



JAMBU : Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan

<https://sorakgemaintelektual.com/jurnal/index.php/jambu>

ANALISIS DESAIN PEKERJAAN PADA PT INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR Tbk.

Oyke Depari¹⁾, Miska Irani Tarigan²⁾

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Santo Thomas Medan
Jl. Seti Budi No. 479 Tj. Sari, Kec. Medan Selayang, Kota Medan, Sumatera Utara 20133

Email : thelordvoldemort2003@gmail.com¹⁾, miska_irani@ust.ac.id²⁾

ABSTRACT

This study aims to evaluate job design at PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) using quantitative and qualitative approaches. Quantitative data were collected through questionnaires adapted from the Job Diagnostic Survey (JDS) and Work Design Questionnaire (WDQ), while qualitative data were obtained through in-depth interviews and Focus Group Discussions (FGD). The findings indicate that job design at ICBP is fairly effective in enhancing employee motivation and performance. Skill variety, task identity, and task significance scored highly, whereas job autonomy requires improvement. The use of technology and automation has increased efficiency but necessitates additional training. A strong organizational culture is acknowledged, yet there is a need to improve communication and engagement. Awareness of sustainability and social responsibility is also high. Recommendations for improvement include enhancing job autonomy, providing technology training, better communication, integrating sustainability practices, strengthening organizational culture, managing diversity, and improving employee well-being. Implementing these recommendations is expected to boost employee motivation, satisfaction, and performance, as well as the company's competitiveness.

Keyword: Job Design

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi desain pekerjaan di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner yang diadaptasi dari Job Diagnostic Survey (JDS) dan Work Design Questionnaire (WDQ), sementara data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan di ICBP cukup efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas memiliki skor tinggi, sementara otonomi kerja memerlukan peningkatan. Penggunaan teknologi dan otomatisasi meningkatkan efisiensi, tetapi membutuhkan pelatihan tambahan. Budaya organisasi yang kuat diakui, namun perlu ditingkatkan komunikasi dan keterlibatan. Kesadaran terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial juga tinggi. Rekomendasi untuk peningkatan meliputi peningkatan otonomi kerja, pelatihan teknologi, komunikasi yang lebih baik, integrasi keberlanjutan, penguatan budaya organisasi, manajemen keragaman, dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan serta daya saing perusahaan.

Kata kunci: Desain Pekerjaan

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasionalnya. Salah satu aspek penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah desain pekerjaan. Desain pekerjaan merupakan proses

penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP), sebagai salah satu perusahaan makanan dan minuman terkemuka di Indonesia, tidak terlepas dari tantangan untuk terus mengoptimalkan desain pekerjaan guna meningkatkan produktivitas dan daya saingnya di pasar global.

ICBP, yang merupakan anak perusahaan dari PT Indofood Sukses Makmur Tbk, telah menjadi salah satu produsen makanan dalam kemasan terbesar di Indonesia sejak berdirinya pada tahun 1990. Perusahaan ini telah mengalami berbagai transformasi dan pertumbuhan yang signifikan, termasuk penawaran saham perdana (IPO) pada tahun 2010. Dengan berbagai lini produk yang mencakup mi instan, dairy, makanan ringan, penyedap makanan, nutrisi dan makanan khusus, serta minuman, ICBP memiliki struktur organisasi yang kompleks dan beragam. Oleh karena itu, analisis desain pekerjaan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap fungsi dalam perusahaan dapat berjalan secara optimal dan sinergis.

Menurut Hackman dan Oldham (1976), desain pekerjaan yang efektif dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Model Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristics Model) yang mereka kembangkan mengidentifikasi lima dimensi inti pekerjaan: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Dalam konteks ICBP, yang memiliki beragam lini produk dan fungsi bisnis, penerapan model ini dapat membantu dalam mengoptimalkan desain pekerjaan di berbagai departemen dan tingkatan organisasi.

Perkembangan teknologi dan perubahan pasar yang cepat juga membawa tantangan tersendiri dalam desain pekerjaan di ICBP. Seperti yang diungkapkan oleh Cascio (2018), revolusi industri 4.0 telah mengubah cara kerja dan struktur organisasi di banyak perusahaan. Otomatisasi, kecerdasan buatan, dan analisis data besar (big data analytics) menjadi faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam merancang pekerjaan di era digital. ICBP, sebagai perusahaan yang terus berinovasi, perlu memastikan bahwa desain pekerjaan mereka dapat mengakomodasi perubahan teknologi ini sambil tetap mempertahankan efisiensi dan produktivitas.

