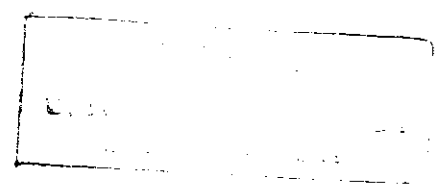


DISERTASI
SISTEM INTERAKSI
PREDIKTOR-PREDIKTOR KINERJA DAN
KEPUASAN KERJA PENYELIA

KK
Dis 5 18/02
Kar
S.



YOSEPH JANGKUNG KARYANTORO
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
1995

**SISTEM INTERAKSI
PREDIKTOR-PREDIKTOR KINERJA DAN
KEPUASAN KERJA PENYELIA**

DISERTASI

Untuk memperoleh Gelar Doktor
dalam Ilmu Sosial
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
di bawah pimpinan Rektor Universitas Airlangga

Prof. dr. H. Bambang Rahino Setokoesoemo

Telah dipertahankan di hadapan
Rapat Terbuka Senat Universitas Airlangga
Pada Hari Kamis
Tanggal : 15 Januari 1995
Pukul : 10.00 WIB

Oleh :

**YOSEPH JANGKUNG KARYANTORO
NIM : 098810537 D.**

HALAMAN PENGESAHAN

Naskah ini telah disetujui oleh:



Prof. dr. W.F. Maramis

Pembimbing Utama



Fred P. Piercy Ph.D

Pembimbing Pendamping

Naskah ini telah mendapatkan masukan yang sangat berharga pada saat ujian terbuka tahap II pada tanggal 15 Januari 1995 dari:


Prof. Dr. Sutarjadi

: 

Prof. Hermien Hadiati Koeswadji SH :



Prof. Dr. dr. Thomas Kardjito

: 

Disertasi Jangkung Karyantoro

Dipersembahkan Kepada:

Semua orang yang berkehendak baik

“ The man who would understand human-being must put away his academic gown, say good-bye to the study, and wander with human heart through the world. There, in the horrors of the prison, the asylum and the hospital, in the drinking shop, brothels and gambling hells, in the salons of elegant, in the exchanges, socialist meetings, churches, religious revivals and sectarian ecstasies, through love and hate, through the experience of passion in every form in his own body. He would reap richer stores of knowledge than text-books a foot thick could give him. Then would he know how to doctor the sick with the real knowledge of human soul”

Carl Gustave Yung

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyanyang, yang telah melimpahkan segala rahwat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan doktor dan penelitian disertasi ini. Dengan selesainya dua hal ini, perkenankanlah penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

Prof. dr. H.R. Soedarso Djojonegoro (Rektor lama), dan Prof. dr. H. Bambang Rahino Setokoesoemo (Rektor baru) atas kesempatan, fasilitas, dan dorongan yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti Program Pascasarjana di Universitas Airlangga.

Prof.dr. W.F. Maramis selaku pembimbing utama yang dengan kesabarannya dan terutama sikap bijaknya menerima peneliti untuk selalu memberikan pengertiannya, dan juga wawasan yang bisa berguna bagi penyelesaian disertasi ini.

Fred Piercy Ph.d selaku pembimbing pendamping, walaupun jauh berada di Amerika masih tetap bijak dalam meluangkan waktu untuk selalu membesarkan hati dan memperluas wawasan peneliti.

Prof. drg. Hartono, yang ketika menjadi direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga dengan penuh ketulusannya mengusahakan peneliti untuk bisa diterima sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. Sutarjadi Apt. (lama), dan Prof. Dr. dr. Soedijono (baru) atas ijin, fasilitas, dan dukungannya untuk mengikuti pendidikan pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Soetandyo Wignyosoebroto MPA, yang merupakan pendidik sejati dengan cara membesarkan peneliti dalam pemahaman dan penghayatan atas kesejatian sebagai insanm akademis.

Prof. Dr. Adi Sukadana (almarhum) selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga yang lama, dan Drs. J. Dwi Narwoko MA, selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga saat ini, yang telah memberikan fasilitas yang tidak ternilai dalam menunjang kelancaran proses belajar di program pascasarjana Universitas Airlangga.

Dr. Fassich Apt, yang telah dengan ketulusannya pada saat terakhir mendorong peneliti untuk segera menyelesaikan pendidikan doktor.

Alimatus Sahrah, Fendy Suahriadi, Lilik Sulisty, Seger Handoyo, Edy Suhardono, Agus Gde Suryawan, Cholichul Hadil, yang menjadi kolega sejati dengan banyak membantu peneliti ketika mereka menjadi tempat pengaduan ilmu di kala menemukan kesulitan.

Direksi dan segenap staf karyawan PT. (Persero) Perkebunan XXI-XXII, Jawa Timur, atas kesediaan dan keramahannya dalam meluangkan waktu untuk penelitian. Tanpa kebaikan mereka peluang untuk penelitian tidak akan terwujud.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Prof. Dr. Soemadi Soerjabrata MA., Med, Prof. dr. Marsetio Donosoepetro, Dr. Soetarlinah, Dr. Djamalludin Ancok, Dr. Irwanto, dan sidang senat Universitas Airlangga yang pada saat-saat terakhir dalam proses ini berkenan memberikan masukan yang sangat berharga.

Keluarga besar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah membantu dalam berbagai hal.

Di atas segalanya, terima kasih penulis ucapkan kepada keluarga tercinta: Chatarina Ariani, Yohanes Abi Pasha, Aloysius Kartaporantus Evan Sinarwastu, dan keluarga besar Musi, yang dengan penuh pengertian, perjuangan, pengorbanan, dan doa telah memberikan kesempatan untuk berkonsentrasi dalam penyelesaian disertasi ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang selalu melimpahkan kurnia dan rahmatNya kepada semua saja yang telah membantu dalam pelaksanaan dan penyelesaian disertasi ini.

Disertasi Jangkung Karyantoro

ABSTRACT

The problems are stated as follows: (1) is there some effect of the differential congruency among three categories on either job performance or job satisfaction?; (2) is there some effect of the three predictors on either job performance or job satisfaction, and which predictor predicts the most with or without controlling other categories?; and (3) In respect of those problems, is there some relationship between job performance and job satisfaction. It was the intention of this study to answer those problems.

The research was conducted in the twelve sugar factories of PT. Perkebunan (Persero) XXI-XXII, Surabaya, Indonesia. The population was 289 male supervisors. The representative samples were 204 subjects.

In general, the results confirmed all alternative hypotheses. Using MANOVA the first hypothesis was confirmed, that the interaction effect of the three predictors on the two outcomes was very significant (Wilk Lambda =.97; $\alpha < .05$). Further, it was found, that the correlation between different congruencies of three predictors was very significant with performance ($r = .26$; $\alpha < .01$), and also very significant with job satisfaction ($r = .23$; $\alpha < .01$). These correlation lead to the meaning, that the higher the degree of the congruency, the higher the degree in performance was.

