

BUNGA RAMPAI

MAGISTER MANAJEMEN

#42



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

BUNGA RAMPAI

BUNGA RAMPAI



Manajemen Sumberdaya Manusia
dan Perilaku Organisasional

BUNGA RAMPAI

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

Editor :

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

PPS
UMY  Penerbit
Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

viii + 200 halaman, 210 x 297 mm
ISBN : 978-602-50710-3-4

Program Studi Magister Manajemen
Cetakan Pertama, Desember 2017

Editor:

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Editor Tata Letak:

Musoli, S.E

Desain Sampul:

Roisul Iksan, S.Kom

Penerbit:

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan penuh rasa syukur kelas mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. MM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta angkatan 42 mempersembahkan buku "Bunga Rampai Manajemen SDM dan Perilaku Organisasional". Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan di perkuliahan sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas. Penulisan buku juga mengandung konsekuensi untuk membangun budaya pendidikan yang lebih bermartabat dan berintegritas.

Buku ini terdiri dari 22 artikel yang dimasukkan ke dalam 22 bab di dalam buku bunga rampai. Tiga artikel ditulis oleh empat orang dosen Manajemen Sumberdaya Manusia dan Organisasi beserta 19 artikel adalah tugas penyusunan paper kuliah mahasiswa MM yang berkaitan dengan mata kuliah Manajemen SDM maupun Perilaku Organisasional. Topik-topik di dalam masing-masing bab adalah kajian Manajemen SDM dan perilaku organisasional pada beragam isu dan konteks yang didiskusikan oleh masing-masing mahasiswa.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi Manajemen SDM dan Perilaku organisasional ke depan. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisan-tulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi hari ini dan esok.

Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 18 November 2017

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Guru Besar Ilmu Manajemen SDM

Daftar Isi

| | |
|----------------------|------|
| Sub Cover | |
| Kata Pengantar | iii |
| Daftar Isi | iv |
| Daftar Gambar | vii |
| Daftar Tabel | viii |

Urgensi Studi Perilaku Organisasional Positif Bagi Mahasiswa Sekolah Bisnis

| | |
|-------------------------------------|---|
| <i>Heru Kunianto Tjahjono</i> | 1 |
|-------------------------------------|---|

Corporate Social Responsibility: Tinjauan Strategis Dari Sudut Pandang Internal Stakeholders

| | |
|---------------------------------------|----|
| <i>Sri Handari Wahyuningsih</i> | 11 |
|---------------------------------------|----|

Sumber Daya Manusia dan Keberhasilan Adopsi Sistem Informasi

| | |
|----------------------|----|
| <i>Fauziah</i> | 22 |
|----------------------|----|

Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja

| | |
|-------------------------------------|----|
| <i>Agung Satiya Putrajati</i> | 33 |
|-------------------------------------|----|

Manajemen Pengetahuan: Transfer Pengetahuan dan Strategi Manajemen Pengetahuan

| | |
|----------------------------------|----|
| <i>Amelia Puspa Tamara</i> | 42 |
|----------------------------------|----|

| | |
|--|-----|
| Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Perusahaan <i>Andi Syaputra</i> | 49 |
| Manajemen Sumber Daya Manusia Global <i>Billy Andrian</i> | 57 |
| Mengelola Sumber Daya Manusia (Rekrutmen dan Seleksi) <i>Fatikha Rizdiana Dewi</i> | 65 |
| Analisis Terhadap Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kinerja Karyawan <i>Imelda</i> | 72 |
| Etika Dan Privasi Karyawan <i>Lalu Supardin</i> | 86 |
| Pelatihan dan Pengembangan <i>Linggar Saputri</i> | 93 |
| Etika Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia <i>Musoli</i> | 102 |
| Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intention) Karyawan Pada Perusahaan Jasa <i>Nurni Arrina Lestari</i> | 113 |
| Kompensasi Eksekutif <i>Rina Eka Widjayanti</i> | 125 |

Optimalisasi Job Desain Didalam *Socio-Technical Systems* (STS)

