



**IMPLIKASI *JOB REDESIGN* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MUSLIM STUDI  
FENOMENOLOGI ASN DI DINAS PM PTSP DAN NAKER  
KABUPATEN PEKALONGAN**

**Idam Manik Setia Putra**

Universitas Diponegoro, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

Email : idammanik@gmail.com

**Abstract**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implikasi job redesign bagi ASN karena melakukan pekerjaan diluar dari tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sehingga mengakibatkan berbagai masalah yang muncul dari kesulitan menentukan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan bahkan mengakibatkan penundaan kenaikan jabatan sehingga berdampak pada kinerja dari pegawai dilingkungan instansi terkait. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara purposive sampling dilingkungan Dinas PM PTSP dan Naker dan diperoleh berjumlah tujuh orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi dan metode wawancara sebagai metode pokok, serta metode dokumentasi sebagai metode pendukung. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Job redesign meningkatkan motivasi karena pegawai merasa diberi tantangan baru dalam pekerjaannya. Job redesign juga memberikan penurunan motivasi ketika pegawai merasa harus bekerja dibidang sebelumnya dan job desk yang baru dan kondisi tersebut menjadi hambatan untuk belajar hal yang baru di seksi yang baru. Prosedur job redesign yang dilakukan secara tepat dapat membantu upaya menghemat waktu, tenaga, dan meningkatkan kualitas hasil juga seperti meningkatkan kepuasan pegawai. Sebaliknya ketidakpuasan bisa muncul ketika pegawai merasa job desk yang baru tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Pelatihan setelah job redesign menjadi bagian yang penting dalam melaksanakan tugas mereka baik tugas yang sesuai tupoksi maupun tugas di luar job desk. Job fit yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta ketrampilan akan menyulitkan pegawai dalam mencapai target kinerja. Kondisi ini dapat diatasi dengan kemauan pegawai untuk belajar job desk yang baru salah satunya bertanya kepada pegawai senior. Ambiguitas peran muncul pada job redesign ketika ada dua job desk yang membutuhkan kemampuan yang berbeda. Ambiguitas peran juga dapat terjadi karena adanya kebingungan dalam administrasi pekerjaan dan minimnya rekan kerja dalam mengerjakan tugas.*

**Kata Kunci :** *Job Redesign; Person Job Fit; Role Ambiguity; Motivasi; Kinerja Pegawai*

**1. PENDAHULUAN**

Kemampuan pegawai mengembangkan potensi baik dalam bidang manajerial, hubungan antara manusia maupun teknis akan mempengaruhi tercapainya tujuan dari instansi tersebut. Meskipun manajemen sumber daya manusia telah membantu mengembangkan individu, sehingga membentuk sumber daya manusia yang diinginkan. Namun sumber daya manusia memiliki permasalahan yang

menarik untuk dikaji yaitu masalah kinerja (Supriyadi & Sarino, 2019). *Performance* menjadi isu aktual pada entitas organisasi karena *performance* merupakan gambaran terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi. *Performance* yang baik dapat diukur dengan efektivitas dalam organisasi yang didalamnya memiliki pegawai dengan kemampuan yang baik (Sudarmanto, 2015). Dalam hal ini aspek

penempatan pegawai untuk mengisi tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang disesuaikan dengan *background* pendidikan pegawai sangatlah penting. Karena hal ini erat kaitannya dengan kinerja pegawai (*performance*) pada saat bertugas melayani masyarakat dan memenuhi kinerja pada instansi tersebut.

Dalam beberapa kasus, seringkali pegawai mempertanyakan kebermaknaan pekerjaan dimana pegawai mencari lebih dari sekedar pekerjaan. Banyak individu mencari pekerjaan yang lebih bermakna dan memuaskan sehingga diperlukan berfungsinya organisasi dalam cakupan yang lebih luas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pencarian identitas di tempat kerja dapat mempengaruhi banyak perilaku yang dilakukan oleh pemberi kerja, seperti perilaku kerjasama dengan orang lain dan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Milton & Westphal, 2005). Untuk menghasilkan kinerja yang baik maka harus didorong dengan pengarahannya yang terukur. Motivasi merupakan dasar yang menggerakkan individu untuk berusaha dengan hasil adanya suatu tujuan tertentu (Mahardika et al., 2013). Pentingnya motivasi dikarenakan dapat mendukung perilaku manusia untuk bekerja keras dan memberikan semaksimal mungkin.

Keberadaan pegawai merupakan sumber daya utama dalam menjalankan operasional Dinas PM PTSP dan Naker Kabupaten Pekalongan. Namun penempatan kerja seorang pegawai bukan hanya berorientasi pada mendistribusikan pegawai pada bidang yang kosong saja, akan tetapi harus berdasarkan keahlian dengan berpedoman dari latar belakang pendidikan dan pendidikan diklat yang pernah diikuti pegawai tersebut. Dari fenomena tersebut, ditemukan ASN yang tidak sesuai dengan tupoksi di lingkungan Dinas PM PTSP dan Naker Kabupaten Pekalongan. Dari ketidaksesuaian tersebut dapat mempengaruhi motivasi dalam bekerja karena melakukan pekerjaan diluar tupoksi dan mengakibatkan berbagai masalah yang muncul dan kemungkinan penundaan kenaikan pangkat karena sasaran kinerja berbanding terbalik dengan yang dikerjakan akibat implikasi *job redesign*

tersebut terhadap kinerja dari ASN di lingkungan instansi terkait.

*Job redesign* merupakan desain ulang pekerjaan mencakup aktivitas atau perubahan terkait pekerjaan yang dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan atau produktifitas karyawan (Wood et al., 2012; Maxwell, 2008). Dalam instansi pemerintah *job redesign* sangat berpengaruh, karena banyak pegawai yang tidak sesuai dengan tupoksi dan diberikan tambahan *job desk* serta harus menyusun laporan sasaran kinerja pegawai (SKP). Oleh karena itu perancangan ulang pekerjaan sangat penting untuk menentukan rencana dan tugas apa saja yang harus dicapai untuk memenuhi penilaian dari SKP tersebut dan tidak terjadi ambiguitas dalam pekerjaan. Dalam penelitian Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menyatakan bahwa *job redesign* merupakan cara untuk memobilisasi kinerja karyawan yang lebih baik melalui interaksi dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Holman, D et.al., (2010) menyimpulkan bahwa *job redesign* kemungkinan akan meningkatkan kinerja karyawan dan terdapat pengaruh interaksi yang signifikan antara waktu pengukuran dan kelompok eksperimen.

Untuk menunjang akibat *job redesign* yang menjadikan karyawan mendapatkan pekerjaan diluar dari tugas pokok dan fungsi, dibutuhkan pengembangan kompetensi SDM yang bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan sehingga tetap memenuhi kualifikasi dari beban kerja yang diberikan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi (Fathurrochman, 2017). *Training and development* merupakan program yang dapat diterapkan untuk meningkatkan SDM bagi karyawan. Solusi masalah kinerja dapat di tingkatkan salah satunya melalui pelatihan. Hasil penelitian Wahjusaputri & Fitriani (2018) menyatakan bahwa melalui kompetensi yang lebih memadai, karyawan akan lebih menguasai dan mampu secara praktis menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Artinya untuk meningkatkan kinerja seseorang harus meningkatkan kompetensinya.

