

MENENTUKAN *JOB DESIGN* UNTUK MEMPERSIAPKAN JENJANG KARIR YANG CEMERLANG : SUATU TELAAH PUSTAKA

Isnaeni Rokhayati

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Wijayakusuma Purwokerto
Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto

ABSTRACT

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menelaah berbagai tinjauan pustaka yang terkait dengan desain pekerjaan. Bagaimana kaitanya antara desain pekerjaan dalam sebuah organisasi dengan jenjang karir yang sudah dipersiapkan oleh karyawan. Dukungan dari organisasi sangat dibutuhkan untuk mewujudkan jenjang karir dengan memberikan desain pekerjaan yang tepat dengan melakukan pengendalian pekerjaan, perluasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan. Kemampuan dan ketrampilan juga sangat dibutuhkan untuk bisa menduduki jabatan karir tertentu dalam kehidupan kerja. Pengukuran karakteristik pekerjaan yang dapat menunjukan desain pekerjaan yang tepat dapat ditentukan dengan kuesioner desain kerja (WDQ- *work design questionnaire*). Tercapainya desain pekerjaan dapat dilakukan dengan penentuan karakteristik pekerjaan yang tepat, kondisi kerja yang kondusif dan kepuasan kerja yang maksimal sehingga akan tercapai suatu jenjang karir yang cemerlang, penentuan karir dilakuakn dengan Konstruk tentang pembentukan karir seseorang dapat disebut sebagai set sukses yang disukai (PSS-*preferred success set*) yang dapat memetakan dan menggambarkan jenjang karir yang dituju.

Kata kunci : desain pekerjaan, jenjang karier, karakteristik pekerjaan, WDQ- *work design questionnaire*, PSS-*preferred success set*.

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau seni yang mempelajari bagaimana manajemen melakukan pekerjaany melalui manusia, dengan demikian perlu diketahui juga tentang definisi manajemen sumber daya manusia. Definisi manajemen personalia menurut Flippo (dalam Hani Handoko,1994) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia.

Perkembangan dunia kerja saat ini sangat cepat seiring dengan adanya perkembangan teknologi dan globalisasi, tenaga kerja dituntut mampu bersaing di dunia kerja dengan mampu memenuhi kriteria dan persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan untuk memenuhi suatu jabatan tertentu.

Dengan demikian tenaga kerja harus mempersiapkan dirinya untuk bisa menempati

suatu posisi jabatan tertentu sesuai dengan keinginan kerja mereka. Langkah dan upaya yang dilakukan oleh tenaga kerja antara lain harus memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi selain pendidikan yang mendukung. Kemampuan individu yang harus dimiliki agar mampu memenuhi suatu jabatan tertentu antara lain; kemampuan intelektual yang berhubungan dengan pengetahuan dan kecerdasan, kemampuan fisik yang berhubungan dengan kemampuan kekuatan atau tenaga untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, kemampuan kognitif, kemampuan social, kemampuan emosi, dan kemampuan budaya (Robbins ; 2001).

Penelitian telah banyak dilakukan yang membahas tentang desain pekerjaan; adanya reintegrasi antara desain pekerjaan dengan teori karir untuk membuat suatu pekerjaan yang bukan hanya baik tetapi pekerjaan yang cerdas (Hall and Heras,2010), studi literature yang membahas bagaimana pendekatan proses informasi untuk studi tentang desain pekerjaan (Shaw, 1980), pendekatan proses informasi untuk sikap pekerjaan dan desain pekerjaan (Salancik, 1978), pengukuran untuk menilai desain pekerjaan dan sifat kerja dengan menggunakan Kuesioner desain kerja (Morgeson & Humhrey,2006), peran kerja dalam konteks harapan peran (Dierdroff & Morgeson,2007).