The second hypothesis was also confirmed very significantly, that changes in three predictors affected changes in performance ($F = .32$; $\alpha < .01$) and job satisfaction ($F = .45$; $\alpha < .01$).

Individual characteristics were confirmed to be not able to predict the two outcomes since they were not interacted with job characteristics and organizational characteristics had the greatest contribution in predicting the two outcomes.

Finally, using correlation product moment analysis, the third hypothesis was confirmed, the correlation between job satisfaction and job performance was very significant ($r = .44$; $\alpha < .01$), meaning that subjects with higher score in job performance had also higher score in job satisfaction.

INTISARI

Masalah penelitian ini adalah: (1) apakah ada pengaruh perbedaan kongruensi antara ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Dalam kaitan ini, apakah semakin tinggi derajat kongruensinya, akan semakin tinggi pula kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja; (2) apakah ada pengaruh masing-masing ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja, dan prediktor terbesar manakah yang memprediksi kinerja dan kepuasan kerja, dengan atau tanpa mengendalikan prediktor yang lain; dan (3) Dalam kaitan itu, apakah ada hubungan korelasi antara kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan di 12 pabrik gula PT Perkebunan (persero) XXI-XXII, Surabaya, Indonesia. Populasinya berjumlah 289 orang penyelia pria, sedangkan sampel representatifnya berjumlah 204 subjek.

Secara umum, semua hipotesis-hipotesis alternatif penelitian terkonfirmasi. Dengan menggunakan MANOVA, hipotesis pertama terkonfirmasi secara signifikan (Wilk Lambda =0,97; $p < 0,05$). Selanjutnya, ditemukan, bahwa korelasi antara kongruensi tiga prediktor yang berbeda dengan kinerja sangat signifikan ($r = 0,26$; $\alpha < 0,01$), sedangkan dengan kepuasan kerja adalah juga sangat signifikan ($r = 0,23$; $\alpha < 0,01$). Hal ini berarti, bahwa semakin tinggi derajat kongruensi, semakin tinggi pula derajat kinerja dan kepuasan kerjanya.

Hipotesis kedua juga terkonfirmasi dengan sangat signifikan, bahwa perubahan dalam tiga prediktor mempengaruhi perubahan dalam kinerja ($F=0,32$; ; $\alpha < 0,01$), kepuasan kerja ($F=0,45$; $\alpha < 0,01$).

Terkonfirmasi pula, bahwa ciri individu tidak bisa memprediksikan dua keluaran sejauh tidak berinteraksi dengan ciri pekerjaan dan ciri organisasi. Ciri organisasi mempunyai sumbangan terbesar untuk memprediksikan dua keluaran.

Akhirnya, dengan menggunakan analisis korelasi product moment, hipotesis ketiga terkonfirmasi, yaitu ada korelasi yang sangat signifikan antara kinerja dan kepuasan kerja ($r=0,44$; $\alpha < 0,01$).

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL -----	i
HALAMAN PENGESAHAN -----	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN -----	iv
UCAPAN TERIMA KASIH -----	v
ABSTRACT -----	viii
INTISARI -----	ix
DAFTAR ISI -----	x
DAFTAR TABEL -----	xiv
DAFTAR GAMBAR -----	xvi
DAFTAR APENDIKS -----	xvii
BAB I PENDAHULUAN -----	1
1. Latar Belakang Masalah -----	1
a. Manusia, Organisasi, dan Manajemen -----	1
b. Kinerja dan Kepuasan Kerja -----	3
c. Peranan Penyelia -----	8
d. Kerangka Konseptual: <i>Interacting System</i> -----	11
2. Prediktor-Prediktor dalam Penelitian -----	17
3. Perumusan Masalah -----	20
4. Pembatasan Masalah -----	22

	5. Tujuan Penelitian -----	23
	6. Keaslian Penelitian -----	24
	7. Pentingnya dan Manfaat Penelitian -----	24
BAB II	KINERJA -----	27
	1. Arti Kinerja -----	27
	2. Bagaimana Kinerja Terbentuk -----	29
	3. Kinerja dalam Organisasi -----	32
	4. Persyaratan Atribut untuk Perilaku Penyelia -----	39
	5. Sumber Penyebab Kinerja yang Tidak Efektif -----	42
	6. Pengukuran Kinerja -----	44
BAB III	KEPUASAN KERJA -----	52
	1. Arti dan Hakekat Kepuasan Kerja -----	52
	2. Teori dan Perspektif Konseptual Kepuasan Kerja --	57
	3. Peran Aspek Intrinsik Kepuasan Kerja dalam Hu- bungannya dengan Kebutuhan untuk high order -----	61
	4. Pentingnya Faset dan Kepuasan Kerja -----	67
	5. Faset Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja secara Ke- seluruhan -----	70
	6. Pengukuran Kepuasan Kerja -----	73
BAB IV	CIRI PEKERJAAN -----	80
	1. Pemerdayaan Pekerjaan -----	80
	2. Model Ciri Pekerjaan -----	82
	3. Masalah Dimensionalitas Pekerjaan -----	88
	4. Perbandingan antara Validitas JDS dan JDI -----	91
	5. Objektivitas Respon terhadap Ciri Pekerjaan -----	93

Disertasi Jangkung Karyantoro

	6. Hubungan antara Ciri Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja sebagai Kriteria -----	97
	7. Hubungan Ciri Pekerjaan dan Kinerja sebagai Kriteria -----	100
BAB V	CIRI INDIVIDU -----	103
	1. Pendekatan Disposisi -----	103
	2. Ciri-Ciri Kemampuan -----	108
	3. Kontroversi dan Masalah-Masalah dalam Kemampuan -----	111
	4. Kemampuan Khusus dalam Kepenyeliaan -----	114
	5. Kekuatan Kebutuhan untuk Pengembangan Diri sebagai Motivasi Kerja -----	117
	6. Beberapa Kritik pada Pendekatan Disposisi -----	119
BAB VI	CIRI ORGANISASI -----	122
	1. Pentingnya Ciri Organisasi -----	122
	2. Arti dan Sifat Ciri Organisasi -----	126
	3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perilaku -----	130
	4. Ciri Lingkungan Internal -----	133
	5. Masalah Pengukuran Ciri Organisasi dan Kepuasan Kerja -----	148
BAB VII	HIPOTESIS ASOSIASI ANTARA KATEGORI-KATEGORI PREDIKTOR DAN KELUARAN -----	151
BAB VIII	METODE PENELITIAN DAN APLIKASINYA -----	159
	1. Tempat Penelitian -----	159
	2. Subjek Penelitian -----	160
	3. Variabel Penelitian -----	161
	4. Definisi Operasional Variabel Penelitian -----	162