Roisul Iksan133

Mengelola Sumber Daya Manusia Global

Roro Agung Prihatini..... 143

Manajemen Kinerja dan *Feedback*

Septylyta Rahmita Putri149

Sekelumit Tentang Pensiun

Siti Abdillah Nurhidayah.....161

Staffing

Suwarna Dianto.....170

Sistem Baru dan Kesuksesan *Job Design*

Tria Ratnasari181

Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menghadapi Daya Saing Global

Uci Mariantika189

Hubungan Kerja

Yessi Novita Parimulya.....195

Daftar Gambar

| | |
|--|-----|
| Gambar. 1 Metode Perkembangan Teori Etika | 105 |
| Gambar. 2 Teori hierarki kebutuhan; Abraham Maslow | 135 |

Daftar Tabel

| | |
|---|-----|
| Tabel 1. Aktivitas MSDM menurut para ahli | 54 |
| Tabel 2. Metode <i>Job Design</i> | 186 |

Optimalisasi Job Desain Didalam *Socio-Technical Systems* (STS)



Roisul Iksan

PENDAHULUAN

Bidang Desain dan Re-Desain organisasi selalu menjadi topik yang menarik, didalam proses tersebut mencerminkan peran manajer atau konsultan organisasi yang bertanggungjawab pada desain organisasi, yang selalu membawa misi untuk bagaimana mengoptimalkan produktivitas kerja, Yang paling banyak menjadi topic pembahasan didalam mendesain organisasi meliputi karakteristik pekerjaan dan teori Socio-Technical Systems (STS) . Makalah ini mengacu pada journal dan penelitian sebelumnya yang terkait dan membahas tentang konsep Desain dan Re-Desain sistem kerja didalam Socio-Technical Systems (STS) dan permasalahan-permasalahannya.

A. Latar Belakang

Hari ini, perkembangan teknologi begitu cepat dan hampir disemua lini dan sendi kehidupan tak lepas dari sentuhan teknologi. Hal ini menarik ketika kita tidak lagi bisa memisahkan antara teknologi informasi dan juga sistem di sebuah organisasi, mereka saling terkait dan saling terikat dan terhubung satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, saat sini sebenarnya sudah sulit mengabaikan sisi pandang pada sosio-teknis (*socio technical view points*), walaupun pemahaman dan konsep ilmu dari sudut pandang ini

sangat sedikit sekali.

Menurut Mumford (1999) pandangan *Socio-Technical Systems* tidak dapat dilepaskan dari kajian-kajian tentang situasi di tempat kerja (*work study*) yang sudah berkembang sebelum ada penggunaan komputer dalam organisasi. Pada awalnya, kajian tentang kerja ini bertujuan untuk mencapai efisiensi dan rasionalisasi dalam kerangka industri yang bersifat massal (misalnya, pabrik kain tenun, industri elektronika, pabrik makanan). Di masa lampau, kajian tentang kerja ini berkonsentrasi pada penggunaan

mesin seefisien mungkin, dan akhirnya seringkali terlalu ‘memihak’ kepada pemilik industri.

Kemudian masalah yang datang dari sudut pandang lain pun hadir, ketika para pekerja mulai mengeluh tentang situasi kerja, kajian menjadi lebih serius memperhatikan aspek manusia, sehingga yang muncul adalah kajian psikologi industri yang laris di tahun-tahun 60an. Ketika pabrik-pabrik mulai menggunakan teknologi komputer di tahun 1970an, para pekerja masih tetap secara hastawi (*manual*) melakukan kegiatan pemasukan (*input*) yang rutin dan membosankan. Ketika teknologi semakin maju, organisasi memerlukan lebih banyak pekerja intelektual, dan pada saat sama terjadi pula pengambilalihan pekerjaan manual oleh mesin-mesin berbasis komputer. Dan sampai hari ini penelitian demi penelitian telah berlanjut menuju babak baru seiring dengan trend di dunia dengan berkembangpesatnya teknologi informasi hampir di setiap lini didalam organisasi.

Mengacu pada hal diatas maka akan menjadi menarik untuk dibahas tentang sejauh mana konsep *Socio-Technical Systems* ini di kaji oleh para sarjana dan ilmuan, karena di era modern saat ini sangatlah wajar ketika organisasi dan teknologi saling terikat, dan dari sana kita memerlukan pendekatan-pendekatan untuk bagaimana mendesain dan meredesain sebuah sistem kerja dengan

menggunakan sudut pandang *Socio-Technical Systems*.