Selanjutnya dalam artikel ini akan di telaah melalui literature dan studi pustaka tentang bagaimana desain pekerjaan hubungannya dengan pencapaian jenjang karir yang dipersiapkan oleh individu sebagai karyawan dalam organisasi, sehingga dapat diketahui berbagai cara atau strategi yang harus dilakukan untuk desain pekerjaan dan pencapaian jenjang karir yang sukses sesuai harapan para tenaga kerja. Penentuan desain pekerjaan tidak terlepas dengan beberapa factor antara lain struktur tugas, karakteristik pekerjaan yang ada dalam organisasi, dimensi waktu, jenis tugas dan pekerjaan, kondisi pekerjaan serta kepuasan kerja sebagai tujuan akhir karyawan dalam pekerjaannya. Sedangkan karir yang sukses terkait dengan dukungan desain pekerjaan yang dilakukan oleh individu

serta dimensi waktu yang panjang untuk mencapai karier tersebut, serta kemampuan dan ketrampilan individu sebagai usaha pencapaian jenjang karier yang cemerlang.

TELAAH PUSTAKA

JOB DESIGN (DESAIN PEKERJAAN)

Desain pekerjaan merupakan suatu rancangan pekerjaan yang berkaitan dengan bagaimana penentuan secara teknis pekerjaan tersebut dan aspek social manusia terhadap suatu pekerjaan yang berhubungan dengan pengorganisasian atau perakitan komponen pekerjaan yang ada, serta menunjukkan prestasi kerja yang dapat dicapai oleh karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan kerja kepada para pekerja (Kondalkar, 2007). Upaya yang dilakukan oleh individu untuk bisa melaksanakan desain pekerjaan dengan baik dapat dilakukan dengan usaha peningkatan dan pertumbuhan secara personal diri kita sendiri yaitu mencakup 1) inovasi terhadap desain pekerjaan yang ada; 2) umpan balik terhadap desain pekerjaan yang sudah dilakukan sehingga kita bisa mengetahui bagaimana keberhasilan dan kesalahan dalam pekerjaan; 3) serta melakukan mendesain ulang terhadap pekerjaan yang ada sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan yang ada (Kondalkar, 2007).

Desain pekerjaan adalah suatu fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seseorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan. Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja yang tercermin dalam kepuasan individu sebagai pemegang jabatan tertentu.

Elemen-elemen dari desain pekerjaan antara lain 1) elemen organisasional, yang terdiri dari; tujuan, sasaran, strategi, kebijaksanaan, rencana dan kegiatan organisasi, 2) elemen lingkungan, yang terdiri dari ; teknologi, kondisi ekonomi, pemerintah, social,

budaya dan persaingan, 3) elemen keprilakuan, yang terdiri dari: kebutuhan akan sumberdaya manusia, motivasi dan kepuasan kerja (dalam Hani Handoko, 1994).

Teknik desain pekerjaan yang dapat dilakukan antara lain dengan cara 1) melakukan penyederhanaan atau peringkasan terhadap pekerjaan yang ada sehingga dapat dengan mudah melakukan pekerjaan yang dimaksud, 2) melakukan pembesaran atau perluasan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada sehingga tingkat pekerjaan yang luas dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat, 3) melakukan rotasi pekerjaan yaitu dengan cara kita melakukan perpindahan secara rutin dan bergantian terhadap semua jenis pekerjaan yang kita lakukan agar kita tidak jenuh terhadap salah satu pekerjaan dan kita dapat menguasai pekerjaan yang kita lakukan, dan 4) melakukan pengayaan atau penambahan pengetahuan terhadap pekerjaan yang kita lakukan agar supaya kita dapat menguasai semua tugas yang harus kita lakukan terhadap pekerjaan tersebut (Kondalkar, 2007).

Tugas atau pekerjaan merupakan suatu kumpulan dari berbagai elemen yang membentuk pekerjaan tersebut termasuk perilaku dan tindakan yang dilakukan, obyek dari tindakan yaitu jenis pekerjaannya, tanggung jawab kita melakukan suatu tindakan, dan tujuan dilakukannya tindakan atau hasil dari tindakan yang dilakukan tersebut (Dierdorff & Morgeson, 2007). Penentuan jenis pekerjaan kaitannya dengan desain pekerjaan terkait dengan teori desain pekerjaan yang harus di pelajari. Desain pekerjaan terkait dengan beberapa urutan kegiatan yang dilakukan yaitu tentang tujuan dari karakteristik pekerjaan, selanjutnya adanya persepsi dari tujuan karakteristik tugas yang dilaporkan, dan kemudian reaksi dari karyawan terhadap tugas yang diberikan. Tugas atau pekerjaan terkait dengan adanya suatu dimensi yang melekat dalam pekerjaan tersebut ;1) karakteristik pekerjaan yang unidimensional; 2) karakteristik pekerjaan yang multidimensi; dan 3) dimensionalitas pekerjaan sangat tergantung

dari sampel yang digunakan dalam studi tertentu (Shaw, 1980).