Disertasi Jangkung Karyantoro

	5. Alat Ukur Penelitian -----	166
	6. Cara Pengumpulan Data -----	173
	7. Teknik Analisis Data Penelitian -----	174
BAB IX	HASIL-HASIL PENELITIAN -----	179
	1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama -----	179
	a. Pengaruh Kongruensi Tiga Prediktor (Ciri individu, Ciri Pekerjaan dan Ciri Organisasi) terhadap Kepuasan Kerja -----	181
	b. Pengaruh Kongruensi Tiga Prediktor (Ciri individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi) terhadap Kinerja -----	190
	2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua -----	197
	3. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga -----	205
BAB X	DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN -----	206
	1. Diskusi -----	206
	2. Kesimpulan Penelitian -----	213
	a. Umum -----	213
	b. Khusus -----	213
	3. Saran-Saran -----	215
	SUMMARY -----	219
	DAFTAR KEPUSTAKAAN -----	230
	APENDIKS -----	249

Disertasi Jangkung Karyantoro

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
8-1	Hasil Uji Asumsi Linieritas, Normalitas, dan Homogenitas dari Lima Alat Ukur Penelitian -----	178
9-1	Ringkasan Perhitungan MANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja -----	180
9-2	Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi terhadap Kepuasan Kerja -----	182
9-3	Hasil Uji Scheffé untuk Perbedaan Kepuasan Kerja pada Delapan Kelompok Subjek CI x CP x CO -----	183
9-4	Nilai t-ratio Hasil Uji Perbedaan Kepuasan Kerja pada Pasangan Kelompok CI x CP x CO yang Berbeda Secara Signifikan -----	184
9-5	Hasil Uji Scheffé untuk Perbedaan Kepuasan Kerja pada Empat Kelompok Subjek CI x CP -----	187
9-6	Nilai t-ratio Hasil Uji Perbedaan Kepuasan Kerja pada Pasangan Kelompok CI x CP yang Berbeda Secara Signifikan -----	188
9-7	Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi terhadap Aspek Intrinsik Kepuasan Kerja -----	189
9-8	Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi terhadap Aspek Ekstrinsik Kepuasan Kerja -----	191

9-9	Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi terhadap Kinerja -----	193
9-10	Hasil Uji Scheffé untuk Perbedaan Kinerja pada Delapan Kelompok Subjek CI x CP x CO -----	194
9-11	Nilai t-ratio Hasil Uji Perbedaan Kinerja pada Pasangan Kelompok CI x CP x CO yang Berbeda Secara Signifikan -----	195
9-12	Hasil Uji Scheffé untuk Perbedaan Kinerja pada Empat Kelompok Subjek CI x CO -----	196
9-13	Nilai t-ratio Hasil Uji Perbedaan Kinerja pada Pasangan Kelompok CI x CO yang Berbeda Secara Signifikan -----	197
9-14	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda untuk Kepuasan Kerja -----	198
9-15	Sumbangan Efektif dan Relatif Setiap Prediktor terhadap Kepuasan Kerja -----	199
9-16	Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Parsial untuk Kepuasan Kerja -----	200
9-17	Koefisien Korelasi Setiap Prediktor dengan Kepuasan Kerja Keseluruhan, Aspek Intrinsiknya, dan Aspek Ekstrinsiknya -----	201
9-18	Ringkasan hasil Analisis Regresi ganda untuk Kinerja	202
9-19	Sumbangan Efektif dan Relatif Setiap Prediktor terhadap Kinerja -----	203
9-20	Ringkasan hasil Analisis Korelasi Parsial untuk kinerja	204

Disertasi Jangkung Karyantoro

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1-1	Sistem -----	13
1-2	Sistem dari Kecocokan Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi -----	15
6-1	Ciri-Ciri Proses dalam Sistem Organisasi 1 dan 4 -----	138
8-1	Delapan Kelompok Kongruensi Ciri Individu, Ciri Pe- kerjaan, dan Ciri Organisasi -----	177

DAFTAR APENDIKS

Apendiks	Halaman
I Kuesioner Kemampuan Kepemimpinan -----	249
II Kuesioner Kemampuan Manajerial -----	251
III Kuesioner Kepuasan Kerja -----	253
IV Kuesioner Ciri Organisasi -----	255
V Kuesioner <i>Job Diagnostic Survey</i> -----	260
VI Kuesioner <i>Performance Appraisal</i> -----	268
VII Interkorelasi Antara Prediktor dan Kriteria -----	270
VIII Surat Pernyataan Telah Melakukan Penelitian -----	273

Bab Satu

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

a. Manusia, Organisasi, dan Manajemen

Pada hakekatnya manusia adalah makhluk sosial. Karena itu salah satu sifat dasar manusia adalah berkecenderungan untuk mengorganisasikan diri dan menjalin kerjasama dalam berbagai interdependensi hubungan. Kelompok etnik, rumah makan, dan kelompok olahraga adalah tiga dari begitu banyak bentuk pengorganisasian dan penjalinan kerjasama yang dilakukan manusia. Setiap organisasi manusia adalah suatu organisasi sosial untuk mencapai berbagai macam prestasi. Bahkan pengembangan organisasi itu sendiri merupakan sebuah prestasi yang luar biasa (Scott dan Mitchell, 1972).

Subsistem kunci dalam sistem organisasi adalah manajemen (Drucker, 1954). Dengan manajemen, berbagai sumber daya baik manusia maupun lainnya diintegrasikan dalam rangka pencapaian

tujuan-tujuan. Hanya manusia yang bisa memprakarsai, menggerakkan, dan mendeterminasikan kegiatan pengintegrasian itu. Karena itu, semua kegiatan manajemen dalam organisasi tergantung pada kompetensi, motivasi, dan efektivitas manusia dalam organisasi (Likert, 1967). Di antara tugas-tugas manajerial, tugas mengelola sumber daya manusia adalah sentral, dan merupakan tugas yang paling penting, karena semuanya tergantung pada seberapa baik pengelolaan itu diselenggarakan, dan ini berarti sejauh mana setiap manusia dalam organisasi mampu dan mau mensukseskan tugasnya masing-masing dalam kesatuan organisasi.

Kelemahan atau bahkan kegagalan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya manusia yang berada pada peringkat manajemen, bisa berakibat luas secara negatif terhadap subsistem lainnya, seperti subsistem ideologi (nilai dan tujuan), subsistem psikososial, subsistem struktur, dan subsistem teknologi (Kast dan Rosenzweigh, 1985).

Disertasi Jangkung Karyantoro

b. Kinerja dan Kepuasan Kerja

Dalam organisasi, setiap orang terkait pada status tertentu yang dipersyaratkan memiliki kapabilitas tertentu untuk menyelesaikan sejumlah kegiatan dan perilaku yang diharapkan sebagai suatu *role enactment*. Prestasi penyelia, dan juga pemegang status lain di organisasi, diukur dari penyelesaian peran-peran yang diharapkan darinya (Shaw dan Constanzo, 1982). Proses dan hasil penyelesaian suatu tugas biasa disebut sebagai kinerja, yang melibatkan tidak hanya penyelesaian pekerjaan, tetapi juga perilaku yang diharapkan dan penghindaran dari perilaku yang tidak diharapkan.

