

ANALISIS FAKTOR MULTI-LEVEL DALAM DESAIN PEKERJAAN DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN MELALUI PSIKOLOGIS KEPEMILIKAN

Agnes Dwi Setyowati, Amanda Syahra Ramadhani, Anita Novianti, Nia Dia Erlisa
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

e-mail : agnesdwisetowati1@gmail.com, mandasyr084@gmail.com, n00860450@gmail.com,
diaerlisa0@gmail.com

Abstract. *Job design is a systematic process to determine the content, structure, and implementation mechanism of a job. This study aims to examine how multi-level factors in job design affect employee performance with a focus on psychological ownership. The study was conducted by reading and collecting various relevant articles and scientific journals as a literature study method. The results of the study show that job design is influenced by four multi level factors, namely external, organizational, work group, and individual factors. These four factors work together dynamically to create a job design that can increase employees' sense of ownership of their work. Employees' sense of ownership of their work has been proven to improve employee performance, responsibility, loyalty, and commitment. To create a productive and sustainable work environment, companies must consider good job design that allows for autonomy, meaningful work, and constructive feedback. Companies should consider a multi-level approach to job design to improve employee productivity and engagement.*

Keywords: *Job design, multi-level factors, psychological ownership, employee performance.*

Abstrak. Desain pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan isi, struktur, serta mekanisme pelaksanaan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana faktor-faktor multi level dalam desain pekerjaan berdampak pada kinerja karyawan dengan fokus pada rasa psikologis kepemilikan. Penelitian dilakukan dengan cara membaca dan mengumpulkan berbagai artikel dan jurnal ilmiah yang relevan sebagai metode studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan dipengaruhi oleh empat faktor multi level yaitu eksternal, organisasi, kelompok kerja, dan individu. Keempat faktor tersebut bekerja sama secara dinamis untuk membuat desain pekerjaan yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan telah terbukti meningkatkan kinerja, tanggung jawab, kesetiaan, dan loyalitas karyawan. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan, perusahaan harus memikirkan desain pekerjaan yang baik yang memungkinkan otonomi, makna pekerjaan, dan umpan balik yang membangun. Perusahaan harus mempertimbangkan pendekatan multi-level dalam merancang pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

Kata kunci: Desain pekerjaan, faktor multi-level, psikologis kepemilikan, kinerja karyawan.

Article History

Received: December 2025
Reviewed: December 2025
Published: December 2025

Plagirism checker no 1536
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Di era modern, desain pekerjaan menjadi salah satu komponen penting yang menentukan seberapa efektif sebuah organisasi dalam menangani tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan yang dinamis. Dengan perkembangan teknologi dan kompleksitas tugas yang meningkat, perusahaan harus merancang pekerjaan yang mampu meningkatkan produktivitas dan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Desain pekerjaan adalah satu komponen penting dari manajemen sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan. Pendekatan desain pekerjaan harus mempertimbangkan faktor-faktor dari berbagai tingkatan organisasi, seperti tim, individu, dan organisasi secara keseluruhan, sebagai akibat dari perubahan dinamika organisasi dan tuntutan kerja yang semakin kompleks. Pendekatan multi-level dalam desain pekerjaan menjadi penting untuk memahami bagaimana interaksi antar faktor ini dapat mempengaruhi hasil yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang faktor multi-level dalam desain pekerjaan dan dampaknya pada kinerja karyawan melalui psikologis kepemimpinan. Dengan melakukan analisis yang cermat terhadap artikel maupun jurnal yang telah peneliti review, maka diharapkan jurnal ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Parker, Van den Broeck dan Holman (2017) desain pekerjaan berperan sebagai pondasi utama dalam membentuk perilaku, motivasi dan kesejahteraan karyawan. Desain pekerjaan menentukan bagaimana tanggung jawab dan hubungan kerja diatur, serta seberapa besar otonomi dan makna yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain desain pekerjaan bukan sekadar pembagian tugas, tetapi juga alat untuk membangun hubungan psikologis antara karyawan dan pekerjaannya.