Proses informasi sangat dibutuhkan untuk membentuk sikap kerja dan desain pekerjaan bagaimana sikap kita terhadap pekerjaan terbentuk, kerangka kerja yang bisa digunakan dalam pembentukan sikap kerja dan desain kerja telah diperoleh dari data studi eksperimental dan studi lapangan yaitu antara lain; 1) perilaku yang kurang dibenarkan, 2) perilaku intrinsic dan ekstrinsik, 3) pekerjaan berbasis social, dan 4) iklim organisasi yang mempengaruhi sikap dan desain kerja (Salancik, 1978). Adanya proses inovasi dalam strategi pembelajaran para karyawan perlu dilakukan untuk menentukan suatu desain pekerjaan yang tepat sehingga bisa menentukan jenjang karir yang diharapkan, pengukuran adanya pertumbuhan inovasi dilakukan dengan tiga komponen inovasi yaitu; adanya generasi ide yang muncul, adanya ide untuk promosi, dan adanya implementasi dari ide yang muncul (Holman et.al. 2012).

Pekerjaan yang dilakukan haruslah mempunyai tingkat spesialisasi terhadap jenis pekerjaan tertentu dalam organisasi. Dalam organisasi haruslah sudah berusaha untuk menunjukkan perancangan pekerjaan yang tepat untuk setiap karyawan menuju jenjang karir yang jelas. Teknik atau cara dan metode yang dapat dilakukan untuk melakukan perancangan kembali terhadap suatu pekerjaan dalam organisasi yaitu; simplifikasi pekerjaan, perluasan kerja, dan adanya informasi untuk analisis pekerjaan (dalam Hani Handoko, 1994).

JENJANG KARIR

Penelitian dan pembahasan tentang jenjang karir telah banyak dilakukan oleh para peneliti terkait dengan perilaku karyawan dan desain pekerjaan, syarat karir dan pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan yang terkait dengan perilaku dan terkait dengan psikologis dalam bekerja. Perbedaan umum dari pekerjaan dan karir adalah adanya kerangka waktu, dimana pekerjaan mengacu pada pengalaman langsung dari pekerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Sedangkan karir mengacu pada

pengalaman kerja secara kumulatif atas seluruh rentang perjalanan hidup pekerjaan dari waktu ke waktu. Terdapat efek interaktif antara karakteristik pekerjaan, hubungan pekerjaan dan pelatihan formal dan orientasi karir jangka panjang dapat mempengaruhi bagaimana mereka menyusun pekerjaan dan jadwal karir yang sudah direncanakan selama perjalanan pekerjaan mereka (Hall & Heras, 2010).

Karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang, yang merupakan suatu bagian dari rencana yang disusun dengan rapih dan berusaha untuk dicapai dan mungkin dapat dianggap sebagai suatu nasib seseorang belaka. Dalam Hani Handoko (1994) menjelaskan tentang istilah karir yang dapat diartikan sebagai ; (1) karir sebagai suatu urutan atau pemindahan atau transfer lateral ke jabatan yang lebih menantang tanggung jawab atau ke lokasi yang lebih baik atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang, (2) karir sebagai penunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas tentang jalur karir, (3) karir sebagai sejarah dari pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang pegangnya selama kehidupan kerja, dan seseorang dengan sejarah kerja bisa disebut mempunyai karir.