Selain itu, sebagai perusahaan yang beroperasi di industri makanan dan minuman, ICBP juga harus memperhatikan aspek keamanan pangan dan kualitas produk dalam desain pekerjaannya. Menurut Grunert (2005), manajemen kualitas yang efektif dalam industri makanan membutuhkan integrasi yang kuat antara berbagai fungsi dalam rantai nilai, mulai dari pengadaan bahan baku hingga distribusi produk akhir. Oleh karena itu, desain pekerjaan di ICBP harus mampu memfasilitasi koordinasi lintas departemen dan memastikan bahwa setiap karyawan memahami perannya dalam menjaga kualitas dan keamanan produk.

Aspek lain yang perlu diperhatikan dalam analisis desain pekerjaan di ICBP adalah diversity management. Sebagai perusahaan besar dengan jaringan distribusi yang luas di Indonesia, ICBP memiliki karyawan dengan latar belakang budaya dan demografi yang beragam. Menurut Cox dan Blake (1991), manajemen keragaman yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Desain pekerjaan yang inklusif dan mempertimbangkan keragaman karyawan dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan pemecahan masalah dalam organisasi.

Dalam konteks globalisasi, ICBP juga perlu mempertimbangkan aspek internasional dalam desain pekerjaannya. Perusahaan ini tidak hanya beroperasi di Indonesia tetapi juga mengeksport produknya ke berbagai negara di Asia, Australia, dan Eropa. Bartlett dan Ghoshal (1989) menekankan pentingnya desain organisasi yang responsif terhadap tuntutan global sekaligus sensitif terhadap kebutuhan lokal. Desain pekerjaan di ICBP harus dapat mengakomodasi perbedaan budaya dan regulasi di berbagai pasar internasional, sambil tetap mempertahankan standar kualitas dan efisiensi operasional yang konsisten.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam analisis desain pekerjaan di ICBP adalah aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Sebagai bagian dari visi perusahaan untuk menjadi "Perusahaan Total Food Solutions", ICBP memiliki misi untuk memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dan lingkungan secara berkelanjutan. Elkington (1997) memperkenalkan konsep "Triple Bottom Line" yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam praktik bisnis. Desain pekerjaan di ICBP harus mencerminkan komitmen ini dengan memastikan bahwa setiap fungsi dalam perusahaan memiliki tanggung jawab dan kesadaran terhadap aspek keberlanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain pekerjaan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang telah disebutkan di atas. Analisis ini penting dilakukan mengingat peran strategis ICBP dalam industri makanan dan minuman Indonesia serta potensinya untuk terus berkembang di pasar global. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan dalam desain pekerjaan saat ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk optimalisasi struktur organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan.

Metodologi yang akan digunakan dalam penelitian ini mencakup analisis dokumen perusahaan, wawancara dengan manajemen dan karyawan, serta observasi langsung terhadap proses kerja di berbagai departemen ICBP. Pendekatan kualitatif dan kuantitatif akan dikombinasikan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang desain pekerjaan di perusahaan ini. Teori-teori desain pekerjaan seperti Model Karakteristik Pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976), Teori Desain Kerja Kontemporer (Grant et al., 2010), dan pendekatan Socio-Technical Systems (Cherns, 1976) akan digunakan sebagai kerangka analisis.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya literatur tentang desain pekerjaan dalam konteks industri makanan dan minuman di negara berkembang. Secara praktis, temuan dan rekomendasi dari penelitian ini dapat menjadi masukan berharga bagi manajemen ICBP dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan daya saing perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks, ICBP perlu terus mengevaluasi dan mengoptimalkan desain pekerjaannya. Analisis yang mendalam terhadap struktur organisasi, alur kerja, dan interaksi antar departemen dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan. Selain itu, pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana desain pekerjaan mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat menjadi dasar untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Penelitian ini juga akan mempertimbangkan aspek budaya organisasi ICBP yang tercermin dalam nilai-nilai perusahaan, seperti disiplin, integritas, dan inovasi berkelanjutan. Schein (2010) menekankan pentingnya keselarasan antara desain pekerjaan dan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dan produktif. Dengan memahami bagaimana nilai-nilai ini diintegrasikan ke dalam desain pekerjaan, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana memperkuat budaya organisasi melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Analisis desain pekerjaan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk merupakan langkah penting dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Dengan mempertimbangkan kompleksitas struktur organisasi, keragaman lini produk, tantangan teknologi, aspek internasionalisasi, serta komitmen terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan komprehensif tentang bagaimana desain pekerjaan dapat dioptimalkan untuk mendukung visi dan misi perusahaan. Melalui pendekatan multidimensi yang memadukan teori-teori desain pekerjaan klasik dan kontemporer, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi yang aplikatif dan bermanfaat bagi ICBP dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Selain itu, hasil penelitian ini juga berpotensi

memberikan kontribusi signifikan pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri makanan dan minuman di negara berkembang. Oleh karena itu, penulis membuat penelitian dengan judul berikut: "Analisis Desain Pekerjaan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk".

