

PERAN DESAIN PEKERJAAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN DI ERA DIGITALISASI

Meiske Claudia¹, Nor Aprina Hadiani^{2*}

^{1,2} Universitas Lambung Mangkurat

E-mail: ²⁾ aprin.hadiani@gmail.com

Abstract

In the era of continuous digitalization, job design has emerged as a key factor in enhancing employee performance effectiveness. This literature review explores the role of job design in the new context of a workplace transformed by technology. With a focus on how digitalization can be both an enabler and a disruptor, this article synthesizes recent research to identify the most substantial elements of job design that influence employee performance. The study includes an analysis of job design dimensions such as autonomy, task variety, task identity, and feedback, all of which have been disrupted by digital changes. By combining various theories and empirical studies, this article proposes a comprehensive framework that integrates classic job design principles with the demands and opportunities created by the digital era. The findings indicate that progressive adaptation of job design can strengthen employee engagement and organizational resilience to change. Furthermore, this article identifies research gaps and recommends directions for future studies on job design in an ever-changing technological era. In conclusion, a deep understanding of the interaction between job design and performance effectiveness in a digital context is essential for the development of responsive and sustainable human resource strategies.

Keywords: Job Design, Employee Performance Effectiveness, Digitalization, Digital Era, Literature Study

Abstrak

Di era digitalisasi yang berkelanjutan, desain pekerjaan telah mengemuka sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Studi literatur ini mengeksplorasi peran desain pekerjaan dalam konteks baru tempat kerja yang ditransformasikan oleh teknologi. Dengan fokus pada bagaimana digitalisasi dapat menjadi enabler sekaligus disruptor, artikel ini menyintesis penelitian terkini untuk mengidentifikasi elemen-elemen desain pekerjaan yang paling substantif dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini mencakup analisis terhadap dimensi desain pekerjaan seperti otonomi, keragaman tugas, identitas tugas, dan umpan balik, yang semuanya telah diganggu oleh perubahan digital. Dengan mengkombinasikan berbagai teori dan studi empiris, artikel ini mengusulkan framework komprehensif yang menggabungkan prinsip desain pekerjaan klasik dengan tuntutan dan peluang yang diciptakan oleh era digital. Temuan menunjukkan bahwa adaptasi progresif pada desain pekerjaan bisa memperkuat keterlibatan karyawan dan ketahanan organisasi terhadap perubahan. Selanjutnya, artikel ini mengidentifikasi celah-celah penelitian dan merekomendasikan arahan untuk studi masa depan tentang desain pekerjaan di era teknologi yang selalu berubah. Kesimpulannya, pemahaman yang mendalam tentang interaksi antara desain pekerjaan dan efektivitas kinerja dalam konteks digital adalah esensial untuk pembangunan strategi sumber daya manusia yang tanggap dan berkelanjutan.

Kata kunci: Desain Pekerjaan, Efektivitas Kinerja Karyawan, Digitalisasi, Era Digital, Studi Literatur

¹Universitas Lambung Mangkurat

Nor Aprina Hadiani

*E-mail: aprin.hadiani@gmail.com

PENDAHULUAN

Era digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam lingkungan kerja. Digitalisasi memungkinkan integrasi teknologi canggih dalam operasional perusahaan, yang berdampak pada desain pekerjaan dan kinerja karyawan. Fenomena ini terlihat dari bagaimana perusahaan-perusahaan kini mengadopsi sistem kerja yang lebih fleksibel, memanfaatkan teknologi informasi, dan mengimplementasikan model kerja jarak jauh atau hybrid.

Perubahan ini tidak hanya menuntut karyawan untuk memiliki keterampilan digital yang memadai tetapi juga memerlukan desain pekerjaan yang dapat mendukung efektivitas kinerja mereka. Namun, di tengah perkembangan ini, muncul masalah terkait dengan bagaimana desain pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa karyawan mungkin merasa kesulitan menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan kepuasan kerja.