Pengalaman dalam pekerjaan individu mempunyai dampak terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut, terdapat peran antara lain; secara situasional kaitannya dengan waktu, pengawasan supervisor, harga diri, pengalaman pribadi (Inness et.al, 2005). Karir seseorang akan berhubungan dengan pengalaman lain dari luar pekerjaan seperti, teman kerja, supervisor, pelanggan, budaya organisasi, sosial, perilaku dan sikap kerja. Sedangkan karir akan bisa tercapai dengan memahami dan melaksanakan konsep tentang perilaku, sikap kerja, tujuan kerja, nilai-nilai pekerjaan, serta niat kita melakukan suatu pekerjaan yang menjadi tujuan karir (Hall & Heras, 2010). Harapan peran dalam konsensus persyaratan peran kerja akan terkait dengan beberapa faktor antara lain lingkup pekerjaan, tingkatan pendidikan karyawan, adanya saling ketergantungan kerja, otonomi,

rutinisasi, persyaratan tugas, persyaratan tanggung jawab pekerjaan dan persaingan persyaratan kerja. Karir berhubungan dengan pekerjaan seseorang yang terkait dengan adanya efek perilaku dan psikologis kerja berupa perilaku individu dan pengalaman dalam pekerjaan, hal ini terkait dengan teori karir dalam penentuan desain kerja (Hall & Heras, 2010). Selanjutnya tingkat persyaratan tugas dalam pekerjaan tidak memiliki hubungan dengan lingkup pekerjaan dan tingkat pendidikan dari karyawan (Dierdroff & Morgeson, 2007).

Bagian yang mengelola kegiatan personalia adalah departemen sumber daya manusia atau departemen personalia. Departemen ini memberikan peranan aktif dalam perencanaan karir seorang karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh apabila departemen SDM atau departemen personalia ikut terlibat dalam perencanaan karir antara lain ; 1) mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, 2) menurunkan perputaran karyawan, 3) mengungkap potensi karyawan, 4) mendorong pertumbuhan dan memotivasi karyawan untuk berkembang, 5) mengurangi penimbunan, 6) memuaskan kebutuhan para karyawan, 7) membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui (Hani Handoko, 1994).

Pengembangan karir seseorang dapat dimulai dari diri karyawan, setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan dan kemajuan karir yang dimiliki. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk pengembangan karir individual antara lain ; 1) prestasi kerja, 2) exposure atau menjadi dikenal oleh orang lain, 3) permintaan berhenti, 4) kegiatan organisasi, 5) adanya mentor dan sponsor, 6) adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Keputusan karir yang dibuat berdasarkan karakteristik dari pekerjaan yang mereka harapkan untuk bisa memiliki pekerjaan tersebut. Konstruk tentang pembentukan karir seseorang dapat disebut sebagai set sukses yang disukai (*PSS-preferred success set*) yang bermanfaat untuk menggambarkan dan menetapkan jenjang karir yang diinginkan. Dalam

PSS memiliki lima dimensi yaitu ; melakukan, menerima, memberikan kontribusi, menghubungkan dan memfasilitasi. PSS merupakan dimensi yang bisa menentukan bidang karir denangan desain pekerjaan dimana membentuk suatu pekerjaan yang dipilih sebagai pilihan karir individu. Kategori PSS dapat menggambarkan para pekerja untuk mencapai tujuan mereka; 1) tentang pekerjaan tersebut (melakukan), 2) imbalan yang mereka harapkan (menerima), 3) hubungan yang memfasilitasi(menghubungkan), 4) dampak yang ada terhadap hasil yang telah dicapai (kontribusi), 5) saling terkait dengan bidang yang lain (memfasilitasi) (Hall & Heras, 2010).

KARAKTERISTIK PEKERJAAN

Menentukan jenis dan karakteristik pekerjaan tidak terlepas dari adanya karakteristik biografis dari seorang karyawan antara lain; umur, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja (Robbina,2001). Factor utama dalam karakteristik pekerjaan antara lain ; berbagai jenis kemampuan yang dimiliki karyawan; identifikasi tugas apa yang akan dilakukan; adanya tingkat signifikansi terhadap jenis tugas yang dilakukan; otonomi dalam pekerjaan; dan adanya umpan balik terhadap semua jenis pekerjaan yang ada dalam organisasi(Kondalkar, 2007).