Departemen SDM harus proaktif dalam menganalisis lingkungan dari kemungkinan perubahan cepat seperti faktor ekonomi, lingkungan politik yang berdampak pada keberadaan perusahaan dan pendekatan sumber daya manusia, motivasi kerja dan *job satisfaction* akan meningkat jika kebutuhan terpenuhi. *Job satisfaction* menjadi penting karena karyawan menggunakan setengah dari jam bangun mereka di tempat kerja (Jolodar, 2012). Sehingga *job satisfaction* menimbulkan perasaan positif individu melalui penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja mereka. *Job Satisfaction* juga diartikan sebagai penyatuan kembali efek yang dihasilkan oleh persepsi individu tentang pemenuhan kebutuhannya dalam hubungannya dengan pekerjaan dan sekitarnya (Ndulue & Ekechukwu, 2016). Hasil studi Ndulue & Ekechukwu (2016) menunjukkan bahwa tindakan peningkatan *job satisfaction* berupa *nature of job* (NJ) dan *job security* (JS) mengarah pada *performance* dalam hal semangat kerja karyawan yang tinggi. Berdasarkan penelitian terdahulu motivasi pegawai dapat terindikasi dengan cara pengambilan keputusan mengenai bagaimana cara memberikan pendapat dalam menjalankan tugas kemudian bagaimana konsultasi mengenai masalah pekerjaan dengan pimpinan (Mahardika et al., 2013).

Penelitian ini berfokus untuk menguji bagaimana implikasi *job redesign* terhadap kinerja pegawai berdasarkan studi fenomenologi ASN Dinas PM PTSP dan Naker Kabupaten Pekalongan. Mengacu pada hasil penelitian Siengthai & Pila-Ngarm (2016) yang menyarankan untuk peneliti selanjutnya bahwa kinerja karyawan hanya dapat ditingkatkan jika *job redesign* diterapkan sedemikian rupa dan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut peneliti berfokus dengan ASN yang mengalami *job redesign* dan dalam studi ini peneliti menambahkan literatur tentang *person job fit*, *role ambiguity*, *training and development* dan motivasi untuk mengetahui lebih dalam mengenai implikasi dari *job redesign* yang belum terdapat pada penelitian sebelumnya.

## 2. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN Karakteristik Pekerjaan

Indikator untuk mempengaruhi *job satisfaction* adalah Karakteristik pekerjaan karena memberikan kesempatan mengembangkan dan menggunakan kemampuan dan keterampilan pegawai sehingga membuat kenyamanan dalam bekerja (Stajkovic & Luthans, 1997). *Job characteristic model* dapat meningkatkan kepuasan bekerja yang tinggi maupun sebaliknya. Dalam hal ini *Job characteristic model* banyak diterapkan dalam penelitian desain ulang pekerjaan oleh Hackman dan Lawler yang dianggap sebagai bapak teori *Job characteristic model* (Boonzaier et al., 2001). *Job characteristic model* (JCM) memprediksi bahwa reaksi karyawan terhadap pekerjaan dengan potensi motivasi tinggi juga dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap aspek konteks pekerjaan (misalnya, gaji, keamanan kerja, rekan kerja dan manajer (Hackman & Oldham, 1976).

### Teori Motivasi

Menurut konsep teori motivasi Herzberg, motivasi kerja internal yang muncul dikarenakan semangat dari dalam diri sendiri untuk memberikan hasil kerja yang maksimal dikarenakan terdapat perasaan senang dan kepuasan dalam bekerja. Hal tersebut terjadi karena dalam organisasi terdapat penghargaan yang diberikan kepada pegawai sehingga menimbulkan perasaan senang karena pekerjaan tersebut bermakna bagi pegawai dan organisasi kemudian *responsibility* yaitu perasaan tanggungjawab terhadap pekerjaan dan *advancement* yaitu tambahan pengetahuan dan pengembangan diri (Sondari, 2016). Robbins & Judge, (2015) berpendapat bahwa motivasi sendiri mengacu pada usaha dalam memperoleh *goals*. Pegawai dalam bekerja tidak hanya memerlukan ketepatan dan hasil pekerjaan saja, motivasi dalam bekerja sangat penting untuk menjaga semangat, bergairah dan tetap memiliki dedikasi yang tinggi bagi organisasi.

### Kinerja Pegawai

Kinerja individu diartikan sebagai hal-hal yang orang benar-benar melakukannya, tindakan yang mereka ambil, yang berkontribusi pada tujuan

organisasi (Campbell & Wiernik, 2015). Campbell & Wiernik (2015) berpendapat bahwa kinerja ditentukan berdasarkan faktor pengetahuan, keterampilan dan motivasi. Dalam model kinerja bahwa ketiga variabel memiliki hubungan fungsional yang dampaknya menentukan atau mempengaruhi kinerja individu.

### **Job Redesign**

*Job redesign* merupakan hal yang berkaitan dengan aktivitas pekerja, tugas mereka, tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dan bagaimana tugas dan tugas tersebut disusun dan dijadwalkan (Morgeson & Humphrey, 2008). Istilah *job redesign* mengacu pada aktivitas yang merubah dan memberikan peran baru dalam bekerja dengan maksud meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Desain ulang pekerjaan bertujuan untuk meningkatkan pekerjaan di organisasi. Tujuan dari desain pekerjaan dan desain ulang pekerjaan adalah untuk menyusun kembali pekerjaan atau peran kerja didalamnya fungsi kerja dan kemampuan pekerja yang menarik bagi individu dan sejalan dengan strategi dan visi organisasi. Desain pekerjaan melibatkan perencanaan pekerjaan termasuk isinya, metode melakukan pekerjaan dan bagaimana kaitannya dengan pekerjaan lain dalam organisasi.

### **Pelatihan**

Pelatihan dan pengembangan adalah kompetensi yang dibutuhkan oleh profesional dibidangnya (Carliner et al., 2015). McDowall & Saunders, (2010) menekankan bahwa pentingnya pelatihan semakin meningkat karena persaingan yang semakin ketat, karena pelatihan karyawan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dengan meningkatkan keterampilan, kompetensi dan pengetahuan tenaga kerja. Pendidikan dan pelatihan karyawan dianggap semakin penting manfaatnya karena sumber daya manusia adalah harta atau asset berharga yang dimiliki organisasi dan juga yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu tujuan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi pemerintahan adalah karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan ilmu dan teknologi serta

semakin ketatnya persaingan diantara pemberi pelayanan yang sejenis (Fahmi et al., 2017).