Selain itu, tantangan dalam komunikasi dan kolaborasi yang efektif dalam lingkungan kerja yang semakin digital juga menjadi perhatian. Solusi yang dapat diusulkan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan merancang ulang desain pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan era digital. Hal ini melibatkan penyesuaian tanggung jawab, peningkatan otonomi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan digital juga menjadi kunci agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sebuah studi oleh Tims, Derks, & Bakker (2016) menemukan bahwa job crafting, yaitu perubahan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri terkait dengan desain pekerjaannya, dapat mempengaruhi kinerja mereka secara positif. Penelitian lain oleh Sari & Andriani (2022) juga menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun, masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami secara mendalam bagaimana desain pekerjaan di era digitalisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara spesifik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran desain pekerjaan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di era digitalisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana desain pekerjaan dapat diadaptasi untuk memenuhi tuntutan era digital, serta memberikan

rekomendasi bagi perusahaan dalam merancang pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sumber daya manusia dan strategi manajemen dalam menghadapi tantangan era digitalisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk menggali lebih dalam tentang peran desain pekerjaan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di era digitalisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena dari perspektif subjek penelitian dan menginterpretasikan fenomena tersebut dalam konteksnya (Creswell, 2014). Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis data dari berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk buku, jurnal, artikel, dan publikasi online yang berkaitan dengan desain pekerjaan, efektivitas kinerja karyawan, dan dampak digitalisasi terhadap lingkungan kerja. Pengumpulan Data dikumpulkan melalui studi literatur yang melibatkan pencarian literatur dari database elektronik, perpustakaan digital, dan sumber-sumber terpercaya lainnya. Peneliti akan menggunakan kata kunci seperti "desain pekerjaan", "efektivitas kinerja karyawan", "era digitalisasi", dan "lingkungan kerja digital" untuk menemukan literatur yang relevan. Sumber literatur yang digunakan akan mencakup buku dan jurnal dalam bahasa Indonesia dan bahasa asing untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan mendalam mengenai topik penelitian (Arikunto, 2010; Sugiyono, 2018). Analisis data dari studi literatur akan dianalisis menggunakan teknik analisis konten, di mana peneliti akan mengidentifikasi, mengkodifikasi, dan mengkategorikan data berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari literatur. Analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana desain pekerjaan dapat mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan di era digitalisasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tersebut. Hasil analisis akan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan temuan penelitian (Miles et al., 2014; Moleong, 2017; Saldana, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Era Digitalisasi dan Dampaknya terhadap Lingkungan Kerja

Era digitalisasi telah membawa perubahan signifikan terhadap lingkungan kerja di berbagai sektor industri. Perubahan ini tidak hanya terbatas pada penggunaan teknologi informasi dalam menjalankan proses bisnis, tetapi juga membawa dampak signifikan terhadap struktur dan desain pekerjaan. Dalam era digital, teknologi digital seperti komputasi

awan, big data, dan kecerdasan buatan telah menjadi bagian integral dari operasional perusahaan, memungkinkan otomatisasi proses dan efisiensi kerja yang lebih tinggi (Skibniewski, 2022).

Perubahan yang dibawa oleh digitalisasi terhadap lingkungan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, terjadi pergeseran dalam komposisi pekerjaan di mana terdapat peningkatan permintaan terhadap pekerjaan yang memerlukan keterampilan digital. Sebagai contoh, pekerjaan yang berkaitan dengan analisis data, pengembangan perangkat lunak, dan manajemen sistem informasi menjadi lebih diminati. Kedua, digitalisasi juga mengubah cara kerja tradisional menjadi lebih fleksibel (Oesterreich, 2016).

Pekerjaan dapat dilakukan dari mana saja dan kapan saja berkat adanya teknologi digital, sehingga konsep kerja jarak jauh atau remote working menjadi lebih populer. Analisis terhadap dampak digitalisasi terhadap struktur dan desain pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat perubahan dalam cara organisasi merancang pekerjaan (Porter, 1985).