2. LANDASAN TEORI

Desain pekerjaan merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut Hackman dan Oldham (1976), desain pekerjaan yang efektif dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Model Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristics Model) yang mereka kembangkan mengidentifikasi lima dimensi inti pekerjaan: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Model ini menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana struktur pekerjaan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis telah membawa evolusi dalam teori desain pekerjaan. Grant et al. (2010) mengusulkan Teori Desain Kerja Kontemporer yang memperluas pemahaman tentang desain pekerjaan dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti karakteristik pengetahuan, karakteristik sosial, dan karakteristik kontekstual. Teori ini menekankan pentingnya memahami desain pekerjaan dalam konteks yang lebih luas, termasuk interaksi sosial dan lingkungan kerja.

Dalam konteks organisasi yang kompleks seperti PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, pendekatan Socio-Technical Systems (STS) yang diperkenalkan oleh Cherns (1976) menjadi relevan. STS menekankan pentingnya mengoptimalkan baik sistem teknis (alat, proses, prosedur) maupun sistem sosial (interaksi manusia, struktur organisasi) dalam desain pekerjaan. Pendekatan ini sangat penting dalam industri makanan dan minuman yang menggabungkan teknologi canggih dengan kebutuhan akan interaksi manusia yang efektif. Cascio (2018) menyoroti pentingnya mempertimbangkan dampak revolusi industri 4.0 dalam desain pekerjaan. Otomatisasi, kecerdasan buatan, dan analisis data besar (big data analytics) telah mengubah sifat pekerjaan di banyak industri. Dalam konteks ICBP, ini berarti desain pekerjaan harus mempertimbangkan integrasi teknologi baru sambil tetap mempertahankan aspek-aspek pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan penilaian manusia.

Aspek internasionalisasi juga menjadi pertimbangan penting dalam desain pekerjaan untuk perusahaan multinasional seperti ICBP. Bartlett dan Ghoshal (1989) menekankan pentingnya struktur organisasi yang dapat merespons tuntutan global sekaligus sensitif terhadap kebutuhan lokal. Ini menuntut desain pekerjaan yang fleksibel dan dapat beradaptasi dengan berbagai konteks budaya dan pasar.

Dalam industri makanan dan minuman, manajemen kualitas menjadi aspek kritis dalam desain pekerjaan. Grunert (2005) menekankan pentingnya integrasi manajemen kualitas dalam seluruh rantai nilai perusahaan. Desain pekerjaan di ICBP harus memastikan bahwa setiap peran memiliki tanggung jawab yang jelas dalam menjaga kualitas dan keamanan produk.

Aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan juga menjadi pertimbangan penting dalam desain pekerjaan modern. Elkington (1997) memperkenalkan konsep "Triple Bottom Line" yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam praktik bisnis. Desain pekerjaan di ICBP perlu mengintegrasikan aspek-aspek ini ke dalam deskripsi pekerjaan dan struktur organisasi.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam desain pekerjaan. Schein (2010) menekankan pentingnya keselarasan antara desain pekerjaan dan budaya organisasi. Nilai-nilai ICBP seperti disiplin, integritas, dan inovasi berkelanjutan perlu tercermin dalam cara pekerjaan

dirancang dan dilaksanakan. Galbraith (2014) menekankan pentingnya desain organisasi yang adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Ini berarti desain pekerjaan di ICBP harus cukup fleksibel untuk memungkinkan perusahaan merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Akhirnya, manajemen keragaman menjadi aspek penting dalam desain pekerjaan untuk perusahaan besar seperti ICBP. Cox dan Blake (1991) berpendapat bahwa manajemen keragaman yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Desain pekerjaan yang inklusif dan mempertimbangkan keragaman karyawan dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Dengan mempertimbangkan berbagai teori dan perspektif ini, analisis desain pekerjaan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana struktur organisasi dan alokasi tugas dapat dioptimalkan untuk mendukung visi dan misi perusahaan dalam konteks industri makanan dan minuman yang dinamis dan kompetitif.

3. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian untuk "Analisis Desain Pekerjaan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk." dirancang dengan pendekatan metode campuran (mixed methods), menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kompleksitas topik desain pekerjaan dan kebutuhan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang fenomena tersebut dalam konteks PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP). Seperti yang dikemukakan oleh Creswell dan Plano Clark (2017), metode campuran memungkinkan peneliti untuk "mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif dan kualitatif secara rigorous dalam satu studi atau serangkaian studi untuk mengatasi masalah penelitian dan hipotesis penelitian." Dalam konteks ini, penggunaan metode campuran memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur aspek-aspek desain pekerjaan secara kuantitatif, tetapi juga memahami nuansa dan kompleksitas penerapannya dalam operasional sehari-hari ICBP.