### **Job Satisfaction**

*Jobs satisfaction* didefinisikan sebagai “perasaan positif tentang suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan”. Ini menunjukkan bahwa cara seseorang memandang aspek pekerjaan tertentu akan menentukan tingkat kepuasan mereka dalam hal pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2015). Perasaan positif yang dimiliki karyawan mengarah pada kebahagiaan kerja, dimana seorang karyawan merasa tertantang dalam diri mereka, menghasilkan rasa kepuasan (Schreuder & Coetzee, 2010). Menurut Armstrong, (2012), indikasi puas atau tidak puasnya seseorang tergantung pada sikap dirinya terhadap pekerjaannya, seseorang yang merasa dan berpikir positif terhadap pekerjaannya, maka dia akan merasa puas dan sebaliknya. Untuk itu, sangat penting untuk memahami dan mengenali elemen manusia dalam organisasi mana pun. Satu organisasi yang sukses biasanya melihat pekerja biasa sebagai sumber utama kualitas dan keuntungan produktivitas. Organisasi semacam itu tidak memandang investasi modal, tetapi kepada karyawan, sebagai sumber fundamental perbaikan.

### **Person Job Fit**

*Person job fit* merupakan aspek kesesuaian dalam bidang pekerjaan, salah satu yang penting untuk diperhatikan yaitu background pendidikan, karena basic dari ilmu dari pegawai untuk menunjang pekerjaan dan memberikan kontribusi keahlian untuk organisasi. Apabila pendidikan dengan bidang pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai maka akan berdampak pada kompetensi pekerjaannya (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018). Sehingga akan memberikan efek ketidakpuasan dalam bekerja (Christiansen et al., 2014).

### **Role Ambiguity**

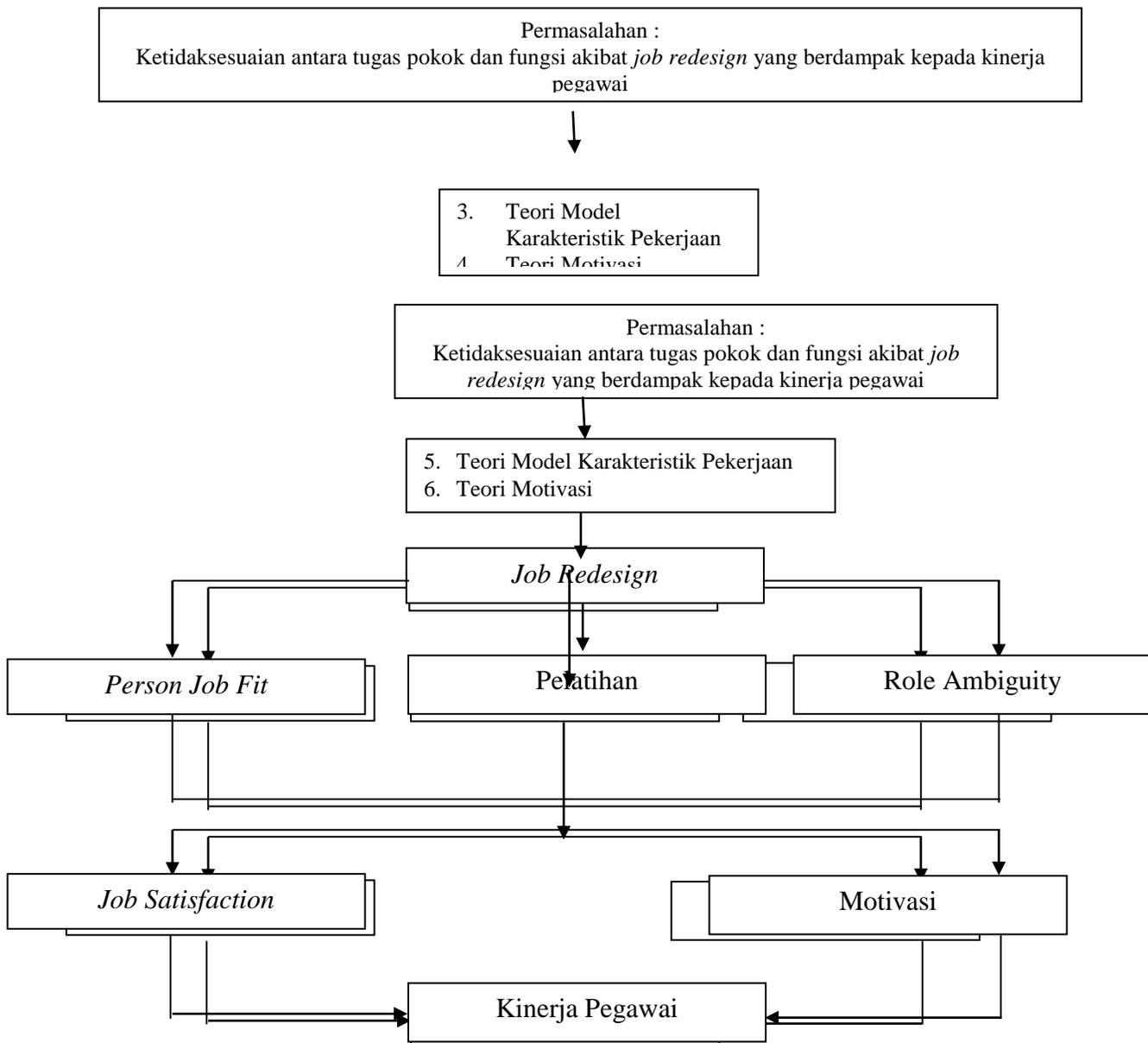
Ambiguitas peran berasal dari individu tidak memiliki dimensi dan definisi yang jelas tentang peran yang diharapkan darinya (ekspektasi) dan persyaratan, prosedur atau metode yang diperlukan untuk penyelesaian tugas yang terkait dengan pekerjaan mereka (Glissmeyer et al., 1985). Bedeain et al., (1981) mengidentifikasi empat

dimensi peran ambiguitas : (a) ambiguitas harapan yaitu bagaimana yang mereka harapkan dan bagaimana yang sebaiknya dilakukan (b) ambiguitas proses adalah cara dalam menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai *goals* organisasi (c) ambiguitas prioritas merupakan hal yang harus dilakukan dengan merencanakan proses yang dipakai (d) ambiguitas perilaku yaitu gambaran yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

**Job Stress**

Stres kerja terjadi ketika individu tidak memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan efektif, ketika dia tidak diberi pelatihan

yang tepat atau beberapa sumber daya yang diperlukan tidak diberikan untuk melakukan pekerjaan atau ketika dia dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang bertentangan (Waheed & Malik, 2010). Jika stres tidak ditangani dan dikelola secara efektif, akan terakumulasi dalam individu. Stres kerja bersifat multidimensi yaitu beban kerja, tekanan waktu, tekanan kinerja, konflik peran, ambiguitas peran dan konflik keluarga pekerjaan. Dalam studi Ahsan et al., (2009) stres kerja terdiri dari tekanan beban kerja, peran manajemen, pekerjaan rumah antarmuka, hubungan dengan orang lain, tekanan kinerja dan ambiguitas peran.



### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi yang menggambarkan hubungan antara proses yang terjadi dari pengalaman hidup (Hajaroh, 2010). Pendekatan fenomenologi akan memberikan perolehan data berdasarkan apa yang terjadi di lapangan (Hajaroh, 2010). Dalam hal ini bagaimana implikasi *job redesign* bagi ASN Dinas PM PTSP dan Naker Kabupaten pekalongan yang bekerja tidak sesuai dengan SK dan tupoksi. Fenomena ini yang akan digunakan serta dilakukan analisis secara mendalam. Jenis penelitian kualitatif dianggap sebagai metode terbaik untuk mengembangkan penelitian dan untuk membuktikan konsep utama dalam penelitian ini. Pada penelitian kualitatif terdapat berbagai teknik pengumpulan data seperti *interview*, *observasi* dan penunjang pengambilan data, dari hal tersebut akan terkumpul data berupa narasi dan kata-kata lebih banyak dari pada angka. Sehingga hasil dari pengambilan data dilapangan harus dianalisis dan diolah sebelum dilampirkan sebagai data (Yusuf, 2014). Data penelitian bersumber dari data primer yang didapat langsung dari informan atau narasumber ASN yang tidak sesuai dengan tupoksi akibat dari *job redesign* di Dinas PM PTSP dan Naker Kabupaten Pekalongan yang berpotensi untuk memberikan informasi relevan dan sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling* dilingkungan Dinas PM PTSP dan Naker dan diperoleh berjumlah tujuh orang. Peneliti telah melakukan wawancara mendalam (*in-depth Interview*) yang bertujuan untuk semakin memperjelas dan memperkuat data yang diperoleh (Sugiyono, 2018).

### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Person Job fit Setelah Redesign

#### Kesesuaian Ketrampilan Setelah Job redesign

Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa setidaknya 5 dari 8 pegawai mengungkapkan bahwa penataan kembali pegawai dengan deskripsi pekerjaan dan posisi mereka dinilai

dengan persepsi positif dimana sebagian besar menempati posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan mereka. Sebaliknya persepsi negatif terhadap *job redesign* oleh 3 responden lebih banyak dikarenakan bahwa *job redesign* menjadikan mereka kini memiliki *job desk* tambahan yang tidak sesuai dengan kemampuan akademis atau yang terkait dengan latar belakang pendidikan sebelumnya.

#### Kesesuaian Latar Belakang Pendidikan Setelah Redesign

*Job redesign* berdampak pada pengaturan kembali tugas-tugas yang selama ini telah dijalankan oleh pegawai. Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa setidaknya 4 dari 8 pegawai atau 50% pegawai mengungkapkan bahwa *job redesign* dalam bentuk *job desk* baru dirasakan tidak memberikan kesulitan bagi pegawai dalam pelaksanaannya. Namun demikian 4 orang lainnya justru merasakan adanya kesulitan dalam pelaksanaannya. Kesulitan yang dirasakan terutama diakibatkan oleh ketidaksesuaian *job desk* baru dengan kemampuan dasar serta latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai.

#### Adaptasi Setelah Job redesign

*Job redesign* berdampak pula pada munculnya ketidaksesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang dan skill yang dimiliki sehingga diperlukan upaya untuk adaptasi. Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa seluruhnya mengungkapkan bahwa dalam *job redesign* tentunya akan mendapat satu *job desk* baru yang akan menjadikan pegawai mungkin salah satu yang belum pernah dialami sebelumnya. Untuk itu pegawai akan dituntut untuk dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik sehingga ada tuntutan kepada para pegawai untuk mempelajari *job desk* baru. Beberapa upaya telah dilakukan diantaranya dengan bertanya kepada senior mereka.

#### Role Ambiguity

#### Job redesign dan Ketidakjelasan Peran

*Job redesign* terkadang memunculkan ketidakjelasan peran karena ada tugas – tugas

yang berubah. Ambiguitas berkaitan dengan sejauh mana tanggung jawab pekerjaan dan tingkat otoritas seseorang menjadi tidak jelas. Karena itu mewakili penilaian subjektif dari situasi kerja seseorang. Pegawai yang mengalami ambiguitas peran merasakan ketidakpastian tentang tugas mana yang sesuai dan tidak sesuai (Glissmeyer et al., 1985). Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa 4 orang responden mengungkapkan tidak adanya ambiguitas peran dalam pekerjaan mereka setelah *job redesign*. Sementara 4 responden lainnya menyatakan bahwa *job redesign* setidaknya menimbulkan adanya ambiguitas peran yang meningkatkan rasa frustrasi mereka.

### **Upaya Mengatasi Ambiguitas Peran**

Ambiguitas peran sebagai akibat dari *job redesign* perlu diatasi dengan berbagai upaya termasuk dalam penyusunan SKP. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dirancang untuk memperkuat kekuatan, mengatasi keterbatasan, memberikan sesuatu yang relevan, kompetensi baru, dan memperluas pandangan. Kegiatan pengembangan seperti ini biasanya berkaitan dengan program formal, pelaksanaan tindakan, rotasi pekerjaan, dan setiap organisasi memiliki kebijakan sendiri untuk desain pekerjaan pegawai dan memberikan peran tertentu atau pun peran ganda pada pegawai sesuai kebutuhan dan kebijakan pemangku kepentingan (Tampubolon, 2014). Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa seluruh responden mengungkapkan bahwa mereka hanya mengisi laporan sasaran kinerja kepegawaian dengan tetap sesuai peran jabatan asli dalam pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan pegawai mengerjakan pekerjaan yang sesuai *job desk* yang mendapatkan poin yang lebih tinggi dibanding dengan pekerjaan yang bukan menjadi tupoksi utama yang memiliki poin yang rendah.

### **Dampak *Job redesign***

#### **Dampak *Job redesign* Terhadap Stress Kerja**

Implikasi *job redesign* yang mengakibatkan perubahan dan penambahan *job desk* yang tidak seharusnya dikerjakan akan berdampak pada

peningkatan stres dan tertekan dalam bekerja. Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa 6 orang responden mengungkapkan adanya peningkatan tingkat *stress* mereka setelah *job redesign*. Sementara 2 responden menyatakan *job redesign* tidak meningkatkan tingkat *stress* mereka. Pegawai yang merasa *stress* akibat *job design* sebagian besar disebabkan karena adanya *job desk* yang diberikan yang tidak hanya pada tupoksi utama mereka dinilai sangat membebani mereka sehingga memberikan tekanan kerja. Sebaliknya yang tidak mengalami peningkatan *stress* lebih banyak karena persepsi dan sikap pegawai terhadap *job desk* mereka dimana mereka menilai dengan santai dan menikmati pekerjaan serta adanya dukungan dari rekan kerja.

#### **Dampak *Job redesign* Terhadap Frustrasi**

Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa 6 orang responden mengungkapkan tidak adanya rasa frustrasi mereka setelah *job redesign*. Sementara 2 responden menyatakan *job redesign* setidaknya menjadikan peningkatan rasa frustrasi mereka. Pegawai yang merasa frustrasi akibat *job redesign* sebagian besar disebabkan karena adanya *job desk* yang diberikan yang tidak hanya pada tupoksi utama mereka dinilai sangat membebani mereka sehingga memberikan tekanan kerja.