Organisasi kini lebih berfokus pada penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Hal ini memerlukan desain pekerjaan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Selain itu, digitalisasi juga mendorong kolaborasi yang lebih erat antar pekerja melalui penggunaan platform digital, yang pada gilirannya dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam lingkungan kerja (Terry & Smith D.F.M., 2006).

Namun, digitalisasi juga membawa tantangan, terutama terkait dengan keamanan data dan privasi. Organisasi perlu memastikan bahwa sistem dan data mereka aman dari serangan siber. Selain itu, perubahan cepat dalam teknologi juga menuntut pekerja untuk terus mengembangkan keterampilan mereka agar tetap relevan dalam pasar kerja.

Konsep Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, serta untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan (Morgeson & Humphrey, 2006). Konsep ini adalah proses menentukan pekerjaan khusus yang termasuk dalam suatu pekerjaan dan cara pekerjaan tersebut berinteraksi dengan pekerjaan lain (Griffin, 1991). Komponen utama desain pekerjaan meliputi lima area: tugas, metode kerja, syarat fisik dan sosial, hubungan kerja, dan kebutuhan organisasi (Parker et al., 2001).

Beberapa teori relevan yang mendukung pentingnya desain pekerjaan yang baik antara lain adalah Teori Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristics Theory) oleh Hackman & Oldham (1976), yang menyatakan bahwa pekerjaan harus memiliki lima karakteristik inti

untuk memotivasi karyawan, yaitu keberagaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan feedback. Selain itu, ada pula Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) oleh Herzberg (1959), yang juga mendukung pentingnya faktor-faktor motivasi dalam desain pekerjaan, termasuk pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab.

Pembahasan lebih rinci tentang konsep desain kerja dan teori-teori terkait dapat ditemukan dalam buku "Work Design" oleh Morgeson & Humphrey (2006) yang menelaah secara komprehensif tentang dimensi dan implikasi dari desain pekerjaan. Sedangkan untuk kajian empiris terkait aplikasi dan hasil dari desain pekerjaan yang baik, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory" oleh Hackman & Oldham (1976) dan "Job Satisfaction and Job Performance: Is the Relationship Spurious?" oleh Herzberg (1959) merupakan sumber yang baik. Kedua artikel jurnal ini memberikan bukti ilmiah tentang bagaimana desain pekerjaan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja dan produktivitas.

Efektivitas Kinerja Karyawan

Efektivitas kinerja karyawan mengacu kepada sejauh mana karyawan berhasil memenuhi atau melebihi standar dan target kerja yang ditetapkan oleh organisasi mereka. Efektivitas ini tidak hanya mencerminkan hasil akhir pekerjaan tetapi juga proses yang efisien dan efektif dalam mencapai hasil tersebut (Pulakos, 2009). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan meliputi kemampuan individu (seperti skill dan pengetahuan), kepribadian, motivasi, dukungan dari organisasi termasuk penyediaan sumber daya dan pelatihan, serta lingkungan kerja yang kondusif (Mathis & Jackson, 2011).

Beberapa metrik dan indikator untuk mengukur efektivitas kinerja karyawan antara lain produktivitas, yaitu jumlah output yang dihasilkan per unit input; kualitas kerja, yang mengacu pada tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan; kepuasan pelanggan, yang sering kali dilihat dari feedback dan penilaian pelanggan; dan inisiatif serta inovasi, yang bisa dinilai dari kemampuan karyawan untuk memberikan ide-ide baru atau solusi untuk meningkatkan proses atau produk (Aguinis, 2019). Selain itu, tingkat absensi dan fluktuasi karyawan juga sering kali digunakan sebagai indikator tidak langsung dari efektivitas kinerja, karena karyawan yang tidak puas atau tidak terlibat cenderung lebih banyak absen atau bahkan meninggalkan organisasi (Hausknecht et al., 2009).

Salah satu kerangka kerja yang penting dalam mengukur dan meningkatkan efektivitas kinerja adalah sistem manajemen kinerja, yang meliputi penetapan tujuan, penilaian kinerja secara berkala, serta pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan hasil penilaian

(Pulakos, 2009). Sistem ini dirancang untuk tidak hanya mengukur efektivitas kinerja tetapi juga untuk menyediakan feedback dan dukungan yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Pentingnya memahami efektivitas kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta menggunakan metrik dan indikator yang tepat, tidak bisa diabaikan dalam upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing mereka.

