3) Dalam *job enrichment* pekerja merasa puas karena dia diibatkan dalam proses manajemen (*planning, organizing dan controlling*) dan pekerja juga lebih berkembang potensinya. Sedangkan dalam *job enlargement* pekerja hanya diberi pekerjaan dan tambahan sehingga yang bertambah bukan keahlian melainkan kesibukan.

- 4) Yang dimaksud *job enrichment* bergantung pada *job enlargement*, adalah *job enrichment* merupakan perkembangan lebih lanjut dari *job enlargement*.

3. Socio-technical Job designs

Pandangan socio-technical dari organisasi adalah pandangan sistem yang menekankan perlunya kesesuaian antara manusia dan komponen teknologi dalam sebuah organisasi. Dalam pandangan ini, *job design* dan organisasi sosial tergantung pada teknologi kerja sampai batas tertentu.

Aplikasi yang paling terkenal dari strategi socio-technical adalah salah satu yang dihasilkan dari serangkaian percobaan di pabrik Saab-Scania di Swedia pada akhir tahun 1960. Saab menggunakan desain sociotechnical, tetapi keberhasilan program ini menyebabkan sejumlah perusahaan lain untuk mengadopsi prinsip-prinsip ini.

Sociotechnical tim desain pekerjaan sering cited sebagai bentuk pengayaan pekerjaan, tetapi juga mewujudkan prinsip-prinsip dasar pekerjaan pembesaran-tugas berbagai dan keterlibatan individu dengan pekerjaan yang harus dilakukan pada tingkat yang bermakna.

G. Pendekatan Dalam Desain pekerjaan

Penjelasan terkait pendekatan dalam desain kerja dan perbandingannya dengan yang lain akan dijabarkan sebagai berikut.

1. Pendekatan Mekanistik

Pendekatan ini dikemukakan oleh F.W Taylor yang mana dalam pemikirannya, pekerjaan para pekerja telah diatur oleh manajemen sedetail-detailnya seperti detail tugas yang akan pekerja selesaikan. Cara menyelesaikan tugas juga akan tercantum didalamnya sehingga pekerja akan terbantu dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Waktu yang diberikan untuk menyelesaikan juga tercantum di dalamnya guna untuk memaksimalkan waktu yang ada. Pekerjaan yang ada harus diatur agar dapat efisien dalam pengerjaannya, pekerja harus disesuaikan dengan kebutuhan, pekerja harus dilatih, dan jika berhasil dalam tugas akan diberikan imbalan yang sesuai merupakan prinsip-prinsip dalam pendekatan ini.

Adapun Keuntungan dan kelemahan dari pendekatan mekanistik ini yaitu:

- a. Keuntungan Pendekatan Mekanistik
 - 1) Meningkatkan produktivitas organisasi
 - 2) Pekerja menjadi ahli dalam suatu bidang dalam waktu yang cepat karena bimbingan dari manajemen
 - 3) Peningkatan penghasilan

- b. Kelemahan Pendekatan Mekanistik
 - 1) Pekerja menjadi cepat bosan
 - 2) Adanya jurang pemisah antara manajemen dengan pekerja yang dapat memicu konflik
 - 3) Pengulangan pekerjaan
 - 4) Interaksi sosial yang kurang
 - 5) Tidak bisa berkreasi terhadap pekerjaannya, karena semua telah diatur manajemen.

2. Pendekatan Kemanusiaan

Pendekatan kemanusiaan menyadari bahwa perlu adanya desain pekerjaan yang menarik dan memiliki kegunaan untuk dirinya nantinya. Herzberg pun melakukan riset untuk menemukan apa yang diperlukan, hingga akhirnya dia menemukan *Job Enrichment* atau penambahan kualitas pekerja dengan meningkatkan kompleksitas pekerjaannya.

Adapun Keuntungan dan kelemahan dari pendekatan kemanusiaan ini yaitu

- a. Keuntungan Pendekatan Kemanusiaan :
 - 1) Adanya motivasi berupa penghargaan, tanggung jawab dan peningkatan dalam diri
 - 2) Kondisi tempat kerja yang aman, bersih, sehat
 - 3) Adanya interaksi sosial
- b. Kelemahan Pendekatan Kemanusiaan:
 - 1) Memotivasi para pekerja membutuhkan waktu yang cukup lama
 - 2) Tidak terlalu efisien karena juga harus memikirkan aspek kemanusiaan
 - 3) Mengesampingkan produktivitas, yang mana produktivitas tidak dipentingkan pada awal dilakukannya pendekatan.

3. Pendekatan Karakteristik Pekerjaan

Pendekatan ini digagas oleh Hackman dan Oldham yang berpendapat bahwa pekerja akan bekerja keras bila didukung dengan penghargaan terhadap apa yang mereka kerjakan, ataupun pekerjaan dapat membuat mereka puas. Jadi mereka mengusulkan mengintegrasikan motivasi, kepuasan dan produktivitas. Sesuai dengan pendekatan ini, ada 5 dimensi yang terdapat didalamnya, yaitu :

- a. Kemampuan yang bervariasi
- b. Identifikasi pekerjaan
- c. Dampak pekerjaan
- d. Otonomi
- e. Umpan balik

Adapun Keuntungan dan kelemahan dalam Pendekatan Karakteristik Pekerjaan diantaranya ialah:

- a. Keuntungan Pendekatan Karakteristik Pekerjaan:
 - 1) Meningkatkan semangat dan motivasi para pekerja
 - 2) Produktivitas meningkat
- b. Kelemahan Pendekatan Karakteristik Pekerjaan:
 - 1) Desain ini tidak bisa dipakai dalam jangka waktu yang lama atau sampai masalah yang ada telah menjadi normal hingga ada masalah baru.
 - 2) Kepuasan dan komitmen meningkat dengan tajam, tapi akan turun dengan cepat kembali ke arah normal.

H. Kesimpulan

Job Design (desain pekerjaan) adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Pemahaman terkait konsep *Job Design* ataupun *Job redesign* sangat diperlukan dalam suatu manajemen informasi kesehatan, dimana salah satu manfaat pemahaman teori *Job Design* ini yaitu penerapannya dapat meningkatkan kualitas dalam kehidupan pekerjaan, dimana dengan adanya pekerjaan yang berbeda di suatu instansi atau penambahan pekerjaan dari sebelumnya diharapkan akan meningkatkan performa bekerja menjadi lebih baik. Hal itu dikarenakan semakin banyak bidang yang dikuasai dan menambahnya ilmu di bidang lain sehingga dapat memperkaya kualitas performa pekerja. Dengan meningkatnya performa bekerja diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik kepada instansi perusahaan atau organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Sabrina, Nadya. 2016. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Job Design Dan Pelatihan & Pengembangan. *Makalah Psikologi Manajemen*, Universitas Gunadharma, Depok.
2. Sunyoto, Danang. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Buku Seru, Jakarta.
3. Pertiwi, Yulia. 2016. Konsep Desain Pekerjaan (*Job Design*). <https://www.scribd.com/doc/300992178/KONSEP-DESAIN-PEKERJAAN>, diakses 1 September 2018.