#### **Dampak *Job redesign* Terhadap Kinerja**

Implikasi *job redesign* mengakibatkan ASN bekerja diluar *job desk* dan mendapatkan beban pekerjaan baru. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa 5 pegawai mengungkapkan bahwa dalam *job redesign* mereka dapat meningkatkan performa mereka dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka. Sebaliknya 3 pegawai menyuarakan mengalami penurunan kinerja mereka yang dikarenakan tidak ada kesesuaian antara *job desk* dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka maupun kurangnya mitra kerja dalam mencapai kinerja yang ideal.

#### **Dampak *Job redesign* Terhadap Motivasi**

*Job redesign* akan mempengaruhi motivasi bekerja, karena mungkin saja akibat implementasi *job redesign* pegawai harus mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tupoksi. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa setidaknya sebanyak 7 pegawai menyatakan mengalami peningkatan motivasi akibat adanya *job redesign*. Dan hanya 1 orang saja yang menyatakan adanya penurunan motivasi kerja.

#### **Dampak *Job redesign* Terhadap Kepuasan**

Pelaksanaan *job redesign* yang dianggap tidak sesuai dengan jobdesk seharusnya dapat berpengaruh kepada kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa setidaknya sebanyak 6 pegawai menyatakan setidaknya merasa cukup puas hingga merasa sangat puas atas *job redesign*, sementara hanya 1 pegawai yang menyatakan tidak puas dan 1 orang pegawai menyatakan kurang puas. Yang merasa tidak puas dan kurang puas adalah dikarenakan hal itu tidak sesuai SK yang berlaku, dan karena background pendidikan yang kurang sesuai.

#### **Dampak *Job redesign* Terhadap Motivasi dan Kinerja**

Akibat implementasi *job redesign* yang mengakibatkan perubahan dan penambahan *job desk*, pegawai bisa tetap optimis dan termotivasi untuk bekerja dengan kinerja yang baik, dan juga sebaliknya, dapat mengakibatkan turunya performa bekerja dan mengakibatkan tidak dapat memenuhi nilai sasaran kinerja kepegawaian. Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa 6 responden mengungkapkan bahwa mereka masih memiliki optimisme dan termotivasi untuk tetap mengejar kinerja yang lebih baik. Namun demikian 2 orang responden menyatakan optimisme yang rendah.

#### **Dukungan Sistem**

##### **Dukungan Bagian Penempatan**

Bagian penempatan yang baru seharusnya memberi dukungan dan relevansi untuk membantu pegawai yang mengalami *job redesign* dalam menyesuaikan dengan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 8 orang

pegawai mengonfirmasi bahwa setidaknya sebanyak 6 pegawai yang menyatakan bahwa mereka mendapatkan bantuan dan dukungan dari atasan maupun rekan kerja dalam satu tim. Sebaliknya sebanyak 2 orang menyatakan kurangnya dukungan dari rekan kerja maupun dari atasan mereka.

#### **Dukungan Atasan**

Implikasi *job redesign* yang mengakibatkan perubahan *job desk* pekerjaan saat ini membuat pegawai lebih memiliki kedekatan dengan atasan. Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa setidaknya sebanyak 7 pegawai yang menyatakan menjadi dekat dengan atasan mereka setelah penerapan *job redesign* yang dilakukan. Sebaliknya 1 pegawai justru menyatakan lebih jauh dengan atasan.

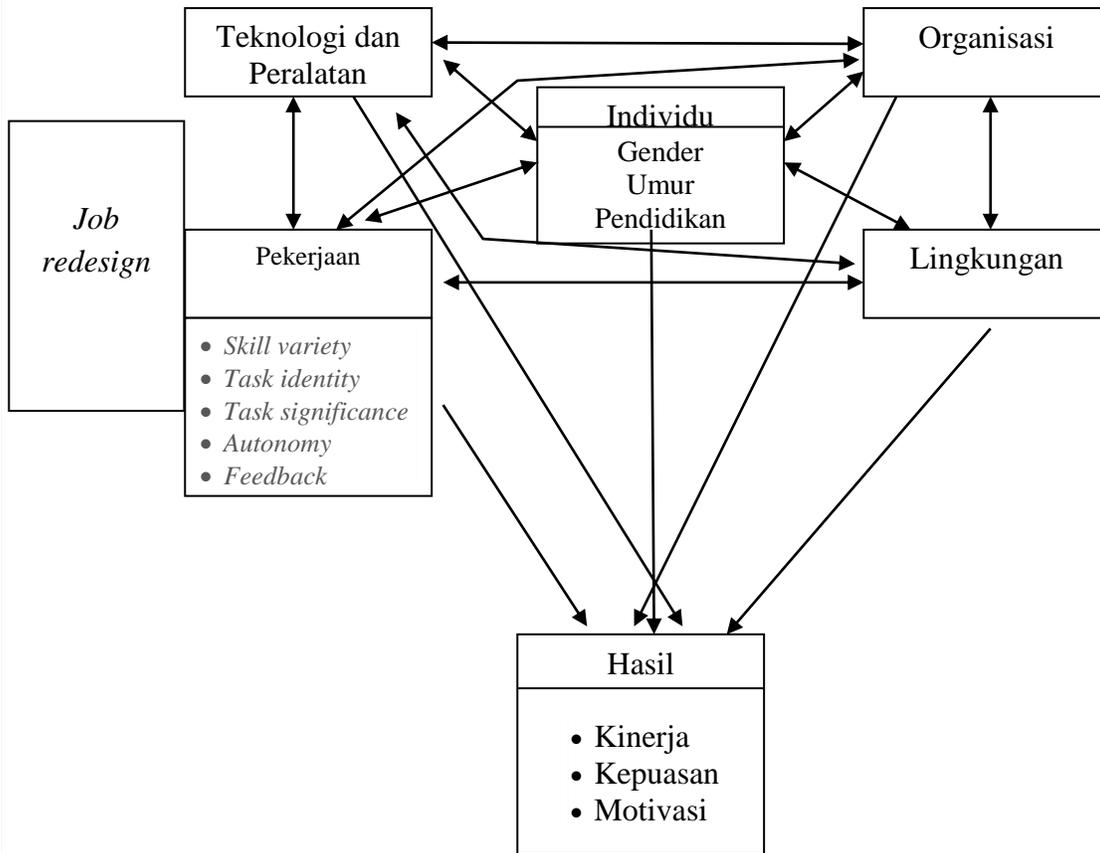
#### **Dukungan Kompensasi**

Penambahan *job desk* akibat implikasi *job redesign* perlu mendapatkan tunjangan khusus karena bekerja diluar dari tugas pokok dan fungsi. Hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi bahwa seluruh responden mengungkapkan bahwa tidak ada tunjangan khusus yang diberikan organisasi kepada mereka.

#### **Dukungan Pelatihan**

Akibat implementasi *job redesign* yang mengakibatkan perubahan dan penambahan *job desk*, pegawai diberikan kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis dalam bekerja dengan diberikan kesempatan pelatihan bagi yang terdampak *job redesign*. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 8 orang pegawai mengonfirmasi seluruh responden mengungkapkan bahwa diklat menjadi bagian yang penting dalam melaksanakan tugas mereka baik tugas yang sesuai tupoksi maupun tugas di luar *job desk*.