Peran Desain Pekerjaan dalam Era Digitalisasi

Dalam era digitalisasi, desain pekerjaan memainkan peran penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Era ini menuntut fleksibilitas, kemampuan kolaborasi yang tinggi, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi secara cepat. Oldham dan Hackman (2010) menekankan bahwa desain pekerjaan di era digital harus memperhitungkan aspek-aspek seperti kebebasan untuk bereksperimen dengan ide baru, kolaborasi antar tim, dan penggunaan teknologi canggih. Integrasi teknologi digital yang efektif dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, dan kreativitas karyawan (Parker et al., 2017).

Fleksibilitas Waktu dan Tempat Kerja menurut Parker et al. (2017) menunjukkan bahwa memberikan karyawan fleksibilitas terkait dengan kapan dan di mana mereka bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Ini juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan dapat memperluas talenta pool. Menyesuaikan pekerjaan dengan alat digital dan platform kolaborasi memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien. Misalnya, penggunaan aplikasi kolaborasi seperti Slack atau Microsoft Teams memudahkan komunikasi tim yang tersebar secara geografis (P. J. Hinds & Cramton, 2014).

Organisasi harus menyediakan pelatihan dan sumber daya bagi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan digital mereka. Ini tidak hanya membuat mereka tetap relevan dalam pekerjaan mereka tetapi juga membantu dalam adaptasi dengan perubahan teknologi (Nijhuis et al., 2020).

Salah satu contoh nyata perusahaan yang mengimplementasikan desain pekerjaan yang efektif di era digital adalah Google. Google menerapkan konsep "20% Time", di mana karyawan diberi kebebasan untuk menghabiskan 20% dari waktu kerja mereka pada proyek-proyek yang mereka pilih sendiri, yang mereka percaya dapat menguntungkan Google. Inisiatif ini mengilhami inovasi dan kreativitas dan telah menghasilkan beberapa produk sukses Google seperti Gmail dan AdSense (Davenport, 2012). Selain itu, Google juga menggunakan ruang kerja yang kolaboratif dan fleksibel, memungkinkan tim untuk bekerja

sama secara efisien dan mengadaptasi diri dengan cepat terhadap kebutuhan baru. Perusahaan juga menawarkan pelatihan dan pengembangan keterampilan digital kepada karyawannya secara luas, sebagai investasi dalam kapital manusia yang menguntungkan bagi kedua karyawan dan organisasi (Bock, 2015).

Dengan memfokuskan pada peningkatan fleksibilitas, integrasi teknologi, dan pengembangan keterampilan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan memotivasi untuk karyawan di era digital, sekaligus meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Dampak Desain Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan

Desain pekerjaan yang baik secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui dampaknya pada motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Hackman dan Oldham (1976) dalam teori mereka "Job Characteristics Model" menyarankan bahwa pekerjaan yang memberikan variasi keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan feedback mempunyai dampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja serta pada efektivitas kinerja karyawan.

a) Analisis Pengaruh Desain Pekerjaan

1) Motivasi Kerja

Desain pekerjaan yang memberikan otonomi kepada karyawan, memberikan feedback yang konstruktif, dan menantang memicu motivasi intrinsik. Karyawan merasa mereka memiliki kontrol atas pekerjaan mereka dan memahami bagaimana kontribusi kerja mereka mempengaruhi organisasi secara keseluruhan (Grant, 2007).

2) Kepuasan Kerja

Pekerjaan yang dirancang untuk mencerminkan minat, kemampuan, dan preferensi karyawan akan lebih memuaskan karena selaras dengan apa yang mereka nilai dan nikmati. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kepuasan kerja dan bertahan lebih lama pada suatu pekerjaan (Morgeson & Humphrey, 2006).