B. Tinjauan Pustaka

Dalam konsep *Socio-Technical Systems*, sebuah proses kerja tidak dapat dilihat sebagai dua hal terpisah yang terdiri dari sistem teknis dan sistem sosial. Keduanya harus dilihat sebagai kesatuan. Jadi, Teori Sistem Sosio-Teknis (*socio-technical systems theory*) merupakan cara memandang organisasi yang menekankan keterkaitan dimensi teknis dan dimensi sosial. Teori sistem sosio-teknis mengartikan sistem sebagai bagian yang terdiri dari unsur-unsur yang berkaitan, juga bersifat terbuka. Pengertian ‘terbuka’ di sini berkaitan dengan lingkungan organisasi, kemudian berangkat dari pandangan tersebut, muncullah berbagai macam konsep pengembangan desain dan redesain sebuah organisasi.

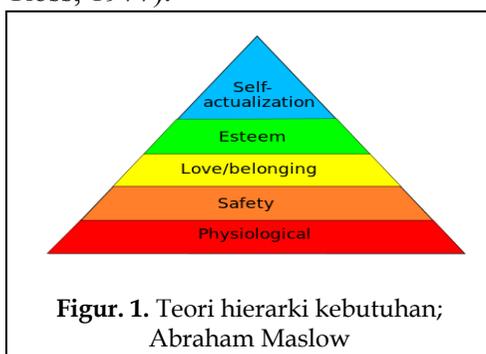
Sistem sosio-teknis (*Socio-Technical Systems*) memiliki berbagai aspek seperti *Quality Work Circles*, *Total Quality Management* dan *Self-Directed Teams* dll, tapi juga dibahas dalam desain kerja yang meliputi seperti pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), pembesaran pekerjaan (*job Enlargement*) dan rotasi pekerjaan (*job rotations*). didalam kasus ini akan menyangkut bagaimana aspek-aspek diatas mempengaruhi optimalitas dalam proses desain dan re-desain sistem di organisasi.

1. Pembesaran Kerja (*job Enlargement*)

Desler (2005) memandang pembesaran kerja sebagai aktivitas pekerjaan yang memerlukan penugasan untuk menambahkan kegiatan mereka pada level yang sama sehingga meningkatkan jumlah kegiatan yang mereka lakukan.

Prince (1980) berpendapat bahwa pembesaran pekerjaan adalah varian dari perpektif motifasi dalam merancang pekerjaan. Implikasi dari hal ini adalah bahwa sebagian besar sulit untuk melihat pembesaran pekerjaan sebagai intervensi independen dalam motivasi karyawan. Artinya, jika pembesaran tersebut tidak berfokus pada karyawan, maka karyawan akan gagal sebagai obyek dalam pembesaran pekerjaan atau dengan kata lain motifasi karyawan yang rendah akan mengalahkan manfaat dari intervensi dalam pembesaran pekerjaan tersebut.

Implementasi pembesaran pekerjaan pada dasarnya terletak pada perannya dalam memenuhi kebutuhan yang lebih dari konsep hierarki Abraham Maslow sehingga merupakan faktor penentu penting terhadap kepuasan kerja (Chung & Ross, 1977).



Figur. 1. Teori hierarki kebutuhan; Abraham Maslow

Argumen ini menyiratkan bahwa pembesaran pekerjaan memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan dasar dan psikologis karyawan di struktur (*kontinum*) Maslow, kebutuhan hierarki memberikan karyawan seperti dorongan untuk menikmati pekerjaannya dan dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.

Namun, pembesaran pekerjaan secara historis dikritik sebagai penurunan interaksi sosial dan meningkatkan beban kerja dengan menurunkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Donaldson, 1975).

Kelemahan lain dari pembesaran pekerjaan berasal dari kenyataan bahwa termasuk tugas-tugas tambahan dapat mempengaruhi dalam meningkatkan ketidakpastian peran dan karenanya menyebabkan konflik peran (Lowe, 2003). Sehingga sangat di butuhkan kehati-hatian dalam melakuakn pembesaran pekerjaan, karena jika tidak maka efek yang dihasilkan bisa menjadi sebuah gangguan dalam organisasi.