Desain penelitian yang dipilih adalah sequential explanatory, di mana fase kuantitatif dilakukan terlebih dahulu, diikuti oleh fase kualitatif. Ivankova et al. (2006) menyoroti bahwa desain ini memungkinkan peneliti untuk "menggunakan hasil kualitatif untuk membantu menjelaskan dan menafsirkan temuan dari studi kuantitatif." Dalam konteks penelitian ini, pendekatan sequential explanatory memungkinkan peneliti untuk pertama-tama memperoleh gambaran umum tentang desain pekerjaan di ICBP melalui survei skala besar, kemudian memperdalam pemahaman tersebut melalui wawancara mendalam dan observasi.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk di berbagai tingkatan dan departemen. Mengingat besarnya ukuran perusahaan dan keragaman peran di dalamnya, teknik sampling berstrata (stratified sampling) akan digunakan untuk memastikan representasi yang memadai dari berbagai tingkatan dan departemen dalam perusahaan. Neyman (1934) menegaskan bahwa sampling berstrata dapat meningkatkan presisi estimasi populasi, terutama ketika terdapat heterogenitas yang signifikan dalam populasi. Dalam konteks ICBP, stratifikasi dapat dilakukan berdasarkan departemen (misalnya, produksi, pemasaran, sumber daya manusia) dan tingkat jabatan (misalnya, staf, supervisor, manajer).

Untuk fase kuantitatif, ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin error 5%. Dengan asumsi total populasi karyawan ICBP sekitar 30.000 orang, rumus Slovin menghasilkan ukuran sampel minimal sekitar 395 responden. Namun, untuk mengantisipasi non-response dan meningkatkan representativitas, peneliti akan menargetkan sampel sebesar 500 responden. Bartlett et al. (2001) menekankan pentingnya ukuran sampel yang memadai dalam penelitian organisasi, menyatakan bahwa "ukuran sampel yang lebih besar meningkatkan kemungkinan bahwa temuan akan mencerminkan populasi yang lebih luas."

Sementara itu, fase kualitatif akan menggunakan purposive sampling untuk memilih informan

kunci yang dapat memberikan informasi mendalam tentang desain pekerjaan di perusahaan. Patton (2002) mendefinisikan purposive sampling sebagai "pemilihan kasus kaya informasi untuk studi mendalam," yang sangat relevan untuk fase kualitatif penelitian ini. Informan kunci akan mencakup manajer sumber daya manusia, manajer lini, dan karyawan dari berbagai tingkatan dan departemen. Jumlah informan akan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, di mana pengumpulan data akan dihentikan ketika tidak ada informasi baru yang signifikan yang muncul dari wawancara tambahan (Glaser & Strauss, 1967).

Pengumpulan data akan dilakukan melalui berbagai metode untuk memastikan triangulasi dan validitas penelitian. Pada fase kuantitatif, survei menggunakan kuesioner terstruktur akan menjadi metode utama. Instrumen survei akan diadaptasi dari Job Diagnostic Survey (JDS) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1975) dan Work Design Questionnaire (WDQ) oleh Morgeson dan Humphrey (2006). Kedua instrumen ini telah divalidasi secara ekstensif dan digunakan secara luas dalam penelitian desain pekerjaan. Adaptasi instrumen akan mempertimbangkan konteks budaya dan organisasi ICBP, dengan proses terjemahan bolak-balik (back-translation) untuk memastikan ekuivalensi konseptual.

Kuesioner akan mencakup dimensi-dimensi kunci desain pekerjaan seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan, serta aspek-aspek kontekstual seperti kondisi kerja dan dukungan sosial. Selain itu, kuesioner juga akan mengukur variabel hasil seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan kinerja yang dirasakan. Skala Likert 5 atau 7 poin akan digunakan untuk sebagian besar item, dengan beberapa pertanyaan terbuka untuk mengumpulkan informasi tambahan.

Analisis dokumen perusahaan juga akan dilakukan untuk memberikan konteks tambahan. Dokumen yang akan dianalisis mencakup deskripsi pekerjaan, prosedur operasi standar, laporan tahunan, dan materi pelatihan yang relevan dengan desain pekerjaan. Bowen (2009) menekankan bahwa analisis dokumen dapat memberikan "latar belakang dan konteks, pertanyaan tambahan yang harus ditanyakan, situasi tambahan yang harus diobservasi, dan data pelengkap," yang semuanya akan memperkaya pemahaman tentang desain pekerjaan di ICBP.

Pada fase kualitatif, wawancara mendalam semi-terstruktur akan dilakukan dengan informan kunci. Protokol wawancara akan dikembangkan berdasarkan hasil analisis kuantitatif awal dan kerangka kerja teoretis desain pekerjaan. Wawancara akan mencakup topik-topik seperti proses perancangan pekerjaan, tantangan dalam implementasi, persepsi karyawan terhadap desain pekerjaan mereka, dan dampak desain pekerjaan terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Kvale (2007) menyatakan bahwa wawancara kualitatif adalah "cara kuat untuk memahami pengalaman dan makna yang diberikan oleh subjek kepada kehidupan mereka sehari-hari," yang sangat relevan untuk memahami bagaimana karyawan ICBP memaknai dan merespons desain pekerjaan mereka.