Menurut Pierce et al. (2001) yang digunakan oleh Pham Thu Trang (2022) dalam meneliti bagaimana desain pekerjaan mempengaruhi kinerja, *psychological ownership* adalah perasaan bahwa pekerjaan atau organisasi merupakan bagian dari diri seseorang. Rasa kepemilikan ini muncul melalui tiga jalur utama yang terdiri dari kontrol terhadap pekerjaan (*control over the target*), pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan (*intimate knowledge of the target*) serta investasi diri dan emosi dalam pekerjaan (*self-investment*).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan studi literatur dengan melihat berbagai artikel-atikel dan jurnal ilmiah yang masih memiliki keterkaitan dengan isi dari penelitian ini. Data-data penelitian yang berhasil dikumpulkan akan diolah, agar hasil dan kesimpulan yang diinginkan oleh peneliti dapat ditemukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang telah peneliti lakukan ditemukan hasil bahwa terdapat beberapa faktor multi-level dalam desain pekerjaan, seperti :

1. Faktor eksternal tingkat tinggi

Mencakup elemen di luar organisasi yang memengaruhi cara organisasi dalam merancang pekerjaan, terdiri dari :

- Globalisasi

Dengan adanya globalisasi akan menimbulkan kompetisi lintas negara yang menuntut efisiensi, inovasi, dan fleksibilitas kerja. Organisasi yang menghadapi tekanan global cenderung meningkatkan otonomi dan tanggung jawab individu agar karyawan lebih adaptif dan responsif atau justru menurunkan variasi kerja melalui outsourcing.

- Budaya nasional

Desain kerja sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya berdasarkan kerangka Hofstede, seperti *power distance*, *individualism-collectivism*, dan *uncertainty avoidance*. Negara-negara yang memiliki *power distance* yang luas, seperti Asia Tenggara, cenderung memiliki pekerjaan yang lebih terorganisir dan hierarkis. Sedangkan negara-negara yang memiliki individualisme yang tinggi, seperti Amerika Serikat mendorong individu untuk menjadi bebas dan membuat pekerjaan mereka sendiri.

- Regulasi tenaga kerja dan kebijakan pemerintah

Jam kerja maksimum, upah minimum, dan keselamatan kerja diatur oleh peraturan ketenagakerjaan. Negara-negara yang memiliki regulasi ketat tidak memiliki banyak ruang untuk fleksibilitas waktu kerja. Sebaliknya, perusahaan dengan regulasi yang renggang dapat menggunakan desain kerja berbasis kinerja (*performance-based design*).

2. Faktor Organisasi

Faktor ini berkaitan langsung dengan strategi, struktur, teknologi, dan praktik sumber daya manusia di dalam organisasi. Strategi efisiensi menghasilkan pekerjaan rutin dan terukur, sedangkan strategi inovasi mendorong otonomi dan kreativitas. Struktur hierarkis menciptakan sistem kerja kaku, sementara struktur datar (flat) memperkuat kolaborasi dan partisipasi. Teknologi modern mempercepat proses kerja, namun jika berlebihan dapat mengurangi makna kerja manusia. Oleh karena itu, kebijakan sumber daya manusia, seperti pelatihan dan penghargaan menentukan sejauh mana karyawan berkembang dan merasa dihargai.

3. Faktor Kelompok Kerja

Faktor ini berkaitan dengan lingkungan kerja langsung yaitu tim, supervisor, dan hubungan sosial sehari-hari yang membentuk pengalaman kerja. Pemimpin berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap desain kerja. Pemimpin transformasional memberi inspirasi dan makna, sedangkan transaksional menekankan kontrol. Tim yang otonom akan meningkatkan tanggung jawab bersama, namun perlu koordinasi yang baik. Dukungan sosial dari rekan kerja membantu mengurangi stres dan memperkuat kepuasan kerja.

4. Faktor Individu

Karakter pribadi karyawan menentukan cara mereka merespon desain pekerjaan. Kepribadian terbuka dan bertanggung jawab mendorong semangat menghadapi tantangan. Kompetensi tinggi membuat karyawan menyukai pekerjaan yang bervariasi, sedangkan kemampuan rendah lebih cocok untuk pekerjaan rutin. Motivasi intrinsik dan nilai pribadi memengaruhi makna dan komitmen terhadap pekerjaan.

Dengan adanya faktor multi-level akan mempengaruhi rancangan desain pekerjaan setiap perusahaan. Desain pekerjaan yang baik mampu menciptakan rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan, karena mereka merasa pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan.

Psikologis kepemilikan dalam kinerja karyawan berperan sebagai penghubung antara karakteristik kerja dan kinerja karyawan. Karakteristik kerja yang berpengaruh yaitu :

1. Identitas Pekerjaan (*Task Identify*)

Memiliki makna sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal sampai akhir, memberikan rasa pencapaian.

2. Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

Memiliki makna persepsi karyawan tentang pentingnya pekerjaan yang dilakukan bagi organisasi atau masyarakat. yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang berpengaruh pada rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja.