Dalam Robbins (2001), menjelaskan tentang teori karakteristik kerja yaitu merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu di gabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda dan hubunganya dengan motivasi karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja kayawan. Sedangkan menurut Turner dan Lawerence dalam Robbins (2001) , mengembangkan suatu riset untuk menilai pengaruh dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Karyawan akan lebih suka terhadap semua jenis pekerjaan yang kompleks atau rumit dan menantang karena memberikan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap karyawan. Menetapkan kompleksitas pekerjaan terhadap enam karakteristik tugas; 1)

varietas, 2) otonomi, 3) tanggungjawab, 4) tingkat pengetahuan dan ketrampilan karyawan, 5) interaksi social yang diperlukan , dan 6) interaksi social pilihan.

Model karakteristik pekerjaan (JCM- *Job Characteristics Model*) dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (dalam Robbins, 2001), menurut model karakteristik pekerjaan untuk setiap pekerjaan dapat dideskripsikan ke dalam lima dimensi pekerjaan yaitu; 1) keanekaragaman ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan berbagai tugas yang berbeda, 2) identitas tugas disini terkait dengan bagaimana suatu tugas dapat diselesaikan dengan utuh dan bisa diketahui jenis pekerjaan tersebut, 3) pentingnya tugas berkaitan dengan bagaimana suatu pekerjaan tersebut mempunyai dampak yang cukup besar bagi kehidupan dan pekerjaan lain, 4) otonomi terkait dengan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan kebebasan , ketidaktergantungan, dan keleluasaan untuk melakukan pekerjaan tersebut, 5) umpan balik terkait dengan bagaimana diperoleh informasi yang jelas tentang bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Nilai-nilai dimensi yang ada dapat digabung dalam suatu indeks peramal tunggan yang disebut skor potensial motivasi (MPS- *motivating potential score*).

Pengembangan model karakteristik pekerjaan dikembangkan lebih lanjut untuk menentukan ukuran yang komprehensif dalam menentukan ukuran karakteristik pekerjaan yang dikenal sebagai Kuesioner desain kerja (WDQ- *Work Desaign Questionnaire*) yang bertujuan untuk menentukan desain pekerjaan yang tepat dan hubunganya antara pekerjaan dan lingkungan kerja yang lebih luas. Untuk mendapatkan kerangka karakteristik pekerjaan yang baik maka dibagi dalam tiga kategori karakteristik kerja yaitu ; 1) karakteristik motivasi yang mencerminkan karakteristik tugas dan karakteristik pengetahuan karyawan tentang persyaratan pekerjaan, 2) karakteristik social yang mencerminkan adanya keterkaitan dengan lingkungan social dari pekerjaan seperti dukungan social dan interaksi di lauar organisasi

serta adanya umpan balik dari pihak lain, dan 3) karakteristik kontekstual meliputi konteks tuntutan fisik serta kondisi fisik dan lingkungan dimana pekerjaan itu dilaksanakan (Morgeson & Campion, 2003; Morgeson & Humphrey, 2006).

Kuesioner desain kerja (WDQ) mampu mengenali adanya perbedaan karakteristik kerja antar pekerjaan dan ditemukan adanya hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja, pelatihan dan kompensasi bagi karyawan. Kuesioner desain kerja (WDQ- *work design questionnaire*) mampu memberikan kontribusi yang berbeda untuk penelitian tentang desain pekerjaan, sehingga dapat digunakan sebagai acuan dasar untuk menentukan karakteristik pekerjaan dengan tepat, kontribusi tersebut antara lain ;1) WDQ merupakan ukuran yang paling komprehensif untuk mengukur desain kerja untuk saat sekarang, 2) dengan WDQ dapat memperbaiki banyak masalah yang teridentifikasi dalam desain pekerjaan, 3) dari skala WDQ dapat memberikan keandalan konsistensi internal dalam desain pekerjaan yang ada, 4) terdapat dimensi kerja dalam desain penelitian kerja yang dilakukan, 5) terdapat bukti bahwa skala yang ada di WDQ terkait dengan data base dalam pekerjaan independen, 6) dalam suatu pekerjaan dapat diketahui adanya perbedaan yang diharapkan dengan pengukuran WDQ, 7) untuk model dari WDQ mampu menjadi dasar dalam teori desain pekerjaan (Morgeson & Humphrey, 2006).

KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (dalam Hani Handoko, 1994). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan suatu hasil yang diharapkan oleh seorang karyawan atas keberhasilan dari pekerjaan yang telah dilakukannya selama dia bekerja atau selama dia melakukan karir dalam pekerjaannya. Efek adanya kepuasan kerja pada kinerja karyawan dapat

terlihat dari ; adanya kepuasan dan produktifitas dimana apabila karyawan merasa puas maka akan mengakibatkan tingkat produktifitas kerja juga meningkat, adanya kepuasan dan kemangkiran dimana apabila kepuasan karyawan tinggi maka dimungkinkan bahwa tingkat kemangkiran karyawan seperti tidak masuk kerja akan menurun, dan adanya kepuasan dan tingkat keluar-masuknya karyawan dimana apabila karyawan merasa puas maka tingkat keluar-masuknya karyawan menurun dan karyawan akan betah dan mempertahankan pekerjaannya tersebut (Robbins, 2001). Dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang atau karyawan terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja antara lain ;1) jenis pekerjaan yang dilakukan; 2) rekan-rekan kerja dalam organisasi tersebut; 3) tunjangan yang diperoleh; 4) perlakuan yang adil dalam segala aspek dari organisasi; 5) keamanan kerja; 6) peluang terhadap menyumbangkan gagasan atau ide yang baik untuk kemajuan organisasi; 7) gaji atau upah yang sesuai dengan standar gaji yang ada; dan 8) adanya pengakuan terhadap kinerja yang dilakukan karyawan atas hasil pekerjaannya tersebut.

Analisis pekerjaan mempunyai aplikasi yaitu standar-standar prestasi kerja (*job performance standards*), dimana standar ini memberikan beberapa manfaat antara lain; standar berfungsi sebagai sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan, dan standar adalah kriteria dengan mana keberhasilan kerja dinilai atau diukur. Tanpa adanya standar kerja maka tidak akan ada sistem pengawasan yang dapat mengevaluasi pelaksanaan kerja yang sesuai dengan harapan setiap karyawan.

Kepuasan kerja juga akan berpengaruh dan sebagai penentu utama dari perilaku kewarganegaraan karyawan (*OCB-organizational citizenship behavior*), dimana karyawan yang merasa puas akan lebih merasa menjadi suatu bagian yang erat terhadap organisasi tersebut dapat dilihat dengan adanya perilaku yang baik yang ditunjukkan oleh karyawan seperti karyawan akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain karena senang, dan bersikap jauh lebih baik

melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2001).

PEMBAHASAN

Desain pekerjaan merupakan suatu pembagian pekerjaan berkaitan dengan teknis dan aspek social yang terkait dengan pengorganisasi dan perakitan komponen pekerjaan sehingga prestasi kerja dapat tercapai yang bisa memberikan kepuasan kepada para pekerja, yang dapat dilakukan dengan berbagai teknik desain pekerjaan yaitu; penyederhanaan pekerjaan, pembesaran pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan (Kondalkar, 2007). Dengan menentukan desain pekerjaan yang tepat maka diharapkan tujuan pencapaian pekerjaan yaitu jenjang karir yang pasti. Pekerjaan berkaitan dengan pengalaman kerja saat ini, sedangkan karir merupakan jenjang waktu yang dicapai selama kehidupan kerja. Jenjang karir bisa tercapai dengan adanya dukungan dari lingkungan pekerjaan tersebut seperti dukungan dari rekan kerja, supervisor, karakteristik kerja, desain pekerjaan, sifat kerja, kondisi kerja dan struktur pekerjaan yang menjadi tujuan karir (Hall & Heras, 2010).