Manajemen harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada pencapaian kinerja individual, karena agregasi dan akumulasi kinerja semua individu akan menentukan derajat pencapaian kinerja kelompok, dan pada gilirannya juga kinerja organisasi.

Kinerja individu menjadi ukuran sosial bagi berhasil-tidaknya sosialisasinya dalam organisasi. Kinerja individu merupakan juga derajat perwujudan seseorang secara sosial sebagai perilaku kewargaannya dalam organisasi (Bateman dan Organ, 1983). Karena sifat kerja adalah sistemik, maka setiap perubahan dalam kinerja dari suatu status akan

bisa mempengaruhi posisi dan bahkan derajat kinerja pemegang status lain. Kalau pemegang status dalam organisasi begitu penting dan tinggi posisinya dalam hirarki organisasi, maka derajat capaian kinerja akan bisa memberikan dampak yang meluas dan mendalam bagi sekian kinerja dari sejumlah pemegang status.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kinerja dapat dilihat dari kesatuan tiga sudut yang berbeda, yang merupakan tiga peringkat satuan analisis, yaitu peringkat individu, peringkat kelompok, dan peringkat sistem organisasi (Mitchell dan Larson, 1987; Robbins, 1993). Setiap peringkat dikonstrakkan berdasarkan pada peringkat sebelumnya. Konsep kinerja kelompok berkembang dari pondasi kinerja individu. Kondisi struktural pada kinerja individu dan kelompok saling terkait untuk menjadi perilaku organisasi. Dalam konteks ini, ditinjau dari aspek individu, kinerja merupakan ukuran seberapa baik dia sudah mampu berperan sebagai ungkapan aktualisasi dirinya. Dari sudut hubungan antar pemegang status, kinerja akan bisa menjadi ukuran kerjasama. Adapun dari sudut organisasi, kinerja akan menjadi petunjuk sejauh mana kehendak organisasi telah tercapai (Bateman dan Organ, 1983; Smith dan Organ, 1983).

Guna menjawab masalah produktivitas kinerja, sudah sejak kurang lebih 200 tahun yang lalu Adam Smith menulis tentang ekonomi kerja (*economic of working*) yang dikembangkan dengan cara membagi satuan kerja menjadi semakin kecil. Ini dilakukan agar seorang pekerja dapat mudah berperilaku kerja paling baik jika satuan tugas begitu jelasnya dalam bentuknya yang lebih kecil. Kemudian pada awal abad ini, Frederick W. Taylor (1917) menjawab masalah tersebut dengan cara membangun sistem dan prosedur kerja. Bagaimanapun juga, upaya-upaya itu masih terpancang pada pembenahan atas pekerjaan itu sendiri sebagai kumpulan tugas, yang pada dasarnya mengarah pada spesialisasi pekerjaan.

Baru pada seputar tahun 1930, lewat penelitian di pabrik Hawthorne, Chicago, Amerika, dan kemudian berkembang mulai cukup pesat pada awal seputar tahun 1950, ada upaya untuk menjawab masalah itu dengan memperhatikan aspek manusianya, yang pada dasarnya menyangkut kebutuhan manusia yang bersifat fisiologis, psikologis, dan terutama sosiologis. Dengan demikian, pendekatan terhadap masalah produktivitas kinerja disempurnakan dengan memasukkan persoalan manusia ke dalam isi pekerjaan. Penelitian di Hawthorne itu merupakan sebuah bukti atau contoh yang memberikan pencerahan dan keyakinan

Disertasi Jangkung Karyantoro

baru, bahwa ketika aspek manusia dipertimbangkan (dalam hal ini, manusia dipercaya untuk menggunakan otonomi dirinya), maka kinerjanya menjadi lebih baik dan dia merasa lebih puas (Mayo, 1949).

Penelitian-penelitian di atas memberikan pencerahan yang sangat berarti, bahwa untuk bisa berkinerja dengan sebaik mungkin, penyelia harus mempunyai kemampuan diri yang harus sesuai dengan status yang diembannya, dan juga harus bisa merasakan kepuasan dari kerjanya itu. Bahkan sebenarnya kepuasan kerja ini merupakan perwujudan nyata kebahagiaan hidup, keadilan, dan realisasi harapannya yang diperoleh dengan bekerja. Tanpa adanya kepuasan kerja, bisa timbul berbagai persoalan yang berupa keluar dari pekerjaan dan kemangkiran (Dittrich dan Carrell, 1979), perilaku agresif, perilaku depresif, konflik antar individu, pemogokan, pelambatan kerja, dan perilaku penarikan diri (Argyris, 1964). Persoalan ini bukan hanya bisa merugikan perkembangan kesehatan mental pribadi, tetapi bisa juga berpengaruh secara negatif pada kualitas kerjanya, yang pada gilirannya bisa merugikan kinerja pihak lain, dan bahkan pula kinerja organisasi (Warr dan Wall, 1978).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tidaklah mengejutkan, ketika kajian dan penelitian mengenai manusia dalam kerja dikaitkan dengan persoalan motivasi dan prestasi kerja, selalu disebut, bahwa kinerja dan kepuasan kerja merupakan dua keluaran utama sistem perilaku dalam kerja (Vroom, 1962; Porter dkk., 1975; Staw, 1984; Organ dan Konovsky, 1989; Robbins, 1993). Optimalisasi kinerja berkenaan dengan sisi organisasi, sedangkan pemenuhan kebutuhan yang berkaitan dengan pekerjaan berhubungan dengan sisi individu. Konsekuensinya, dua keluaran utama itu menjadi begitu penting, sehingga hal yang tiada hentinya menjadi fokus persoalan adalah, bagaimana memenuhi dan kalau mungkin mempertemukan kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi guna mempertinggi kinerja dan kepuasan kerja. Secara praktis, persoalan ini diwujudkan dalam pertanyaan mengenai faktor-faktor apakah yang bisa atau tidak bisa mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja sebagai variabel tergantung, bagaimana dan sejauh mana faktor-faktor itu terhubungkan satu terhadap yang lain, dan bagaimana hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja.

Hasil dari begitu banyak penelitian mengenai hubungan antara kedua keluaran itu masih tetap menjadi kontroversial (Brayfield dan Crockett, 1955; Green, 1972). Setidaknya ada tiga pendapat mengenai

Disertasi Jangkung Karyantoro

dua keluaran itu, yaitu (1) kinerja menyebabkan kepuasan kerja; (2) kepuasan kerja menyebabkan kinerja; dan (3) keduanya berhubungan sejauh ada variabel moderator (Norris dan Niebuhr, 1984). Pada tahun 1977, Jacobs dan Solomon menekankan, bahwa penelitian masa mendatang harus diarahkan pada penemuan variabel-variabel personal dan situasional lain yang akan memberikan pengertian yang lebih baik mengenai hubungan kinerja dan kepuasan kerja.