3) Efektivitas Kinerja

Desain pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengerti pentingnya hasil kerja mereka menambahkan signifikansi pada upaya yang mereka lakukan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kinerja (Morgeson & Humphrey, 2006).

b) Tantangan dan Hambatan dalam Menerapkan Desain Pekerjaan Efektif

1) Perubahan Teknologi

Teknologi yang berkembang pesat mengubah cara kerja dan sering kali organisasi kesulitan untuk memperbarui desain pekerjaan agar tetap relevan dengan kebutuhan keterampilan teknis terkini (Shalley et al., 2009).

2) Ketidakcocokan Antara Karyawan dan Tugas

Menemukan keseimbangan yang tepat antara kemampuan karyawan dan tuntutan tugas adalah tantangan signifikan dalam desain pekerjaan. Mendesain pekerjaan yang terlalu menantang atau terlalu mudah dapat berdampak negatif pada kinerja (Edwards et al., 1999).

3) Resistensi terhadap Perubahan:

Karyawan mungkin menolak perubahan dalam pekerjaan mereka, terutama jika mereka telah terbiasa dengan cara kerja tertentu atau jika mereka merasa bahwa perubahan tersebut tidak menguntungkan mereka (Oreg, 2006).

Teknologi dan Alat Bantu dalam Desain Pekerjaan

Dalam era digital saat ini, teknologi dan alat bantu memegang peranan kunci dalam mendukung implementasi desain pekerjaan yang efektif. Berbagai alat dan platform digital telah berkembang, yang memfasilitasi komunikasi yang lebih baik, kolaborasi tim yang efisien, dan peningkatan produktivitas kerja secara keseluruhan. Penggunaan teknologi yang strategis dalam desain pekerjaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan dinamis, mendukung karyawan untuk bekerja dari mana saja, kapan saja, sekaligus meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

a) Teknologi dalam Implementasi Desain Pekerjaan

Alat Kolaborasi Digital: Platform seperti Slack, Microsoft Teams, dan Trello memungkinkan tim untuk berkolaborasi secara real-time, berbagi dokumen, dan mengatur pekerjaan mereka dalam lingkungan virtual yang terpusat. Penelitian oleh Leonardi (Leonardi et al., 2005), menunjukkan bahwa alat kolaborasi digital ini dapat meningkatkan transparansi dalam pekerjaan tim, memungkinkan pertukaran informasi yang lebih efisien, dan meningkatkan kohesi tim.

Software Manajemen Proyek: Software seperti Asana, Jira, dan Monday.com memungkinkan manajer dan tim untuk merencanakan, melacak, dan mengelola proyek kerja secara efektif. Menurut Bughin (Bughin et al., 2018), manajemen proyek digital dapat meningkatkan produktivitas dengan menyederhanakan komunikasi, meningkatkan visibilitas atas kemajuan tugas, dan memfasilitasi pengambilan keputusan berdasarkan data yang tepat.

Teknologi untuk Fleksibilitas Kerja: Cloud storage dan solusi SAAS (Software as a Service) seperti Google Drive, Dropbox, dan Office 365, memungkinkan karyawan untuk

mengakses dokumen dan sumber daya kerja dari mana saja, memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam bagaimana dan di mana pekerjaan dilakukan. Olson dan McCurdy (Olson & McCurdy, 1994) mendiskusikan bahwa aksesibilitas dan fleksibilitas ini adalah komponen penting dalam mendukung keseimbangan kehidupan kerja-karyawan dan dapat menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

b) Peran Teknologi dalam Kolaborasi dan Produktivitas

Memfasilitasi Komunikasi: Teknologi komunikasi mempermudah pertukaran informasi secara instan dan real-time, yang sangat penting bagi tim yang berlokasi di berbagai geografis. Cummings (Cummings et al., 2009) menemukan bahwa kemudahan ini membantu menjaga keterkaitan antar anggota tim dan mendukung kerja kolaboratif meskipun secara fisik terpisah.