Mendasarkan pada hasil penelitian ini, maka penelitian ini mendukung konsep dari Model JCM (Hackman & Oldham, 1976) maupun model Balance Model (Carayon, 2009) untuk memprediksikan reaksi karyawan terhadap pekerjaan dengan potensinya dalam menumbuhkan motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja dan juga *stress* kerja



## 5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

### Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *Job redesign* meningkatkan motivasi karena pegawai merasa diberi tantangan baru dalam pekerjaannya. *Job redesign* juga memberikan penurunan motivasi ketika pegawai merasa harus bekerja dibidang sebelumnya dan *job desk* yang baru dan kondisi tersebut menjadi hambatan untuk belajar hal yang baru di seksi yang baru. Prosedur *job redesign* yang dilakukan secara tepat dapat membantu upaya menghemat waktu, tenaga, dan meningkatkan kualitas hasil juga seperti meningkatkan kepuasan pegawai. Sebaliknya ketidakpuasan bisa muncul ketika pegawai merasa *job desk* yang baru tidak sesuai

dengan latar belakang pendidikan. Pelatihan setelah *job redesign* menjadi bagian yang penting dalam melaksanakan tugas mereka baik tugas yang sesuai tupoksi maupun tugas di luar *job desk*. *Job fit* yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta ketrampilan akan menyulitkan pegawai dalam mencapai target kinerja. Kondisi ini dapat diatasi dengan kemauan pegawai untuk belajar *job desk* yang baru salah satunya bertanya kepada pegawai senior. Ambiguitas peran muncul pada *job redesign* ketika ada dua *job desk* yang membutuhkan kemampuan yang berbeda. Ambiguitas peran juga dapat terjadi karena adanya kebingungan dalam administrasi pekerjaan dan minimnya rekan kerja dalam mengerjakan tugas.

### Implikasi Penelitian

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, model untuk memprediksikan reaksi karyawan terhadap pekerjaan dengan potensinya dalam menumbuhkan motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja dan juga stress kerja sesuai dengan *job characteristic model*. Organisasi dalam pelaksanaan job redesign perlu memperhatikan karakteristik pekerjaan. Pegawai yang mendapatkan pekerjaan baru dengan karakteristik yang berbeda dari pekerjaan sebelumnya dapat diberikan pelatihan khusus agar cepat memahami pekerjaan barunya sehingga akan mengurangi stress kerja. Atasan maupun rekan kerja dikondisikan agar bekerja sebagai tim yang saling mendukung. Karakteristik individu dari aspek usia, gender dan pendidikan perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai setelah job redesign. Pihak manajemen dapat mendata karakteristik pegawai melalui test psikologi yang mendekati akurat. Penyesuaian usia dengan karakteristik pekerjaan dapat dilakukan. Usia yang lebih muda dapat diberikan pekerjaan yang cenderung praktis dan rumit serta banyak menggunakan teknologi. Penggunaan teknologi bagi pekerjaan – pekerjaan yang banyak dilakukan pegawai dapat dirancang dengan teknologi yang mudah untuk digunakan sehingga pegawai tidak merasa terbebani dengan pengoperasian teknologi yang justru akan meningkatkan stress. Penelitian mendatang perlu memperluas obyek penelitian agar didapatkan pemahaman yang lebih optimal tentang *job redesign*. Aspek – aspek job redesign juga perlu dikembangkan agar bisa lebih mendalam untuk dipahami.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahsan, n., abdullah, z., fie, d. Y. G., & alam, s. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in malaysia: empirical study. *European journal of social sciences*, 8(1), 121–131.
- Al-musadieq, m., nurjannah, n., raharjo, k., solimun, s., & achmad rinaldo fernandes, a. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against hr performance. *Journal of management development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2017-0239>
- Alfani, m., & hadini, m. (2018). Pengaruh person job fit dan person organization fit terhadap organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan universitas islam kalimantan muhammad arsyad al banjari banjarmasin. *Jurnal riset inspirasi manajemen dan kewirausahaan*, 2(2), 73–85. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i2.19>
- Aljuhri, m. (2012). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja sekolah terhadap motivasi berprestasi. *Jurnal administrasi pendidikan*, 14(1), 146–158. <https://doi.org/10.17509/jap.v14i1.6717>
- Allwood, j. M., & lee, w. L. (2004). The impact of job rotation on problem solving skills. *International journal of production research*, 42(5), 865–881. <https://doi.org/10.1080/00207540310001631566>
- Armstrong, m. (2003). *Performance management key strategies and practical guidelines* (3rd ed.).
- Armstrong, m. (2012). Armstrong’s handbook of human resource management practice. In *the sage handbook of human resource management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Aruldoss, a., kowalski, k. B., & parayitam, s. (2020). The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from india. *Journal of advances in management research*. <https://doi.org/10.1108/jamr-05-2020-0082>
- As’ari, h. (2018). *Dampak penerapan desain cara kerja terhadap beban kerja pada badan*

*kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia provinsi kepulauan riau*. 29(2), 8–17.

Aziri, b. (2011). Job satisfaction, a literature review. *Management research and practice*, 3(1), 77–90.

Barakat, I. L., lorenz, m. P., ramsey, j. R., & cretoiu, s. L. (2015). Global managers: an analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International journal of emerging markets*, 10(4), 781–800. <https://doi.org/10.1108/ijoem-01-2014-0011>

Bedeain, a. G., armenakis, a. A., & curran, s. M. (1981). *Relationshipbetweenrolestress-1981.pdf*.

Belias, d., & sklikas, d. (2013). Aspects of job design. *International journal of human resource management and research*, 3(4), 85–94. [http://www.tjprc.org/files/2-34-1381225758-11.Aspects of job.full.pdf](http://www.tjprc.org/files/2-34-1381225758-11.Aspects%20of%20job.full.pdf)

Boonzaier, b., ficker, b., & rust, b. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South african journal of business management*, 32(1), 11–34. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v32i1.712>

Borg, m. G., riding, r. J., & falzon, j. M. (1991). Stress in teaching: a study of occupational stress and its determinants, job satisfaction and career commitment among primary schoolteachers. *Educational psychology*, 11(1), 59–75. <https://doi.org/10.1080/0144341910110104>

Bungin, m. B. (2012). *Analisis data penelitian kualitatif. Raja grafindo persada. Jakarta*.

Cable, d. M., & derue, d. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875–884.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

Campbell, j. P., & wiernik, b. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. In *annual review of organizational psychology and organizational behavior* (vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

Carayon, p. (2009). The balance theory and the work system model. Twenty years later. *International journal of human-computer interaction*, 25(5), 313–327. <https://doi.org/10.1080/10447310902864928>

Carliner, s., castonguay, c., sheepy, e., ribeiro, o., sabri, h., saylor, c., & valle, a. (2015). The job of a performance consultant: a qualitative content analysis of job descriptions. *European journal of training and development*, 39(6), 458–483. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2015-0006>

Chai, n. (2009). Sustainability performance evaluation system in government. *Sustainability performance evaluation system in government*. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-3012-2>

Chaneta, i. (2015). Strategic management processes. *Journal of comprehensive research*, 5, 17. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139192675.007>

Christiansen, n., sliter, m., & frost, c. T. (2014). What employees dislike about their jobs: relationship between personality-based fit and work satisfaction. *Personality and individual differences*, 71, 25–29. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.07.013>

Cooper, c. L., & marshall, j. (1976). The literature relating to coronary heart. *Journal of occupational psychology*, 49, 11–28.