Kontroversi mengenai hubungan antara dua keluaran ini bisa terjadi karena perbedaan dalam asumsi, variabel moderator yang dipilih, indikator variabel, konstruk teoritik, rancang penelitian, populasi, tujuan penelitian, dan cara pengukurannya (Petty dkk., 1984). Di samping itu, hampir tidak ada upaya yang dilakukan untuk menyatakan, bahwa kinerja dan kepuasan kerja adalah tidak berhubungan satu dengan yang lain, karena mereka adalah variabel yang terpisah, dan boleh jadi masing-masing mempunyai prediktornya sendiri.

c. Peranan Penyelia

Di perusahaan, satu dari kelompok-kelompok manusia yang memiliki kedudukan penting dalam jajaran manajemen adalah penyelia,

sebagai manajer garda depan. Peranan penyelia begitu pentingnya sehingga dia bisa disebut sebagai orang kunci (Davis, 1981). Bahkan, manajemen partisipatif hanya mungkin dicapai lewat efektivitas kinerja dan motivasi penyelia (Glaser, 1980). Alasannya adalah, karena penyelia merupakan bagian dari manajemen yang diharapkan mampu memahami kebijakan dan rencana manajemen, dan kemudian mengimplementasikannya lewat dan bersama anak buahnya dan dalam koordinasi dengan bagian lain yang terkait (Broadwell, 1985).

Ketepatan manajemen penyelia ditentukan sebagian oleh ketepatan dan kejelasan kebijakan rencana itu sendiri, dan sebagian yang lain ditentukan oleh kemampuan dan kehendak penyelia untuk memahaminya. Kedua hal itu merupakan awal yang bisa mempengaruhi apakah arah dan proses pelaksanaan tugas-tugasnya jelas dan tepat. Walaupun kemampuan memahami itu sudah dipunyainya, dalam pelaksanaannya penyelia masih harus memiliki kemampuan-kemampuan untuk implementasi (Robbins, 1993).

Penyelia tidak hanya harus mampu menyalurkan berbagai pokok pikiran atasan untuk diteruskan ke bawah, tetapi dia juga mempunyai kewajiban untuk menyalurkan ke atas berbagai persoalan dan aspirasi

secara terpilih yang berkembang di bawah. Kewajiban itu diperlukan agar atasan bisa memperoleh umpan balik dan masukan guna pengendalian dan penyempurnaan kebijakan dan rencananya (Davis, 1981). Bagaimanapun juga, karena dia juga mempunyai wewenang sebagai garda depan, penyelia berkewajiban pula untuk mengidentifikasi dan memecahkan berbagai masalahnya, sehingga tidaklah tepat jika dia setiap kali begitu saja melemparkan seluruh persoalan dan aspirasinya ke atas.

Secara singkat, peran penyelia dipandang penting dalam menentukan apakah ketepatan kebijakan dan rencana akan berhasil, dan secara khusus, apakah implementasi dilakukan dengan berhasil pula, sehingga akan mempengaruhi kualitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian mengenai kinerja dan kepuasan kerja penyelia sudah banyak dilakukan di negara maju, tetapi sangat kurang di negara berkembang seperti Indonesia. Karena Indonesia telah tumbuh begitu pesat dalam pertumbuhan industri, dan menghadapi tantangan dalam era globalisasi untuk menjadi suatu negara yang kompetitif, komparatif, dan kooperatif di antara negara-negara lain, maka tidak terhindarkan diperlukannya sumber daya manusia yang mempunyai kapabilitas dan motivasi

yang tinggi dari kelompok kerja strategis seperti kelompok para penyelia di organisasi yang berorientasi pada keuntungan.

d. Kerangka Konseptual: *Interacting System*

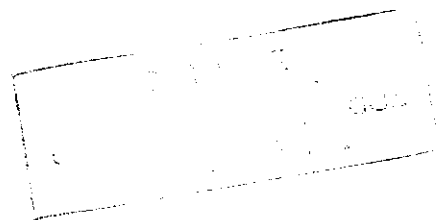
Dari berbagai penelitian nampak sejumlah variabel sebagai prediktor yang memberikan kontribusi pada kinerja dan kepuasan kerja. Variabel-variabel ini dapat dibagi atas tiga kategori, yaitu (1) variabel yang menggambarkan ciri individu atau pekerja yang melakukan pekerjaan; (2) variabel yang menggambarkan ciri pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja; dan (3) variabel yang menggambarkan ciri organisasi tempat di mana pekerjaan dilakukan.

Kebanyakan penelitian yang dilakukan untuk menguji variabel-variabel keluaran hanya menggunakan satu (atau kadangkala dua) dari tiga kategori prediktor-prediktor itu (sebagai contoh, Korman, 1972; Glenn dkk., 1977; Muchinsky, 1977; Kovenklioglu dan Greenhaus, 1978; Wiener dan Klein, 1978; Brass, 1981; Day dan Bedelan, 1991; Elizur, 1991). Mereka tampaknya menggunakan asumsi, bahwa prediktor lainnya hanya memperhitungkan satu atau maksimal dua prediktor, maka menjadi tidak mungkin membuat secara bersama

sejumlah perbandingan setiap dampak variabel dari semua kategori. Adapun kalau penelitian hanya mau melihat prediktor dari salah satu kriteria atau satu keluaran saja, maka menjadi tidak mungkin membuat perbandingan antara dampak setiap prediktor pada kedua hasil kerja itu secara bersama-sama.

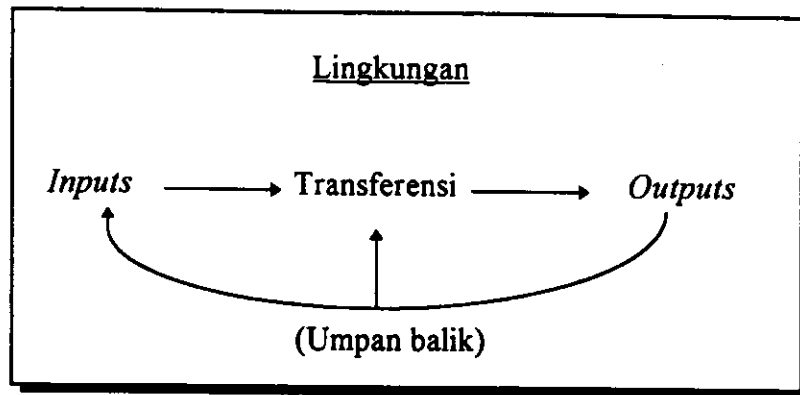
Pada hal ini, sejauh perilaku dikonsepsikan sebagai fungsi dari sistem interaksi antara organisme (*person*) dan lingkungan (Lewin, 1937; Vroom, 1962), maka apabila dua hasil kerja itu hendak dikaji dengan cara yang komprehensif sehingga hasil penelitian menjadi lebih jelas (baca: tampak perbandingan-perbandingannya), kajian tersebut seharusnya memasukkan tiga kategori itu dalam perhitungannya. Di dalam hal ini, pendekatan inilah yang menjadi pendekatan penelitian ini.