Mendukung Kolaborasi Tim: Alat kolaborasi digital memungkinkan tim untuk mengkoordinasikan tugas, berbagi ide, dan bekerja sama dalam dokumen secara simultan, terlepas dari lokasi fisik. Hinds dan Mortensen (P. Hinds & Mortensen, 2005) membahas bahwa teknologi ini berperan dalam mendukung fleksibilitas dalam penyelenggaraan pekerjaan dan dapat meningkatkan efisiensi kerjasama tim.

Meningkatkan Produktivitas Kerja: Melalui otomatisasi dan penggunaan alat manajemen tugas, teknologi dapat mengurangi tugas-tugas manual yang memakan waktu, memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan berdampak tinggi. Baines et al. (2008) menekankan bahwa keuntungan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga meningkatkan kapasitas inovatif keseluruhan tim.

Penyertaan teknologi dalam desain pekerjaan modern berperan penting dalam menjawab kebutuhan kerja yang terus berkembang. Mengintegrasikan teknologi yang tepat dan relevan tidak hanya memperkuat pengembangan dan eksekusi tugas namun juga memperkuat kolaborasi, komunikasi, dan produktivitas, yang pada akhirnya memajukan keberhasilan organisasi dalam era digital ini.

Strategi Pengembangan Desain Pekerjaan yang Efektif

Mengembangkan atau merevisi desain pekerjaan merupakan salah satu strategi kunci untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Dalam era digital yang terus berubah, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk menyesuaikan desain pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dinamis dan ekspektasi karyawan modern. Berikut ini adalah langkah-langkah dan rekomendasi praktis berdasarkan literatur akademis dan penelitian terkini di bidang pengembangan sumber daya manusia dan manajemen organisasi.

a) Langkah-Langkah Strategis

Evaluasi Kebutuhan Organisasi dan Karyawan: Untuk desain pekerjaan yang efektif, Langley (Langley et al., 2019) menyarankan perusahaan untuk memulai dengan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan organisasi dan ekspektasi karyawan. Ini melibatkan pengumpulan feedback karyawan, analisis pekerjaan terkait, dan identifikasi gap antara tugas sekarang dengan tugas ideal yang mendukung tujuan perusahaan.

Implementasi *Job Crafting*: Wrzesniewski (Tims, M., Derks & Bakker, 2016) mendefinisikan job crafting sebagai tindakan karyawan dalam menyusun ulang pekerjaan mereka untuk meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja. Dengan mendukung inisiatif ini, perusahaan memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan tugas, hubungan, dan persepsi pekerjaan mereka sendiri, sehingga meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja.

Fokus pada Fleksibilitas dan Otonomi: Hackman dan Oldham (1976) dalam teori desain pekerjaan mereka menekankan pentingnya memberikan karyawan otonomi dalam menyelesaikan tugas untuk meningkatkan motivasi intrinsik. Perusahaan dapat menerapkan strategi ini dengan meningkatkan fleksibilitas dalam jam kerja, memungkinkan kerja jarak jauh, dan menciptakan ruang bagi karyawan untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan.

Memanfaatkan Teknologi: Dalam menghadapi tantangan desain pekerjaan di era digital, perusahaan harus memanfaatkan teknologi untuk mempermudah pencapaian tugas. Baethge et al. (2016) mencatat bahwa teknologi informasi dan komunikasi dapat meningkatkan kolaborasi, memfasilitasi job crafting, dan mendukung pendekatan yang lebih fleksibel terhadap desain pekerjaan.

b) Rekomendasi Praktis

Latihan dan Pengembangan Keterampilan: Untuk memastikan karyawan mampu menangani tugas yang direvisi atau ditambah dalam desain pekerjaan yang baru, perusahaan harus menyediakan pelatihan yang relevan. Menurut Noe (Noe et al., 2017), investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan tidak hanya meningkatkan kemampuan mereka tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan.