Karir individu dapat ditentukan dengan cara menentukan set karir sukses yang dirancang untuk menggambarkan tujuan karir kita yang disebut *Preferred Success Set* (PSS), dimana Kategori PSS dapat menggambarkan para pekerja untuk mencapai tujuan mereka yang dapat dikategorikan dengan lima dimensi kerja yaitu ; 1) tentang pekerjaan yang dilakukan saat ini (melakukan), 2) imbalan yang mereka harapkan setelah melakukan pekerjaan (menerima), 3) hubungan yang memfasilitasi dengan pihak lain yang terkait (menghubungkan), 4) dampak yang ada terhadap hasil yang telah dicapai dari pekerjaan (kontribusi), 5) saling terkait dengan bidang yang lain atau lingkungan yang terkait (memfasilitasi) (Hall & Heras, 2010).

Desain pekerjaan yang dilakukan untuk bisa mewujudkan jenjang karir yang diharapkan menjadi cemerlang tentunya terkait dengan adanya karakteristik pekerjaan dari

pekerjaan yang dilakukan saat ini. Adapun karakteristik pekerjaan meliputi *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback* (Kondalkar, 2007). Karakteristik pekerjaan menunjukkan bagaimana pencapaian desain kerja yang tepat untuk suatu pekerjaan menuju penentuan jenjang karir yang diharapkan individu. Pengukuran terhadap karakteristik pekerjaan telah dikembangkan menjadi suatu model karakteristik pekerjaan yang dapat digunakan untuk menentukan ukuran yang komprehensif dalam menentukan karakteristik pekerjaan yang dikenal sebagai Kuesioner desain kerja (WDQ- *Work Design Questionnaire*) yang bertujuan untuk menentukan desain pekerjaan yang tepat dan hubungannya antara pekerjaan dan lingkungan kerja yang lebih luas (Morgeson & Humphrey, 2006). Untuk mendapatkan kerangka karakteristik pekerjaan yang baik maka dibagi dalam tiga kategori karakteristik kerja yaitu ; karakteristik motivasi, karakteristik social, dan karakteristik kontekstual, yang bisa menunjukkan sifat, kondisi kerja dan struktur pekerjaan dari pekerjaan yang kita lakukan yang menjadi pekerjaan kita.

Pencapaian jenjang karir individu sesuai harapan tidak lepas dari adanya desain pekerjaan yang tercermin dari karakteristik pekerjaan yang tepat dan baik sesuai keinginan individu karyawan, dan terkait dengan kepuasan kerja yang dicapai para karyawan dalam pekerjaannya. Dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang atau karyawan terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja antara lain ; jenis pekerjaan yang dilakukan; rekan-rekan kerja dalam organisasi tersebut; tunjangan yang diperoleh; perlakuan yang adil dalam segala aspek dari organisasi; keamanan kerja; peluang terhadap menyumbangkan gagasan atau ide yang baik untuk kemajuan organisasi; gaji atau upah yang sesuai dengan standar gaji yang ada; dan adanya pengakuan terhadap kinerja yang dilakukan karyawan atas hasil pekerjaannya tersebut (Robbins, 2001).

Penyusunan artikel ini masih sangat terbatas dan banyak kekurangan yaitu terutama dari sumber-sumber telaah literature yang

relevan dengan topik pembahasan sangat terbatas, sehingga tulisan ini masih jauh dari sempurna. Namun demikian dapat menjadi wawasan untuk para peneliti dan dapat disempurnakan untuk hasil yang lebih maksimal dari sudut telaah yang lain seperti aspek lingkungan eksternal organisasi, adanya globalisasi ataupun teknologi yang bisa mempengaruhi desain pekerjaan dan jenjang karir individu.

KESIMPULAN

Konsep desain pekerjaan yang tepat dapat terkait dengan adanya dimensi teknis dan konsep social dari pekerjaan yang dilakukan sebagai pekerjaan saat ini, sedangkan desain kerja juga berhubungan dengan karakteristik pekerjaan. Menentukan desain pekerjaan harus disesuaikan juga dengan penyederhanaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan pengayaan pekerjaan untuk bisa menentukan jenjang karir yang sesuai dengan harapan kita. Jenjang karir individu juga tidak terlepas dari adanya dukungan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh individu tersebut yaitu antara lain; kemampuan intelektual, kemampuan fisik, kemampuan social, kemampuan emosi dan kemampuan budaya.