Karena perilaku dalam kerja memainkan peranannya dalam konteks organisasi sebagai sistem sosial, maka gejala interaksi antara *person* dan lingkungan secara mendasar dijelaskan berdasarkan pada pengertian dinamika sistem (Young, 1972; Katz dan Kahn, 1978). Gambar 1-1 berikut ini mencerminkan substansi dari suatu sistem.



Disertasi Jangkung Karyantoro

Gambar 1-1
Sistem



Input, transformasi, *output*, umpan balik, dan lingkungan adalah komponen-komponen yang saling terkait, yang bila terjadi perubahan dalam satu komponen akan mempengaruhi komponen lainnya. Elaborasi dari konsep sistem terbuka adalah model kongruensi atau kontingensi yang dikembangkan oleh Nadler dan Tushman (1987). Sebuah bentuk dari model itu meluas pada proses di mana *input* ditransformasikan menjadi *output*. *Output* organisasi, berupa mutu manusia, merupakan hasil langsung dari prediktor-prediktor yang saling terkait satu dengan yang lain. Ketika prediktor-prediktor itu mengalami kecocokan satu dengan yang lain, maka kondisi kongruensi bisa dikatakan terjadi, dan dengan begitu *output* yang

Disertasi Jangkung Karyantoro

diinginkan akan bisa diperoleh. Bagaimanapun, ketika prediktor-prediktor itu tidak mempunyai kecocokan satu dengan yang lain, maka kondisi diskongruensi timbul, dan dengan akibat *output* yang diinginkan tidak bisa diperoleh. Dalam penelitian ini, istilah *interacting* dikonseptualisasikan persis sama seperti istilah kongruensi.

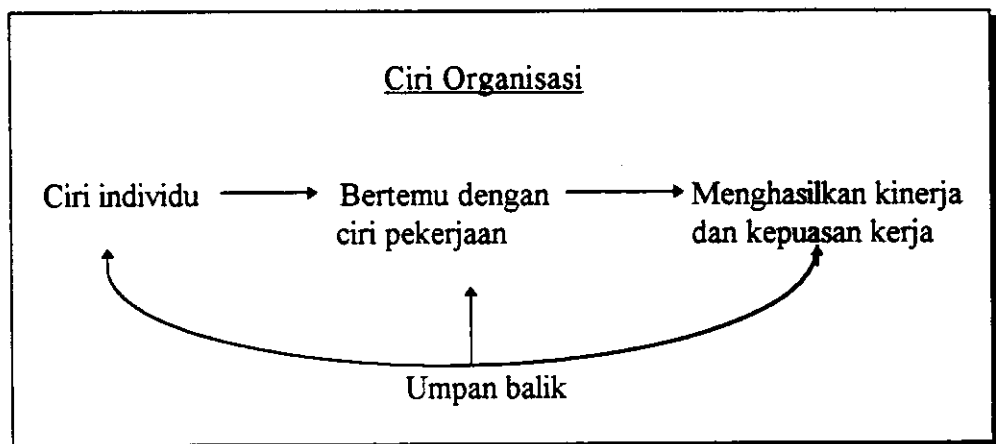
Model kongruensi telah pula disampaikan sebelumnya oleh peneliti seperti Morse dan Lorch (1970), Porter dkk. (1975), Anthony dan Nicholson (1977), Nightingale dan Loulouse (1977), dan Chatman (1989). Masing-masing model ini menyatakan, bahwa pencapaian keluaran individu dan organisasi adalah kontingen atas kecocokan antara organisasi dan rancang pekerjaan, atau kecocokan antara organisasi, rancang pekerjaan, dan individu.

Jika konsep sistem itu dideduksikan secara kontingen dengan menggunakan tiga kategori prediktor tersebut di atas, maka skemanya akan menjadi seperti Gambar 1-2.

Dengan menggunakan skema seperti di atas, maka ada tiga dimensi global yang tampak dalam sistem itu. Dimensi pertama berkenaan dengan masalah ciri individu manakah yang sepantasnya

bisa dijadikan *input* guna menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja yang diharapkan, dan juga bagaimana ciri-ciri itu dikonsepsikan. Dimensi kedua tetap terkait dengan ciri individu, tetapi dari perspektif yang berbeda, yaitu apakah ciri-ciri itu ajeg ataukah berubah. Dimensi ketiga tentunya terkait dengan peranan ciri organisasi sebagai lingkungan, yaitu ciri organisasi manakah yang bisa mempengaruhi terjadinya *output* yang diharapkan.

Gambar 1-2
Sistem dari Kecocokan Ciri Individu, Ciri Pekerjaan,
dan Ciri Organisasi



Hubungan antara ciri individu dengan ciri pekerjaan, menurut pendapat Urie Bronfenbrenner (1988), merupakan paradigma *process*. Kalau ciri individu dibedakan menjadi dua ciri, yaitu

individu yang memenuhi kualifikasi, dan individu yang tidak memenuhi kualifikasi, maka hubungan itu akan lebih kuat terjadi pada ciri individu yang memenuhi kualifikasi, dan dengan begitu paradigma itu berkembang menjadi model *person-process*. Selanjutnya, ketika ciri organisasi yang berfungsi lebih sebagai *proximal-mechanism* dipertimbangkan menjadi *value* yang bisa memaksimalkan atau meminimumkan hubungan itu, maka ini berarti, bahwa variabel kontekstual diperhitungkan, dan dengan begitu kini paradigma itu menjadi model *process-person-context*. Konsekuensinya, kekuatan (*power*) dan arah (*direction*) dari proses terjadi sebagai fungsi hubungan antara konteks dan ciri individu. Sejauh fungsi hubungan ini berdampak lebih besar pada individu yang mempunyai kualifikasi, maka pengaruh hubungan itu bukan *additive*, tetapi *interactive*. Sifat dampak ini adalah *moderating*, sehingga bisa mempengaruhi arah proses: bisa menjadi lebih baik atau lebih buruk. Akan tetapi, bisa terjadi ciri organisasi berlaku sebagai faktor *mediating*, apabila suatu ciri itu hanya mendorong munculnya ciri lain, yang kemudian lebih bisa langsung mempengaruhi.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Pendekatan secara kontekstual seperti itu memperjelas (illuminasi) secara lebih pasti kedudukan suatu gejala (hubungan antara prediktor-prediktor). Pada sisi lain, pendekatan ini akan menyulitkan atau bahkan tidak memungkinkan untuk dilakukannya generalisasi, karena hubungan itu begitu spesifiknya. Spesifikasi itu juga berubah dalam dimensi waktu (yang bahkan tidak tersurat dalam persamaan Kurt Lewin), dan inilah yang memberikan keunggulan pada model ini. Berkenaan dengan dimensi waktu, penelitian ini tidak memperhitungkan dimensi waktu, karena penelitian ini adalah penelitian *ex-post facto*.