Monitor dan Iterasi: Desain pekerjaan bukanlah aktivitas sekali jadi tetapi memerlukan pemantauan dan iterasi berkelanjutan. Sutcliffe dan Vogus (Sutcliffe & Vogus, 2003) merekomendasikan penggunaan feedback karyawan dan analisis kinerja untuk membuat

penyesuaian yang diperlukan dan memastikan desain pekerjaan terus mendorong produktivitas dan kepuasan.

Menyelaraskan dengan Kebudayaan Organisasi: Desain pekerjaan harus selaras dengan nilai dan budaya organisasi untuk mendorong penerimaan dan keberhasilan inisiatif. Schein (Schein, 2010) menekankan pentingnya pemahaman mendalam mengenai nilai-nilai inti organisasi dalam merancang pekerjaan yang resonan dengan ekspektasi karyawan dan tujuan organisasi.

Melalui langkah strategis dan penerapan rekomendasi praktis ini, perusahaan dapat mengatasi tantangan desain pekerjaan di era digital, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah mengkaji secara mendalam peran desain pekerjaan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di era digitalisasi. Dari pembahasan yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa desain pekerjaan memiliki peran krusial dalam menyesuaikan lingkungan kerja dengan kebutuhan dan tantangan era digital. Desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan akhirnya efektivitas kinerja karyawan dengan memanfaatkan teknologi digital. Adaptasi terhadap teknologi digital dalam desain pekerjaan memungkinkan fleksibilitas, kolaborasi yang lebih efektif, dan akses yang lebih luas terhadap sumber daya dan informasi. Namun, tantangan seperti kebutuhan akan pelatihan keterampilan digital dan manajemen perubahan juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. Perusahaan diharapkan untuk mengintegrasikan teknologi digital secara aktif dalam desain pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi dan mendukung kerja kolaboratif dengan menggunakan platform kerja kolaboratif, alat manajemen proyek, dan sistem komunikasi digital. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan pelatihan keterampilan digital bagi karyawan, menerapkan fleksibilitas kerja, melibatkan karyawan dalam proses desain pekerjaan, secara rutin mengevaluasi efektivitas desain pekerjaan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Melalui penerapan rekomendasi ini, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan serta memastikan kesejahteraan dan kepuasan kerja di era digitalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. John Wiley & Sons.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and*

- Lead. Grand*. Central Publishing.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey Global Institute.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Cummings, J. N., Espinosa, J. A., & Pickering, C. K. (2009). Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay. *Information Systems Research*, 20(3), 420–439.
- Davenport, T. H. (2012). *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business Press.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The Nature and Outcomes of Work: A Replication and Extension of Interdisciplinary Work-Design Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 860–868.
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 250–279.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Employee Turnover and Retention. Dalam S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (pp.). . *American Psychological Association*, 3, 777–810.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2014). Virtual Teams: What We Know, What We Don't Know. In *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*.
- Hinds, P., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2019). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 62(1), 1–13.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2005). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(2), 1–19.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Morgeson, 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.
- Nijhuis, S., Looise, J. K., & de Leede, J. (2020). Digitalisation and Work: A Systematic Literature Review. *International Journal of Operations & Production Management*, 1(1).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Oesterreich, T. D. (2016). *Transformasi digital: Dampak dan implikasi bagi struktur dan desain pekerjaan*. Harvard Business Review.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 463–479.
- Olson, G. M., & McCurdy, P. A. (1994). On the Contribution of Shared Knowledge to IS Development Projects. *Management Information Systems Quarterly*, 18(2), 155–172.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2017). Work Design Influences: A Synthesis of Multilevel Factors that Affect the Design of Jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267–308.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413–440.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. In *Free Press*.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
- Saldana, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. . Sage Publications.
- Sari, V. A., & Andriani, K. (2022). Pengaruh kemampuan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 1–12.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505.
- Skibniewski, M. J. (2022). Digitalisasi konstruksi dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. , 6(03), *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 6(03), 338–340.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Positive organizational scholarship*. Foundations of a new discipline.
- Terry, G. R., & Smith D.F.M., J. (2006). *Prinsip-prinsip manajemen / George R. Terry ; penerjemah, J. Smith D.F.M*. Bumi Aksara.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 4(4), 44–53.