Terdapat keterkaitan antara desain pekerjaan, deskripsi jabatan dan karakteristik pekerjaan yang harus diidentifikasi dari suatu pekerjaan tersebut yang menjadi dasar penentuan jenis pekerjaan yang dilakukan merupakan pengalaman pekerjaan saat ini, dengan adanya rentang waktu selama umur pekerjaan yang merupakan jenjang karir yang dituju oleh seorang karyawan sebagai tujuan akhir pekerjaan.

Menentukan karir yang cemerlang dibuat berdasarkan karakteristik dari pekerjaan yang mereka harapkan untuk bisa melakukan dan memiliki pekerjaan tersebut. Konstruk tentang pembentukan karir seseorang dapat disebut sebagai set sukses yang disukai (*PSS-preferred success set*) yang bermanfaat untuk menggambarkan dan memetakan jenjang karir yang diinginkan. Dalam PSS memiliki lima

dimensi yaitu ; melakukan, menerima, memberikan kontribusi, menghubungkan dan memfasilitasi (Hall & Heras, 2010). PSS merupakan dimensi yang bisa menentukan bidang karir dengan desain pekerjaan dimana membentuk suatu pekerjaan yang dipilih sebagai pilihan karir individu.

Ukuran yang tepat yang bisa digunakan untuk menentukan karakteristik pekerjaan dapat dilakukan dengan suatu model karakteristik pekerjaan yang dapat disebut kuesioner desain kerja (*WDQ- work desain questionnaire*) yang dikembangkan oleh Morgeson dan Humphrey (2006). *WDQ* menjadi dasar untuk menentukan karakteristik pekerjaan dengan membedakan beberapa dimensi yang ada dalam pekerjaan yaitu; karakteristik motivasi, karakteristik social dan karakteristik kontekstual. *WDQ* merupakan ukuran yang paling efektif dan komprehensif untuk menentukan karakteristik pekerjaan saat ini, dengan pengukuran yang tepat dapat menentukan desain pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaan dalam pencapaian jenjang karir individu yang merupakan tujuan pekerjaan.

Akhirnya dengan pembahasan artikel ini kita dapat bermanfaat untuk mengetahui bahwa penentuan desain pekerjaan yang tepat dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dapat menentukan pencapaian jenjang karir yang cemerlang atau sukses. Teori yang terkait dalam pembahasan antara lain teori desain pekerjaan dan teori karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Erich C. Dierdorff ., and Frederick P. Morgeson. 2007. Consensus in Work Role Requirement : The Influence of Discrete Occupational Context on Role Expectations. *Journal Of Applied Psychology*. Vol. 92. NO. 5. 1228-1241.
- David Holman., et al., 2012. Job Design and the Employee Innovation Process : The Mediating Role of Learning Strategies. *J Bus Psychol* . Vo. 27; 177-191.
- Dierdorff, E.C. & Morgeson, F.P. 2007. Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations, *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1228-1241.
- Douglas T.(Tim) Hall ., and Mireia Las Heras. 2010. Commentary ; Reintegrating Job Design and Career Theory : Creating not Just Good Jobs but Smart Jobs. *Journal of Organizational Behavior*. J. Organiz. Behav. 31. 448-462.
- Huber, G.P. & Lewis, K. 2010. Cross-understanding: implications for group cognition and performance, *Academy of Management Review*, 35(1):6-26.
- Inness, M., Barling, J. & Turner, N. 2005. Understanding supervisor-targeted aggression: A Within-person, between-jobs design, *Journal of Applied Psychology*, 90(4):731-739.
- James B. Shaw. 1980. An Information-Processing Approach to the Study of Job Design. *Academy of Management Review*. Vol 5. No. 1. 41-48.
- Liao H., Liu, D. & Loi, R. 2010. Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity, *Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.
- Morgenson, F.P. & Humphrey, S.E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology*, 91(6):1321-1339.
- Salancik, G. R., & Pfeffer. J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.
- Stephen P. Robbins. 2001. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall Inc; Upper Saddle River. New Jersey. 07458.
- T. Hani Handoko. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- V. G. Kondalkar. 2007. *Organizational Behavior*. New International (P) Ltd. Publisher. 4837/24. Ansori Road Daryayanj. New Dheli. 10002.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/job-design.html>