2. Rotasi Kerja (*job rotations*)

Rotasi Kerja mengacu pada pergeseran sistematis karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dan dalam banyak kasus, rotasi dilakukan dalam interval waktu yang telah ditentukan terlebih dulu (Dessler dan Varkkey, 2009). Ini pada dasarnya melibatkan berputar karyawan dari satu posisi ke posisi lain secara lateral dan ditandai

dengan memiliki tugas yang membutuhkan keterampilan yang berbeda, dan pada saat yang sama memberikan tugas dengan tanggung jawab yang berbeda (Robbins, 1996).

Cosgel dan Miceli (1999) berpendapat bahwa rotasi kerja hanya diterapkan ketika manfaat tambahan dari aplikasi lebih besar daripada manfaat dari spesialisasi pekerjaan. Ini berarti bahwa perlu untuk melakukan analisis biaya manfaat sebelum menggunakan jenis desain ulang pekerjaan dan hanya harus diterapkan di mana itu rasional untuk dilakukan.

Rotasi kerja juga penting dalam pengembangan karyawan (Sonnenfeld dan Peiperl, 1988). Ini berarti bahwa ketika rotasi kerja dirancang secara benar dan dilaksanakan, rotasi kerja dapat mengakibatkan peningkatan kapasitas karyawan dan menghasilkan peningkatan kinerja dalam tugas dan produktivitas.

Ostroff dan Kozlowski (1992) menunjukkan bahwa rotasi kerja dapat memberi fasilitas berbagi informasi dan sosialisasi serta hasil dari rotasi kerja ini dalam basis karyawan yang lebih luas dan efek yang dihasilkan adalah bahwa karyawan melakukan tugas-tugas mereka jauh lebih baik dan dalam kondisi yang sama meningkatkan produktivitas tempat kerja bagi karyawan secara individual dan kolektif.

Zeira (1974) berpendapat

bahwa rotasi kerja adalah teknik penting dari menambah komitmen tugas karyawan dan keterlibatan kerja dan dengan demikian memainkan peran penting dalam memfasilitasi fungsi normal dari organisasi sehingga membantu memberikan dorongan dalam efisiensi dan efektivitas, yang akhirnya mengarah pada peningkatan produktivitas kerja.

3. Pengayaan Kerja (*job enrichment*)

Pengayaan Kerja (*job enrichment*) adalah salah satu intervensi yang paling umum untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu. Cummings dan Worley (1997) berpendapat bahwa upaya pengayaan kerja telah dipercayai berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Penting untuk dicatat di sini adalah bahwa pengayaan kerja telah menyebabkan tercapainya tujuan organisasi.

Ongori (2007) menyatakan bahwa pengayaan kerja dan pemberdayaan karyawan ditambah dengan mekanisme kompensasi memiliki efek positif pada komitmen dan loyalitas karyawan. Implikasi dari argumen ini adalah bahwa pengayaan pekerjaan tidak selalu berdiri sendiri sebagai penentu produktivitas karyawan tetapi selalu menjadi bagian penting sebagai faktor penentu penting dari produktivitas kerja.

Mungkin salah satu keyakinan kuat yang mendukung

pengayaan pekerjaan sebagai intervensi struktural terletak pada kenyataan bahwa itu memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan (Cappelli dan Rogovsky 1994) selain meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja, yang akibatnya memiliki manfaat meningkatkan kerja karyawan tingkat kepuasan. Efek keseluruhan seperti karyawan termotivasi adalah produktivitas kerja.

Argumen tersebut beresonansi dengan baik dengan yang diungkapkan Kopelman (1985), yang berpendapat bahwa pengayaan pekerjaan mempengaruhi kualitas kinerja tugas karyawan terutama melalui pemuasan kebutuhan karyawan pada tingkat hirarki yang lebih rendah. Pencapaian tingkat karyawan yang lebih tinggi sehingga terlihat akan didasarkan pada desain kerja seperti intervensi pengayaan pekerjaan.