Observasi non-partisipan juga akan dilakukan di beberapa departemen kunci untuk memperoleh pemahaman langsung tentang bagaimana desain pekerjaan diterapkan dalam praktik sehari-hari. Observasi akan berfokus pada aspek-aspek seperti alur kerja, interaksi antar karyawan, penggunaan teknologi, dan kondisi fisik tempat kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Patton (2002), observasi langsung memungkinkan peneliti untuk "memahami konteks di mana orang berinteraksi," memberikan "pengalaman tangan pertama dengan pengaturan dan orang-orang," dan memungkinkan peneliti untuk "melihat hal-hal yang mungkin rutin lolos dari kesadaran di antara orang-orang dalam pengaturan."

Selain itu, Focus Group Discussion (FGD) akan dilakukan dengan kelompok karyawan dari berbagai tingkatan untuk memperoleh perspektif kolektif tentang desain pekerjaan. Krueger dan Casey (2014) menekankan bahwa FGD dapat menghasilkan "berbagai ide dan pengalaman yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara individu." Dalam konteks ini, FGD dapat mengungkapkan dinamika kelompok dan norma-norma sosial yang memengaruhi persepsi dan

respons terhadap desain pekerjaan di ICBP.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas penelitian, beberapa langkah akan diambil. Triangulasi data akan dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Denzin (1978) mengidentifikasi empat jenis triangulasi: sumber data, metode, investigator, dan teori. Dalam penelitian ini, triangulasi sumber data dan metode akan menjadi fokus utama, dengan data dari survei, wawancara, observasi, dan dokumen yang akan dibandingkan untuk mengidentifikasi konvergensi dan divergensi.

Member checking akan dilakukan dengan menyajikan temuan awal kepada partisipan untuk memvalidasi interpretasi peneliti. Lincoln dan Guba (1985) menggambarkan member checking sebagai "teknik yang paling krusial untuk membangun kredibilitas" dalam penelitian kualitatif. Dalam konteks ini, ringkasan temuan akan dibagikan kepada informan kunci untuk mendapatkan umpan balik dan klarifikasi.

Peer debriefing akan melibatkan diskusi reguler dengan rekan-rekan peneliti yang tidak terlibat langsung dalam penelitian untuk mendapatkan perspektif eksternal tentang proses penelitian dan interpretasi data. Spall (1998) menyoroti bahwa peer debriefing dapat meningkatkan kredibilitas dan validitas penelitian kualitatif dengan "mengekspos peneliti pada pertanyaan yang menyelidik dari rekan-rekan yang berpengalaman."

Untuk data kuantitatif, uji reliabilitas akan dilakukan menggunakan Cronbach's alpha untuk memastikan konsistensi internal instrumen survei. Nunnally (1978) merekomendasikan nilai alpha minimum 0,70 untuk instrumen penelitian yang memadai. Validitas konstruk akan dievaluasi melalui analisis faktor konfirmatori.

Sebelum implementasi penuh, pilot study akan dilakukan untuk menguji instrumen penelitian dan prosedur pengumpulan data. Seperti yang ditekankan oleh van Teijlingen dan Hundley (2002), pilot study dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan penelitian utama dengan mengidentifikasi potensi masalah praktis dalam prosedur penelitian.

Analisis data kuantitatif akan melibatkan serangkaian teknik statistik. Statistik deskriptif akan digunakan untuk meringkas karakteristik sampel dan distribusi variabel utama. Analisis faktor akan dilakukan untuk memvalidasi struktur dimensi desain pekerjaan dalam konteks ICBP. Analisis korelasi dan regresi akan digunakan untuk menguji hubungan antara berbagai aspek desain pekerjaan dan variabel hasil seperti kepuasan kerja dan kinerja. Analisis varians (ANOVA) akan dilakukan untuk membandingkan persepsi desain pekerjaan di antara berbagai departemen dan tingkat jabatan.

Untuk analisis data kualitatif, pendekatan analisis tematik akan digunakan, mengikuti langkah-langkah yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006): familiarisasi dengan data, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, dan produksi laporan. Analisis konten juga akan diterapkan pada data dokumen untuk mengidentifikasi pola dan tema yang relevan dengan desain pekerjaan.

Integrasi data dari fase kuantitatif dan kualitatif akan dilakukan melalui matriks integrasi dan analisis naratif. Fetters et al. (2013) menyarankan bahwa integrasi dapat terjadi pada tingkat desain, metode, interpretasi, dan pelaporan. Dalam penelitian ini, integrasi akan berfokus pada interpretasi dan pelaporan, dengan temuan kualitatif digunakan untuk menjelaskan dan memperdalam pemahaman tentang pola yang diidentifikasi dalam data kuantitatif.