2. Prediktor-Prediktor Penelitian

Walaupun ada perbedaan pendapat mengenai dimensionalitas pekerjaan (Fried dan Fries, 1989), penelitian ini mengikuti model ciri pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1975, 1976). Ada dua alasan untuk itu. Alasan pertama adalah, bahwa banyak usaha pemerdayaan pekerjaan yang dilakukan saat ini menggunakan dasar teoritis model mereka. Ini berarti, bahwa mereka mempercayai validitas model Hackman dan Oldham. Di samping itu, dimensionalitas lima

Disertasi Jangkung Karyantoro

faktor telah dikonfirmasi oleh penelitian Abdel-Halim, (1978), dan penelitian Lee dan Klein (1982). Alasan kedua adalah, bahwa lebih banyak atau lebih sedikit jumlah dimensi pekerjaan yang terlihat, hal itu tidak mempengaruhi arti dari upaya-upaya untuk membangkitkan kondisi psikologis yang diharapkan. Variabel-variabel dalam model itu adalah keragaman ketrampilan, identitas tugas, kemaknaan (signifikansi) tugas, otonomi, dan umpan balik. Variabel-variabel ini digunakan secara eksplisit dalam rumus untuk menghitung Angka Potensi Motivasi (APM) untuk pekerjaan tertentu. Nilai itu menyatakan respon subjek atas ciri pekerjaan.

Model ciri pekerjaan telah dikritik, bahwa model itu tidak mampu membuat obyektifitas ciri pekerjaan (Roberts dan Glick, 1981). Bagaimanapun, itu berarti, bahwa besaran masing-masing skala variabel tergantung pada ciri individual. Senyatanya ada banyak ciri individual, tetapi persoalannya adalah menentukan ciri individual manakah yang paling mungkin mempengaruhi persepsi atas ciri pekerjaan secara positif (Day dan Silverman, 1984). Secara teoritis atau dari titik pandang validitas konstruk, kriteria memilih faktor-faktor individual adalah, bahwa faktor-faktor individual seharusnya dikaitkan dengan ciri-ciri pekerjaan. Dengan kata lain, harus ada atribut-atribut individual yang

relevan dengan tugas (Gulon dan Gibson, 1986). Memperhatikan hipotesis yang menyatakan, bahwa ciri pekerjaan membentuk kondisi psikologis yang ditransformasikan menjadi beberapa hasil seperti kinerja dan kepuasan kerja, dua macam ciri pekerjaan harus diperoleh. Macam ciri pekerjaan pertama adalah ciri-ciri individual yang berkenaan dengan aspek-aspek perilaku dalam pekerjaan yang hasilnya berupa kinerja yang diharapkan. Macam ciri pekerjaan kedua adalah ciri individual yang berkenaan dengan aspek-aspek motivasional dalam pekerjaan yang hasilnya berupa kepuasan kerja yang diharapkan. Dalam penelitian ini ada tiga variabel yang mempengaruhi ciri individual, yaitu inteligensi (Laksmi, 1974; Barret dkk., 1975, 1979), kemampuan dalam kepemimpinan (Schneider dkk., 1982), dan kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri (*growth need strength*) (Hackman dan Oldham, 1976; Abdel-Halim, 1980).

Akhirnya, ciri organisasi mencerminkan persepsi individual terhadap iklim organisasi. Dengan demikian, variabel ini lebih berkenaan dengan aspek-aspek organismik daripada aspek struktural. Ada beberapa konstruk teoritis untuk memahami iklim organisasi yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1966), Likert (1967), Campbell dkk. (1970), dan Payne dan Pugh (1975). Mereka menyatakan adanya perbedaan

faktor-faktor iklim organisasi, tetapi semua faktor itu memberikan artikulasi pada aspek manusia seperti kepemimpinan dan otonomi individu. Bagaimanapun, penelitian ini mengikuti sintesa yang dibuat oleh Campbell dkk. (1970), yang menyatakan iklim organisasi berisikan empat faktor, yaitu otonomi, derajat peluang struktural yang diberikan, orientasi ganjaran, dan derajat perlakuan yang baik dan dukungan.

3. Perumusan Masalah

Dari perbincangan di atas bisa disimpulkan, bahwa manusia mempunyai peranan yang sentral dalam organisasi dan manajemen. Manusia memulai dan menentukan kualitas berbagai kegiatan guna pencapaian tujuan prestatif. Untuk itu perhatian utama perlu dicurahkan untuk kinerja (produktivitas) dan kepuasan kerja manusia. Salah satu kelompok strategis yang perlu diperhatikan kinerja dan kepuasan kerjanya adalah penyelia. Agar komprehensif, perhatian perlu dilakukan dengan pendekatan *interacting system*.

Dari gambar 1-2 itu tampak, bahwa untuk menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja, pada awalnya ciri individu akan lebih dulu bertemu dengan ciri pekerjaan. Sebaliknya ciri pekerjaan hanya berarti sesuatu

dalam persepsi individu. Oleh karena itu, suatu pekerjaan yang sama bisa dipersepsi secara berbeda. Dalam penelitian ini ciri individu diklasifikasikan dalam ciri individu yang memenuhi kualifikasi dan yang tidak memenuhi kualifikasi.

Gambar 1-2 juga menjelaskan, bahwa hubungan antara ciri individu dan ciri pekerjaan bukan berasal dari suatu pulau yang terpisah, karena keduanya terjadi dalam lingkup sosial, secara khusus berupa lingkungan organisasi. Sebagai contoh, penyelia bekerja di bawah kepemimpinan atasannya, sehingga pada batas tertentu hanya mempunyai wewenang terbatas atas suatu masalah untuk diselesaikan. Lingkungan organisasi bisa dipersepsi oleh penyelia sebagai faktor yang mendukung atau yang tidak mendukung.

Dari penjelasan tersebut di atas bisa dikemukakan tiga masalah:

- a. Apakah ada pengaruh perbedaan kongruensi antara ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Dalam kaitan ini, apakah semakin tinggi derajat kongruensinya, akan semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan kerja.
- b. Apakah ada pengaruh masing-masing ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja, dan

ciri manakah yang terbesar memprediksi kinerja dan kepuasan kerja, dengan atau tanpa mengendalikan kategori yang lain.

- c. Apakah ada hubungan korelasi antara kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja.

4. Pembatasan Masalah

Walaupun kinerja penyelia meliputi aspek manajerial, kepemimpinan dan teknikal, tetapi karena penyelia berada dalam posisi manajerial, maka yang menjadi perhatian penelitian ini hanyalah aspek manajerial dan kepemimpinannya saja, karena penyelia menggunakan paling banyak waktunya untuk menangani tugas manajerial dan kepemimpinan.