Selanjutnya, hal ini juga penting untuk memastikan bahwa pengayaan pekerjaan fundamental memenuhi tujuannya melalui membalikkan efek dari tugas yang berulang, yang tidak akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan (Leach dan Wall, 2004) yang bisa menurunkan produktivitas karyawan. Karena membosankan sebagai sumber stres didalam tempat kerja dapat dikurangi secara signifikan dengan praktek-praktek seperti pengayaan pekerjaan.

Pada dasarnya, pengayaan kerja perlu memberikan otonomi dan

kontrol yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Sehingga dapat mempengaruhi sikap, nilai (afektif) dan motivasi terutama menyediakan beberapa jalur untuk tujuan pekerjaan (Griffin, Patterson, dan Barat, 2001).

Namun, beberapa sarjana berpendapat bahwa pengayaan kerja dapat menyebabkan karyawan demotivasi sebagai akibat dari ketidak sukaan karyawan terhadap pengayaan pekerjaan sebagai bentuk intervensi tempat kerja (Kelly 1982; Pollert 1991). Oleh karena itu penting untuk memahami apa yang memotivasi karyawan sebelum melakukan pengayaan kerja karena tanpa pengetahuan tersebut; intervensi pengayaan kerja dapat menjadi kontraproduktif.

Dalam hal yang sama, ahli lain berpendapat bahwa teknik pengayaan seperti *total quality management*, *self-managed teams* dan *quality circles* dalam rangka pengawasan kinerja dapat menyebabkan kepuasan kerja yang lebih rendah (Delbridge, Turnbull and Wilkinson 1992; Sewell and Wilkinson 1992; Garrahan and Stewart 1992).

sarjana lain seperti Green (2004) berpendapat bahwa desain ulang pekerjaan biasanya ditandai dengan intensifikasi kerja dan dengan demikian dapat menjadi kontraproduktif. Argumen ini berpendapat bahwa penting untuk memahami implikasi akhir pendesainan ulang pekerjaan, seperti

pengayaan pekerjaan, sebelum memperkenalkan intervensi tersebut.

C. Pembahasan

Dalam konteks Desain dan redesain sistem kerja, maka teori *Socio-Technical Systems* mendasari pendekatan perancangan yang memiliki tujuan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan, efisiensi, dan kesuksesan sistem, dan manajemen perubahan yang efektif. Pada intinya proses desain sistem kerja yang didasarkan pada *Socio-Technical Systems* menekankan bahwa antara sudut pandang teknis dan social sebagai komponen yang sama pentingnya.

1. Karakteristik model dalam Socio -Technical systems

Mengacu pada pandangan *Socio-Technical Systems*, ada beberapa karakteristik yang menjadi dominan yang secara signifikan akan mempengaruhi bagaimana seorang karyawan didalam menerima desain atau redesain sebuah pekerjaan.

Penelitian dalam aspek ini sudah banyak dilakukan. Sebagai contoh, Para sarjana dari waktu ke waktu meningkatkan dan mengembangkan model awal untuk mempertimbangkan perkembangan sosial dan teknologi di tempat kerja. Dengan demikian, para peneliti sekarang menghargai bahwa kontras pekerjaan tidak hanya dalam hal karakteristik tugas inti Model Karakteristik Pekerjaan, tetapi

juga dalam hal karakteristik kunci seperti kompleksitas tugas, pengolahan informasi, spesialisasi, serta dalam hal karakteristik fisik seperti tuntutan fisik, penggunaan peralatan, ergonomi dan kondisi kerja (Morgeson dan Campion, 2003; Morgeson dan Humphrey, 2006).

2. Teori Socio-Technical Systems

Socio-Technical Systems theory menyatakan bahwa desain pekerjaan harus fokus pada kedua sisi yaitu sosial dan teknis pada sistem organisasi (Trist dan Bamforth, 1951). Argumen ini dimaksudkan bahwa proses desain pekerjaan tanpa mempertimbangkan salah satu diantara kedua faktor tidaklah bisa berjalan dengan optimal.