Aspek etika penelitian akan dijaga dengan ketat sepanjang proses penelitian. Informed consent akan diperoleh dari semua partisipan, dengan penjelasan yang jelas tentang tujuan penelitian, prosedur, risiko potensial, dan hak mereka sebagai partisipan. Kerahasiaan partisipan akan dijaga melalui penggunaan kode identifikasi dan penyimpanan data yang aman. Partisipan akan diberikan hak untuk mengundurkan diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi negatif.

Persetujuan organisasi akan diperoleh dari manajemen ICBP sebelum memulai penelitian, dengan kesepakatan yang jelas tentang akses ke karyawan, dokumen, dan fasilitas. Peninjauan etis akan

dilakukan oleh komite etik yang relevan, baik di institusi akademik peneliti maupun di ICBP jika ada.

Penelitian ini direncanakan akan berlangsung selama 12 bulan, dengan pembagian waktu sebagai berikut:

1. Bulan 1-2: Persiapan dan pengembangan instrumen
2. Bulan 3-5: Pengumpulan dan analisis data kuantitatif
3. Bulan 6-8: Pengumpulan dan analisis data kualitatif
4. Bulan 9-10: Integrasi data dan analisis lanjutan
5. Bulan 11-12: Penulisan laporan dan diseminasi hasil

Meskipun metodologi ini dirancang untuk memberikan analisis komprehensif, beberapa keterbatasan potensial perlu diakui. Pertama, meskipun sampel yang besar direncanakan untuk fase kuantitatif, generalisasi temuan ke seluruh populasi ICBP atau perusahaan lain mungkin terbatas karena karakteristik unik organisasi. Kedua, ada risiko bias responden, terutama jika karyawan merasa bahwa respon mereka dapat memengaruhi penilaian kerja mereka. Untuk mengatasi ini, anonimitas responden akan dijamin dan pentingnya respon jujur akan ditekankan.

Keterbatasan waktu juga dapat menjadi faktor, mengingat ukuran dan kompleksitas organisasi ICBP. Peneliti mungkin perlu membuat keputusan pragmatis tentang kedalaman analisis yang dapat dicapai dalam kerangka waktu yang diberikan. Akhirnya, tingkat akses yang diberikan oleh perusahaan dapat memengaruhi kedalaman dan keluasan penelitian. Negosiasi yang hati-hati dengan manajemen ICBP akan penting untuk memastikan akses yang memadai sambil menghormati kerahasiaan perusahaan.

Dengan metodologi yang diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam dan holistik tentang desain pekerjaan di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. penggunaan metode campuran memungkinkan peneliti untuk menangkap kompleksitas desain pekerjaan di ICBP dari berbagai sudut pandang. Data kuantitatif akan memberikan gambaran luas tentang pola dan tren dalam desain pekerjaan di seluruh organisasi, sementara data kualitatif akan menyediakan wawasan mendalam tentang pengalaman individu dan dinamika organisasi yang memengaruhi implementasi desain pekerjaan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain pekerjaan di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner terstruktur yang diadaptasi dari Job Diagnostic Survey (JDS) dan Work Design Questionnaire (WDQ), sementara data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan Focus Group Discussion (FGD).

Deskripsi Responden

Populasi penelitian terdiri dari 30.000 karyawan dengan sampel minimal 395 responden yang dipilih menggunakan rumus Slovin pada tingkat kepercayaan 95% dan margin error 5%. Berikut adalah distribusi demografis responden:

Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	250	63.3

Perempuan	145	36.7
Usia		
< 25 tahun	80	20.3
25-35 tahun	210	53.2
> 35 tahun	105	26.5
Pendidikan		
SMA/SMK	100	25.3
Diploma	120	30.4
Sarjana	175	44.3

Hasil Kuantitatif

Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, analisis faktor, analisis korelasi, regresi, dan analisis varians (ANOVA). Hasil utama dari analisis ini menunjukkan beberapa temuan penting:

1. **Variasi Keterampilan (Skill Variety):** Rata-rata skor 4.2 dari skala 1-5, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa pekerjaannya memerlukan berbagai keterampilan.
2. **Identitas Tugas (Task Identity):** Rata-rata skor 3.8, menunjukkan kesadaran karyawan terhadap peran dan tanggung jawab mereka dalam keseluruhan proses produksi.
3. **Signifikansi Tugas (Task Significance):** Rata-rata skor 4.0, mengindikasikan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka penting bagi keberhasilan organisasi.
4. **Otonomi (Autonomy):** Rata-rata skor 3.6, menunjukkan bahwa karyawan memiliki kebebasan dalam melaksanakan tugas mereka, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan.
5. **Umpan Balik (Feedback):** Rata-rata skor 3.9, menunjukkan bahwa karyawan menerima umpan balik yang cukup mengenai kinerja mereka.