- Creswell, j. W. (2008). Creswell's appreciation of arabian architecture. In *muqarnas* (vol. 8). <https://doi.org/10.2307/1523157>
- Cummings, t. G., & worley, c. G. (2008). Organization development & change. In *organization design*. <https://doi.org/10.4324/9781315232102-3>
- Darwas, r. (2017). Sistem pendukung keputusan penempatan karyawan menggunakan metode profile matching. *Edik informatika*, 3(2), 136–146. <https://doi.org/10.22202/ei.2017.v3i2.1671>
- De clerq, d., haq, i. U., & azeem, m. U. (2019). Role ambiguity and perceptions of unfair performance appraisals: mitigating roles of personal resources. *Asia pacific journal of human resources*, 57(2), 150–173. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12178>
- Fahmi, f. H., pratiwi, r. N., & trisnawati. (2017). ( *studi pada dinas kesehatan kabupaten pamekasan* ). 3(11), 1809–1813.
- Farooqui, m. S., & nagendra, a. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and finance*, 11(14), 122–129. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00182-8)
- Farzaneh, j., farashah, a. D., & kazemi, m. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on ocb: the mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel review*, 43(5), 672–691. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2013-0118>
- Fathurrochman, i. (2017). Pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara (asn) sekolah tinggi agama islam negeri (stain) curup. *Manajer pendidikan*, 11(21), 120–129.
- Fried, y., & ferris, g. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Glissmeyer, m., bishop, j. W., & fass, r. D. (1985). Role conflict, role ambiguity, and intention to quit the organization: the case of law enforcement officers. *38th southwest decision sciences institute annual conference*, 458–469.
- Goswami, i., & dsilva, n. R. (2019). Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in mumbai's hospitality sector: an empirical study using sem. *Journal of strategy and management*, 12(3), 330–346. <https://doi.org/10.1108/jsma-01-2019-0012>
- Hackman, j. R., & oldham, g. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hajaroh, m. (2010). Paradigma, pendekatan metode penelitian fenomenologi. *Jurnal pendidikan universitas negeri yogyakarta*, 1–21.
- Handler, koebel, reiss, & s. (2005). *The size and performance of public sector activities in europe*.
- Hardani, auliya, n. H., andriani, h., fardani, r. A., ustiawaty, j., utami, e. F., sukmana, d. J., & istiqomah, r. R. (2020). Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. In *journal of chemical information and modeling* (vol. 53, issue 9).
- Hermawati, a., & mas, n. (2016). *Buku ajar quality of work life dan organizational citizenship behavior sebuah kajian empiris*.
- Herzberg, f. (1987). One more time: how do you

- motivate your employees. *Hbr*, 6(5), 76–86. [Http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jy5o-l9wkdmc&oi=fnd&pg=pa433&dq=one+more+time:+how+do+you+motivate+employees?&ots=dfj7sd-uah&sig=mrzphn5dyebc8xe3jmls0wqotsc](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jy5o-l9wkdmc&oi=fnd&pg=pa433&dq=one+more+time:+how+do+you+motivate+employees?&ots=dfj7sd-uah&sig=mrzphn5dyebc8xe3jmls0wqotsc)
- Hoffman, a. J., mackinnon, j. B., hoffman, a. J., & mackinnon, j. B. (2019). Culture and climate. *Finding purpose*, 1(1), 103–109. [Https://doi.org/10.4324/9781351285087-16](https://doi.org/10.4324/9781351285087-16)
- Holman, d. j., axtell, c. ., c.a., s., totterdell, p., & t.d., w. (2010). The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: a serendipitous quasi-experiment. *Journal of marriage and family*, 31, 84–105.
- Huberman, a. M., & miles, m. B. (1994). Qualitative data analysis. In *ceur workshop proceedings* (vol. 1304, p. 354).
- Jolodar, s. Y. E. (2012). An investigation of social factors affecting on personnel job satisfaction of remedial service insurance department. *Iranian journal of management studies*, 5(1), 97–110. [Http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=87402083&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=87402083&site=ehost-live)
- Kawasati, i. & r. (2019). *Teknik pengumpulan data metode kualitatif*.
- Khan, m. S., khan, i., kundi, d. G. M., khan, d. S., nawaz, d. A., khan, f., & yar, n. B. (2014). The impact of job satisfaction and organizational commitment on the intention to leave among the academicians. *International journal of academic research in business and social sciences*, 4(2). [Https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i2/610](https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i2/610)
- Khattak, m. A., ain, q.-, & iqbal, n. (2013). Impact of role ambiguity on job satisfaction, mediating role of job stress. *International journal of academic research in accounting, finance and management sciences*, 3(3). [Https://doi.org/10.6007/ijarafms/v3-i3/33](https://doi.org/10.6007/ijarafms/v3-i3/33)
- Kristof-brown, a. L., zimmerman, r. D., & johnson, e. C. (2005). Consequences of individuals ' fit at work : a meta-analysis of person-jo. *Personnel psychology*, 58, 281–342.
- Kurniasari, r. (2018). Pemberian motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi jakarta. *Jurnal sekretari dan manajemen*, 2(1), 32–39.
- Kyriacou, c. (2001). Teacher stress: directions for future research. *Educational review*, 53(1), 27–35. [Https://doi.org/10.1080/00131910120033628](https://doi.org/10.1080/00131910120033628)
- Mackay, c. J., cousins, r., kelly, p. J., lee, s., & mccaig, r. H. (2004). “management standards” and work-related stress in the uk: policy background and science. *Work and stress*, 18(2), 91–112. [Https://doi.org/10.1080/02678370410001727474](https://doi.org/10.1080/02678370410001727474)
- Mahardika, r., hamid, d., & ruhana, i. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (survei karyawan pada pt. Axa financial indonesia sales office malang). *Jurnal administrasi bisnis*, 4(2), 1–10. [Http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewfile/187/284](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewfile/187/284)
- Maria, s. S. (2014). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai upt perpustakaan universitas hasanuddin. *Jupiter*, 2(2). [Https://unhas.ac.id/perpustakaan/?lang=en](https://unhas.ac.id/perpustakaan/?lang=en)
- Mathis, r. L., & jackson, j. H. (2000). Human resource. In *kybernetes* (vol. 29, issue 3). [Https://doi.org/10.1108/k.2000.06729cae.004](https://doi.org/10.1108/k.2000.06729cae.004)
- Mauliza, p., yusuf, r., & ilhamsyah, t. R. (2017).