Inti dari teori terletak pada proposisi bahwa dalam desain pekerjaan, harus ada kesesuaian antara fitur desain organisasi sebagai hal sama pentingnya, kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya (Lawler, 1996).

Socio Technical systems theory pada dasarnya menawarkan pergeseran dalam cara kerja dan organisasi harus dirancang (Trist 1981). Dalam garis besar teori, tim swakelola (self-managed) sebenarnya berperan sebagai inti dari proses desain dan redesain organisasi (Appelbaum dan Batt, 1994; Lawler, 1996; Macy dan Izumi, 1993; Pasmore, 1988; Trist, 1981).

3. Prinsip-Prinsip Desain dan Redesain sistem kerja

Cherns (1976) mengembangkan prinsip-prinsip desain organisasi yang mengoperasionalkan konsep-konsep dalam teori *Socio-Technical Systems*. Menurutnya prinsip ini dapat digunakan sebagai panduan saja (checklist), bukan sebagai cetakbiru (*blueprint*) untuk ditaati dengan harga mati oleh para disainer. Lima prinsip terpenting di antaranya secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompatibilitas (*compatibility*): Proses perancangan organisasi harus sejalan dengan tujuannya. Jika memang tujuan dari sebuah organisasi dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan memanfaatkan sumberdaya kreatif anggotanya, maka diperlukan organisasi yang partisipatif-konstruktif.
2. Spesifikasi Kritis Minimal (*Minimal Critical Specification*): Spesifikasi atau persyaratan yang ketat harus terbatas pada hal-hal yang benar-benar diperlukan saja. Walaupun dalam desain memang harus ada kepastian tentang apa yang harus dilakukan, tidak terlalu perlu selalu memastikan bagaimana sebuah kegiatan akan dilaksanakan.
3. Kriteria Sosio-Teknis (*The Socio-Technical Criterion*): Jika ada variasi atau perbedaan yang tidak

dapat dihilangkan dalam suatu elemen organisasi, elemen tersebut harus dikendalikan sedekat mungkin agar menyerupai sifat aslinya.

4. Mendukung Kesepakatan (*Support Congruence*): Harus ada desain sistem dukungan sosial, misalnya dalam bentuk insentif, untuk mempertahankan perilaku yang sesuai dengan apa yang disyaratkan atau diperukan oleh sebuah organisasi.
5. Desain dan Nilai Kemanusiaan (*Design and Human Values*): Tujuan semua desain organisasi seharusnya adalah untuk menciptakan kerja yang berkualitas tinggi. Kualitas itu sendiri adalah persoalan subjektif, dan setiap orang selalu ingin bertanggungjawab, menyukai variasi, dan mengejar pertumbuhan.

Pada intinya, teori *Socio-Technical Systems* mengedepankan prinsip optimisasi bersama (*joint optimization*) sehingga sebuah organisasi dapat secara optimum berunjuk kerja, dan ini hanya dapat dicapai jika dimensi sosial maupun teknisnya dirancang untuk saling melengkapi. Jika sebuah desain hanya mengoptimalkan dimensi teknis saja, atau dimensi sosial saja, maka yang terjadi justru pengurangan kemampuan keduanya dalam mendukung tujuan organisasi.

D. Konklusi

Pekerjaan desain ulang sistem kerja bukanlah fenomena baru di dalam dunia organisasi, sejak lahirnya seorang Frederick Winslow Taylor yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah yang terkenal dengan usahanya dalam meningkatkan efisiensi industri, kemudian banyak menginspirasi para sarjana dan praktisi untuk mendesain ulang pekerjaan dengan maksud meningkatkan dan memaksimalkan produktifitas di tempat kerja.

Konsep pemahaman Sistem sosio-teknis (*Socio-Technical Systems*) seharusnya mampu untuk membantu dan membangun cara bagaimana teknologi dapat diintegrasikan secara maksimal dengan sistem sosial. Dari beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa beberapa konsep desain ulang pekerjaan seperti pengayaan pekerjaan (job enrichment), pembesaran pekerjaan (job Enlargement) dan rotasi pekerjaan (job rotations) telah memberikan data secara empiris bahwa hal-hal tersebut di atas bisa mempengaruhi terhadap hasil kinerja sebuah organisasi.