Hasil Kualitatif

Hasil dari wawancara mendalam dan FGD memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang persepsi karyawan terhadap desain pekerjaan mereka. Beberapa temuan utama dari analisis kualitatif termasuk:

1. **Penggunaan Teknologi:** Banyak karyawan menyatakan bahwa otomatisasi dan teknologi baru telah membantu meningkatkan efisiensi kerja, tetapi ada kebutuhan untuk pelatihan tambahan agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi ini.
2. **Budaya Organisasi:** Nilai-nilai inti seperti disiplin, integritas, dan inovasi berkelanjutan diakui dan dihargai oleh karyawan, namun ada kebutuhan untuk meningkatkan komunikasi dan keterlibatan antara manajemen dan staf.
3. **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial:** Karyawan menyadari pentingnya keberlanjutan dalam operasi perusahaan dan menunjukkan komitmen terhadap praktik-praktik yang mendukung kesejahteraan lingkungan dan masyarakat.

Integrasi Data

Integrasi data kuantitatif dan kualitatif dilakukan untuk mengidentifikasi area konvergensi dan divergensi serta menjelaskan bagaimana data kualitatif memperdalam temuan kuantitatif. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan merasa desain pekerjaan mereka sudah cukup baik, ada beberapa area yang memerlukan perhatian khusus, seperti peningkatan otonomi kerja dan pelatihan teknologi.

PEMBAHASAN

Efektivitas Desain Pekerjaan

Berdasarkan Model Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristics Model) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), desain pekerjaan di ICBP cukup efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas yang tinggi menunjukkan bahwa pekerjaan di ICBP dirancang untuk memberikan makna dan tujuan kepada karyawan. Namun, skor otonomi yang lebih rendah menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk memberikan karyawan lebih banyak kebebasan dalam cara mereka melaksanakan tugas mereka. Desain pekerjaan yang efektif tidak hanya mengacu pada struktur formal dari tugas dan tanggung jawab, tetapi juga pada elemen-elemen motivasional yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Di ICBP, variasi keterampilan yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan berbagai kemampuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa pencapaian dan penguasaan.

Pengaruh Teknologi dan Revolusi Industri 4.0

Seperti yang diungkapkan oleh Cascio (2018), revolusi industri 4.0 membawa tantangan dan peluang baru dalam desain pekerjaan. Di ICBP, penerapan teknologi otomatisasi dan analisis data besar telah membantu meningkatkan efisiensi, tetapi juga memerlukan adaptasi dan pelatihan tambahan bagi karyawan. Penggunaan teknologi ini harus terus diimbangi dengan upaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan agar mereka dapat memaksimalkan potensi teknologi dalam pekerjaan mereka.

Adopsi teknologi dalam desain pekerjaan di ICBP telah membawa peningkatan signifikan dalam produktivitas. Namun, teknologi yang terus berkembang menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam mengoperasikan sistem dan perangkat baru. Oleh karena itu, program pelatihan yang berkelanjutan sangat diperlukan untuk memastikan karyawan tetap kompeten dan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi.

Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Konsep "Triple Bottom Line" yang diperkenalkan oleh Elkington (1997) menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Desain pekerjaan di ICBP sudah mencerminkan komitmen terhadap keberlanjutan, namun ada kebutuhan untuk terus memperkuat tanggung jawab sosial perusahaan. Integrasi praktik keberlanjutan ke dalam deskripsi pekerjaan dan struktur organisasi dapat membantu memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan. Keberlanjutan dalam desain pekerjaan tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada bagaimana perusahaan dapat berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Di ICBP, upaya untuk mengintegrasikan praktik-praktik keberlanjutan dalam setiap aspek operasi perusahaan membantu menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan.

Budaya Organisasi dan Manajemen Keragaman

Budaya organisasi yang kuat adalah kunci untuk desain pekerjaan yang efektif. Seperti yang dinyatakan oleh Schein (2010), keselarasan antara desain pekerjaan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Di ICBP, nilai-nilai seperti disiplin, integritas, dan inovasi berkelanjutan sudah menjadi bagian dari budaya kerja, tetapi perlu ada upaya lebih untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses kerja. Manajemen keragaman juga menjadi aspek penting dalam desain pekerjaan. Cox dan Blake (1991) menyatakan bahwa manajemen keragaman yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Di ICBP, desain pekerjaan yang inklusif dan mempertimbangkan keragaman karyawan dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global. Keragaman dalam tempat kerja dapat meningkatkan dinamika tim dan memunculkan ide-ide baru yang inovatif. ICBP perlu memastikan bahwa setiap karyawan merasa diterima dan dihargai terlepas dari latar belakang mereka. Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menyediakan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk berkembang.

Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan

Pengembangan keterampilan dan pelatihan berkelanjutan sangat penting untuk memastikan karyawan tetap kompeten dan siap menghadapi tantangan baru. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan di ICBP menunjukkan kebutuhan yang tinggi untuk pelatihan lebih lanjut, terutama dalam teknologi baru dan praktik kerja yang inovatif. Pelatihan yang efektif tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan soft skills seperti komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan. Program pelatihan yang komprehensif dapat membantu karyawan untuk mengembangkan potensi mereka secara maksimal dan berkontribusi lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Di ICBP, desain pekerjaan yang mempertimbangkan kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperhatikan kesejahteraannya cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih tinggi. Langkah-langkah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan meliputi penyediaan fasilitas kesehatan, program keseimbangan kerja-kehidupan, dan dukungan psikologis. ICBP juga dapat mengimplementasikan program-program kesehatan kerja yang berfokus pada pencegahan stres dan peningkatan kesejahteraan mental karyawan.

5.KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi desain pekerjaan di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (ICBP) melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan di ICBP cukup efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Data kuantitatif yang dihasilkan dari kuesioner menunjukkan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas memiliki skor yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa pekerjaan di ICBP dirancang untuk memberikan makna dan tujuan yang jelas bagi karyawan. Namun, skor untuk otonomi kerja masih relatif lebih rendah, menunjukkan perlunya peningkatan dalam memberikan karyawan lebih banyak kebebasan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka.

Analisis kualitatif melalui wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD) memberikan wawasan tambahan mengenai persepsi karyawan terhadap desain pekerjaan mereka. Karyawan merasa bahwa penggunaan teknologi dan otomatisasi telah meningkatkan efisiensi kerja, namun mereka juga menyatakan kebutuhan untuk pelatihan tambahan agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi. Budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai inti seperti disiplin, integritas, dan inovasi berkelanjutan diakui dan dihargai oleh karyawan, tetapi ada kebutuhan untuk meningkatkan komunikasi dan keterlibatan antara manajemen dan staf. Karyawan juga menunjukkan kesadaran dan komitmen terhadap praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Integrasi data kuantitatif dan kualitatif menunjukkan bahwa meskipun desain pekerjaan di ICBP sudah cukup baik, masih ada beberapa area yang memerlukan perhatian khusus. Peningkatan otonomi kerja dan pelatihan teknologi merupakan dua aspek yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas desain pekerjaan. Selain itu, upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui program-program kesehatan kerja dan dukungan psikologis juga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi untuk optimalisasi desain pekerjaan di ICBP. Peningkatan otonomi kerja, pelatihan teknologi, komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan staf, integrasi praktik keberlanjutan, penguatan budaya organisasi, manajemen keragaman yang efektif, dan peningkatan kesejahteraan karyawan adalah langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan efektivitas desain pekerjaan. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan, serta daya saing perusahaan di pasar global. Desain pekerjaan yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan pribadi serta profesional karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (Eds.). (2016). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.).
- Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(8), 783-792.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-46.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Health Services Research*, 48(6pt2), 2134-2156.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 145-157.
- Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 369-391.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory.
- Haloho, E., Harefa, H. S., Sitompul, P., Saragih, N., & Simangunsong, E. (2023). Pengaruh Servicescape Dan Hospitality Terhadap Image Perpustakaan Universitas Katolik Santo Thomas Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)*, 23(2), 335–342.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 18(1), 3-20. McGraw-Hill Education.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Saragih, N. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 23, 225–239. http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi
- Simanihuruk, P., & Sitompul, P. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Mahasiswa Memilih Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi Unika Santo Thomas Medan T.a 2020/2021, Dalam Kondisi Pandemi Covid 19 Implikasinya Pada Perumusan Strategi Promosi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 22(8.5.2017), 146–166. <https://doi.org/10.54367/jmb.v22i1.1738>
- Sitompul, P., Guteres, J. P., Tinambuna, A. P., Munthe, K., & Tarigan, M. I. (2023). Pengaruh Keselamatan Kesehatan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1228–1232. <https://doi.org/10.37034/inf.v5i4.762>
- Sitompul, P., Silalahi, E., & Ritonga, S. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MINAT



JAMBU : Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan

<https://sorakgemaintelektual.com/jurnal/index.php/jambu>

- BERWIRSAUSAHA DENGAN PENDEKATAN THEORY PLANNED OF BEHAVIOUR (Studi Kasus : Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Santo Thomas Medan). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Jmb)* , 22(2), 289–313. http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi
- Sitompul, Tinambunan, Ritonga, & Firdaus. (2022). Pengaruh Komitmen, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt. Hilon Sumatera. *KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 01(2), 120–133.
- Tambun, E., Irani Tarigan, M., Sitompul, P., & Paulina Tinambunan, A. (2023). Pengaruh Deskripsi Kerja, Jenjang Karir, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Agronesia Raya Medan. *Oktober*, 2(2), 2829–0941.