3. Otonomi (*Autonomy*)

Memiliki makna tingkat kebebasan dan kemandirian yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang berpengaruh pada rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja.

4. Umpan balik (*Feedback*)

Memiliki makna bahwa karyawan dapat menerima informasi mengenai hasil pekerjaannya yang berguna untuk perbaikan dan pengembangan diri.

Berikut ini adalah tabel mengenai dampak faktor multi level pada kinerja karyawan melalui psikologis kepemilikan.

Jenis Faktor Multi-Level	Contoh Pengaruh terhadap Desain Pekerjaan	Dampak terhadap Psikologis Kepemilikan	Dampak terhadap Kinerja Karyawan
Eksternal	Regulasi dan budaya kerja nasional menentukan	Jika sistem mendukung partisipasi dan otonomi akan memunculkan rasa memiliki pekerjaan.	Kinerja karyawann meningkat karena komitmen dan tanggung jawab

	tingkat otonomi dan kontrol kerja.		masing-masing karyawan.
Organisasi	Staregi dan struktur organisasi yang memberikan otonomi dan umpan balik pada desain pekerjaan.	Dengan adanya otonomi dan umpan balik akan memberikan kebebasan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.	Kinerja karyawan lebih proaktif, loyal, dan memiliki daya performa tinggi.
Kelompok kerja	Adanya dukungan sosial, kepercayaan, dan kepemimpinan partisipatif.	Dapat menumbuhkan interaksi positif yang memperkuat kerja sam antar tim.	Kinerja karyawan lebih meningkat dan hubungan antar karyawan semakin erat.
Individu	Kepribadian, motivasi, kompetensi dalam menjalankan pekerjaannya.	Individu yang memiliki motivasi dan tanggung jawab tinggi akan merasa lebih memiliki pekerjaannya, karena mereka merasa terlibat langsung dan mengontrol hasilnya.	Kinerja karyawan menjadi lebih berinisiatif, bertanggung jawab, dan menunjukkan performa kerja secara konsisten.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa faktor multi-level sangat penting dan menyeluruh dalam membentuk desain pekerjaan suatu organisasi. Dengan mempertimbangkan desain pekerjaan dari berbagai tingkatan, seperti faktor eksternal, organisasi, kelompok kerja, individu,, serta psikologis kepemilikan dapat membuat karyawan merasa memiliki pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa memiliki pekerjaan mereka akan cenderung lebih berkomitmen, bertanggung jawab, dan berinisiatif.

Saran

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, peneliti menyarankan agar setiap organisasi mempertimbangkan faktor multi-level dalam proses mendesain pekerjaan. Sebuah organisasi harus membuat sistem kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi mereka sendiri. Untuk membuat lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan diperlukan rancangan desain pekerjaan yang dapat mempertimbangkan faktor psikologis dan sosial. Sehingga hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan dapat terjalin secara terbuka dan menghargai, para pemimpin diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan mendukung kolaborasi. Selain itu, untuk menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas pekerjaan harus memiliki dukungan sosial yang kuat.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode kualitatif maupun kuantitatif yang berguna untuk menguji secara langsung hubungan antara faktor multi-level dalam desain pekerjaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan psikologis kepemilikan.

DAFTAR REFERENSI

- Pham, T. T. (2022). *How do work characteristics affect job performance? An investigation in Vietnam*. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2116801. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2116801>
- Parker, S. K., Van den Broeck, A., & Holman, D. (2017). *Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of work*. *Academy of Management Annals*, 11(1), 267-308. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0054>
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496. <https://doi.org/10.1002/job.550>
- Aini, S., & Riofita, H. (2025). *Analisis dan rancangan pekerjaan*. *Journal of Management and Creative Business*, 3(1), 74-81. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v3i1.3528>
- Belias, D., & Sklikas, D. (2013). *Aspects of job design*. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 3(4), 85-94. <http://www.tjprc.org/publishpapers/--1380103674-10.Aspects%20of.full.pdf>
- Yulianingsih, R., Suparman, L., & Suryatni, M. (2021). *The effect of job design and career development on job satisfaction and organizational commitments of personnel at Directorate of Samapta Regional Police of West Nusa Tenggara*. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 9(6), 42-49. <https://doi.org/10.31364/SCIRJ/v9.i06.2021.P0621XX>
- Hernaus, T., Dragičević, N., & Hauff, S. (2024). *The necessity of job design for employee creativity and innovation: Nothing happens without supervisor support*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 583-598. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2348772>