- Pengaruh etos kerja islami dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada kinerja pegawai wilayahul hisbah kota banda aceh. *Jurnal perspektif ekonomi darussalam*, 2(2), 185–200. <https://doi.org/10.24815/jped.v2i2.6693>
- Maxwell, j. R. (2008). Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business process management journal*, 14(3), 432–446. <https://doi.org/10.1108/14637150810876715>
- Mcdowall, a., & saunders, m. N. K. (2010). Uk managers' conceptions of employee training and development. *Journal of european industrial training*, 34(7), 609–630. <https://doi.org/10.1108/03090591011070752>
- Milton, I. P., & westphal, j. D. (2005). Identity confirmation networks and cooperation in work groups. *Academy of management journal*, 48(2), 191–212. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928393>
- Moleong, I. J. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif, pt remaja rosdakarya, bandung*.
- Morgeson, f. P., & humphrey, s. E. (2008). Job and team design: toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in personnel and human resources management*, 27(november 2017), 39–91. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(08)27002-7)
- National performance management advisory commission. (2010). *A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving*. <http://www.pmcommission.org/>
- Ndulue, t. I., & ekechukwu, h. C. (2016). Impact of job satisfaction on employees performance : a study of nigerian breweries plc kaduna state branch , nigeria. *Kuwait chapter of arabian journal of business and management review*, 5(11), 13–23. <https://doi.org/10.12816/0031600>
- Neely, a., adams, c., & kennerley, m. (2002). The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success. *Cranfield school of management, june*, 159–160.
- Noe, r. A. (2019). *Employee training and development* (m.-h. Education (ed.); 8th ed.).
- Peng, y. P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: a disaggregated examination. *Library and information science research*, 36(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.02.006>
- Porter, I. W. (1963). Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level. *Journal of applied psychology*, 46(6), 375–384. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.3>
- Priyono. (2010). Manajemen sumber daya manusia. In *penerbit zifatama publisher* (vol. 53, issue 9).
- Profiroiu, a., & profiroiu, m. (2007). *Cadrul de analiză a performanțelor sectorului public (the analysis of public sector performances)*. 1(506), 41–50. <http://store.ectap.ro/articole/180.pdf>
- Pushpakumari, m. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance : an empirical analysis. *City forum*, 9(1), 89–105. [http://202.11.2.113/sebm/ronso/no9\\_1/08\\_pushpakumari.pdf](http://202.11.2.113/sebm/ronso/no9_1/08_pushpakumari.pdf)
- Randall, j., & procter, s. (2008). Ambiguity and ambivalence: senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of organizational change management*, 21(6),

686–700.

<https://doi.org/10.1108/0953481081091572>

7

Rijali, a. (2018). Analisis data kualitatif. *Alhadharah: jurnal ilmu dakwah*, 17(33), 81.

<https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>

Rizzo, j. R., house, r. J., & lirtzman, s. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), 150. <https://doi.org/10.2307/2391486>

Robbins, s. P., & judge, t. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Salemba empat.

Roberts, k. H., & glick, w. (1981). The job characteristics approach to task design: a critical review. *Journal of applied psychology*, 66(2), 193–217. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.66.2.193>

Rumangkit, s. (2011). *Pengaruh faktormotivasi dan higienemenurut teori herzberg terhadap kepuasan kerja karyawan di universitas sanata dharma yogyakarta*. 062214004.

Sahertian, p. (2010). Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas sebagai anteseden komitmen organisasional, self-efficacy dan organizational citizenship behavior (ocb). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan (journal of management and entrepreneurship)*, 12(2), 156–169. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.2.pp.156-169>

Schreuder, d., & coetzee, m. (2010). An overview of industrial and organisational psychology research in south africa: a preliminary study. *Sa journal of industrial psychology*, 36(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.903>

Sekardewi, o. S. (2016). *Sebagai variabel intervening ( studi pada karyawan koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah baitul maal wat tamwil bina ummat sejahtera kantor pusat )*.

Sekiguchi, t. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179–196.

Semiawan, c. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta:grasindo.

Shah, n., irani, z., & sharif, a. M. (2017). Big data in an hr context: exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of business research*, 70, 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>

Siengthai, s., & pila-ngarm, p. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based hrm*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2015-0001>

Siengthai, s., & pila-ngarm, p. (2017). Evidence-based hrm: a global forum for empirical scholarship the interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Iss international journal of productivity and performance management chinese management studies iss downloaded by universiti putra malaysia at*, 4(05), 162–180. <http://dx.doi.org/10.1108/ebhrm-01-2015-0001%5cnhttp://%5cnhttp://dx.doi.org/10.1108/>

Siriwardena, r., & morais, n. (2019). The impact of training and development on employee performance of apparel industry. *Wayamba journal of management*, 2. <https://doi.org/10.4038/wjm.v11i2.7478>

- Skrinou, m., & gkorezis, p. (2020). Antecedents of psychological empowerment: a study of greek employees in municipalities. *International journal of public administration*, 43(15), 1317–1326. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669172>
- Sondari, m. (2016). *Analisis karakteristik pekerjaan agen asuransi jiwa berdasarkan model karakteristik pekerjaan dari hackman dan oldham*. January 2009.
- Stajkovic, a. D., & luthans, f. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of management journal*, 40(5), 1122–1149. <https://doi.org/10.2307/256929>
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan pengembangan kompetensi sdm. Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung : alfabeta, cv. (sutopo (ed.); 1st ed.). Alfabeta.
- Supriyadi, n. Y., & sarino, a. (2019). Kunci untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal pendidikan manajemen perkantoran*, 4(1), 55. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i1.14955>
- Susiawan, s., & muhid, a. (2015). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Persona:jurnal psikologi indonesia*, 4(03), 304–313. <https://doi.org/10.30996/persona.v4i03.725>
- Sutapa, m., & purwanto, n. A. (2015). *112285-id-pelaksanaan-tugas-pokok-fungsi-pegawai-k. 01*, 85–101.
- Tampubolon, h. (2014). *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*.
- Tanujaya, w. (2014). Hubungan kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis(psychological well being) pada karyawan cleaner (studi pada karyawan cleaner yang menerima gaji tidak sesuai standr ump di pt. Sinergi integra services, jakarta). *Psikologi*, 12(2), 67–79.
- Waheed, a., & malik, k.-u.-r. (2010). The mediating effects of job satisfaction and affective commitment on the csr-performance link. *Academy of management proceedings*, 5. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11565aabstract>
- Wahjusaputri, s., & fitriani, s. (2018). *Competency development of civil state apparatus in term of human resource management*. January. <https://doi.org/10.2991/icli-17.2018.6>
- Widyastuti, t., & ratnaningsih, i. Z. (2018). Hubungan antara person job-fit dengan kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat bank jateng semarang. *Empati*, 7(3), 73–79.
- Wijayani, a. (2015). Redesign process of job analysis and job satisfaction: a qualitative study on the combined group on farmer (gapoktan). *Jurnal dinamika manajemen*, 6(2), 197–206.
- Wilkes, l., beale, b., hall, e., rees, e., watts, b., & denne, c. (1998). Community nurses' descriptions of stress when caring in the home. *International journal of palliative nursing*, 4(1), 14–20. <https://doi.org/10.12968/ijpn.1998.4.1.9126>
- Wood, s., van veldhoven, m., croon, m., & de menezes, l. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419–445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>

Wrzesniewski, a., & dutton, j. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *The academy of management review*, 26(2), 179.

<https://doi.org/10.2307/259118>

Yusuf, m. (2014). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan gabungan*.