Dalam era modern, pandangan ini menjadi penting karena ketika dalam bidang apapun tidak lagi bisa terlepas dari teknologi maka yang menjadi pokok permasalahan ialah tentang bagaimana kolaborasi antara sudut pandang teknis dan sosial mempunyai nilai yang sama dan tak

lagi bisa di pisahkan. Dan pandangan ini akan terus berkembang seiring kemajuan teknologi yang sangat membantu dalam efektifitas dan efisiensi organisasi.

Daftar Pustaka

- Appelbaum, E., & Batt, R., (1994), *The new American workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Cherns, A., (1976), "The Principles of sociotechnical design", dalam Human Relations, Vol.2, No. 9, 783-792.
- Chung, K.H., & Ross, M. F., (1977), *Differences in motivational properties between job enlargement and job enrichment*. Academy of Management Journal, 2(1), 113-122.
- Cosgel, M., & Miceli, T., (1999), *Job Rotation: Costs, Benefits and Stylized Facts*. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 155, 301-320.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G., (1997), *Organization development and change* (6 ed.). Cincinnati: South Western College Publishing.
- Dessler, G., (2005), *Human Resource Management* (10 ed.). New York: Pearson, Inc.
- Dessler, G., & Varkkey, B., (2009), *Training and development*. *Human Resource Management*.

- New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Delbridge, R., Turnbull, P., & Wilkinson, B., (1992), *Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM Regimes*. New Technology, Work and Employment, vol 7, 97-106.
- Donaldson, L., (1975), *Job enlargement: A multidimensional process*. *Human Relations*, 28(7), 593-610.
- Emery, F.E., & Trist, E.L., (1960), *Socio-technical Systems*. In C. W. Churchman, M. Verhurst, C. W. Churchman, and M. Verhurst (Eds.), *Management Science, Models and Techniques*(Vol. 2, pp. 83-97). London: Pergamon Press.
- Garrahan, P., & Stewart, P., (1992), *The Nissan Enigma: Flexibility at work in a local economy*. London: Mansett.
- Griffin, R.W., (1987), *Toward an integrated theory of task design*. *Research in Organizational Behavior*, 9, 79-120.
- Kelly, J.E., (1982), *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*. London: Academic Press.
- Kopelman, R.E., (1985), *Job redesign and productivity: A review of the evidence*. *National Productivity Review*, 4(3), 237-255.
- Lawler, E.E., (1996), *From the ground up*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Macy, B.A., & Izumi, H., (1993), *Organizational change, design, and work innovation: A metaanalysis of 131 North American field studies-1961-1991*. In R. W. Woodman, W. A. Pasmore, R. W. Woodman, and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 7, pp. 235-313). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mumford, E., (1999), "Routinisation, re-engineering, and socio-technical design : changing ideas on the organisation of work" in *Rethinking Management Information Systems : an interdisciplinary perspective*, ed. Currie, W. dan Galliers, B. Oxford : Oxford University Press, 28 – 44.
- Morgeson, F.P., & Campion, M.A., (2003), *Work design*. In W. Borman, R. Klimoski, D. Ilgen, W. Borman, R. Klimoski, and D. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology, volume twelve: Industrial and organizational psychology* (pp. 423-452). New York: John Wiley.
- 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, 1321-1339.
- Ongori, H., (2007), *A Review of the Literature on Employee Turnover.* African Journal of Business Management, hal 49-54.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S., (1992), *Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition.* Personnel Psychology, 45, 849-874.
- Pasmore, W., (1988), *Designing effective organizations: The socio-technical systems perspective.* New York: John Wiley and Sons.
- Robbins, S.P., & Coulter, M., (1996), *Management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc
- Sonnenfeld, J., & Peiperl, M., (1988), *Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems.* Academy of Management Review, 13, 588-600.
- Trist, E.L., & Bamforth, K.M. (1951), *Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting.* Human Relations, 4, 3-38.
- Trist, E.L. (1981), *(The evolution of socio-technical systems).*, Toronto: Quality of Working Life Center.
- Zeira, Y., (1974), *Job rotation for management development.* Personnel, 51 (4), 25-35.