Selain itu, karena kepuasan kerja mencakup aspek intrinsik dan aspek ekstrinsik (Wernimount, 1966), kajian penelitian ini hanya difokuskan pada aspek intrinsik, karena sejauh status penyelia berada pada peringkat manajerial seharusnya dia sudah tidak mengandalkan diri pada aspek ekstrinsik (MacEarchron, 1977).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Ketika kata interaksi digunakan, maka istilah ini diartikan dalam konteks *symbolic interactionism*, dan juga dalam pengertian interaksi yang terdapat dalam teknik statistik.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini utamanya adalah untuk menguji secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri peranan tiga kategori prediktor terhadap dua kriterion variabel hasil kerja. Dengan identifikasi ini, diharapkan hal-hal berikut ini akan terungkap:

- a. Sejauh mana pengaruh perbedaan kongruensi antara ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Dalam kaitan ini, apakah semakin tinggi derajat krongruensinya, akan semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan kerja.
- b. Sejauh mana pengaruh masing-masing ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja, dan kategori terbesar manakah yang memprediksi kinerja dan kepuasan kerja, dengan atau tanpa mengendalikan kategori yang lain.

- c. Seberapa besar hubungan korelasi antara kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja.

6. Keaslian Penelitian

Sejauh diketahui, pendekatan dalam penelitian ini, yang melibatkan tiga kategori prediktor secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri agar bisa mengkaitkannya secara lebih historis dengan kinerja dan kepuasan kerja, jarang atau bahkan belum pernah dilakukan, setidaknya di Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan secara metodologis mengungkap gejala *multivariat* secara komprehensif lewat data empirik. Oleh karena itu, secara teoritis dan metodologis, penelitian ini dapat dikatakan sebagai asli.

7. Pentingnya dan Manfaat Penelitian

Sejauh diketahui, selama ini penelitian-penelitian mengenai dua hasil kerja (kinerja dan kepuasan kerja) tidak memperhitungkan tiga prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi) secara bersama-sama, sehingga tidak diketahui dengan jelas peranan setiap

Disertasi Jangkung Karyantoro

variabel dalam berinteraksi dengan variabel lainnya terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, secara substansial penelitian ini diharapkan akan membuat pertalian yang teguh antar variabel-variabel prediktor (*coherens*) untuk suatu teori, dan kalau mungkin ikut membangun teori sistem yang lebih menggambarkan (*correspondence*) kenyataan empirik mengenai proses dan struktur organisasi daripada sekedar perilaku organisasi. Dengan pendekatan seperti ini diharapkan akan terbentuk pemahaman yang lebih utuh dan terutama lebih kontekstual (dan karenanya bukan *a-historis*) mengenai hasil kerja itu. Dengan begitu pendekatan ini akan bisa mempunyai nilai praktis juga, dalam arti, bahwa hasil pertalian dan pembangunan teori sistem perilaku itu akan mempunyai nilai efektifitas dalam rangka untuk meramalkan dan mengendalikan hasil kerja itu sebagai suatu gejala (dan karena itu pendekatan ini mempunyai nilai *positivisme*).

Manfaat praktisnya, sejauh sejumlah masalah di atas terbukti benar dalam uji empiriknya nanti, adalah:

- a) Dalam seleksi karyawan, tidak cukup diperhitungkan kesesuaian antara persyaratan individual dan deskripsi jabatan saja, tetapi perlu

Disertasi Jangkung Karyantoro

diketahui juga persepsi individu nantinya terhadap ciri pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

- b) Dalam penempatan karyawan (*placement*), tidak cukup ditempatkan seseorang sesuai dengan persyaratan individualnya, tetapi perlu diciptakan baginya suatu persepsi yang positif terhadap ciri-ciri organisasi tempat di mana dia mengemban tugasnya sebagai penyelia.
- c) Dalam pelatihan (*training*), perusahaan tidak cukup hanya mempersiapkan ketrampilan dan sikap mental individu, tetapi juga kemampuannya untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi organisasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu.
- d) Dalam pemberian ganjaran (*reward*) sebagai upaya melakukan *maintenance*, perusahaan tidak cukup hanya memperhitungkan aspek ekstrinsik kepuasan kerja tetapi perlu mempertimbangkan benar aspek ekstrinsik kepuasan kerja.
- e) Dalam penilaian kerja (*performance appraisal*), perusahaan perlu juga mempertimbangkan persepsi penyelia terhadap ciri pekerjaan dan ciri organisasinya yang kiranya bisa mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja penyelia.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Dua

K I N E R J A

1. Arti Kinerja

Kinerja individu dalam organisasi pada dasarnya adalah peranan dalam suatu status. Peranan ini merujuk pada penyelesaian sejumlah tugas dan perilaku baik yang seharusnya dikerjakan maupun yang seharusnya dihindari. Dengan begitu ada dua macam peranan, yaitu *intra-role* dan *extra-role* (Katz, 1978). *Intra-role* dikaitkan dengan sejumlah tugas yang sudah digariskan dan harus dikerjakan oleh individu untuk penyelesaian pekerjaan, sedangkan *extra-role* berkenaan dengan perilaku prososial atau kooperatif yang harus ada untuk dinamisasi status, dalam rangka mengerjakan tugas itu sendiri (Smith dkk. 1983). Ambil sebuah contoh tentang peranan seorang ibu rumah tangga, yang mengurus anak (memandikan, menyuapi, menyusui), dan memasak adalah tugas-tugas yang berkenaan dengan *intra-role*, sedangkan berperilaku dengan sabar, ikut menciptakan suasana nyaman dan riang, melakukan komunikasi efektif, meminta pertimbangan suami adalah bentuk-bentuk perilaku yang berkenaan dengan *extra-role*. Peranan

bukan suatu kejadian (suatu kata benda), tetapi suatu aksi (suatu kata kerja), yang terdiri atas sejumlah komponen perilaku yang saling terkait dalam suatu proses dan dalam suatu skala waktu (Baird, 1986).

Dua macam peranan itu, yang sebenarnya meliputi tugas-tugas kognitif dan non-kognitif itu (dengan rasio yang berbeda di setiap tingkatan organisasi dan pada setiap pekerjaan), sama pentingnya. Kepentingannya terasakan dari akibat negatif ketika peranan itu tidak atau belum dilaksanakan sesuai dengan harapan. Mengingat, bahwa suatu status selalu saling terkait secara sistematis dengan status-status yang lainnya (Likert, 1961), maka ketidak-beresan *intra-role* suatu status akan setidaknya secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi secara kurang positif keberlangsungan *intra-role* status lain yang terkait. Jika asosiasi tersebut sangat berarti atau bahkan jika asosiasi tersebut merupakan suatu hubungan sebab-akibat, maka tentunya perubahan *intra-role* dari suatu status bisa memberi dampak yang cukup serius pada *intra-role* yang lainnya, bahkan secara ekstrem, *intra-role* yang lainnya tersebut akan tidak bisa eksis karena status yang terkait tidak memainkan peranannya secara memadai. Hubungan di antara status-status ini tidak hanya merefleksikan hubungan tugas-tugas di antara status yang berbeda,

Disertasi Jangkung Karyantoro

tetapi juga merefleksikan hubungan di antara *extra-role*. Oleh karena itu, suatu sistem pekerjaan secara simultan adalah juga suatu sistem. Contohnya adalah sikap represif seorang pemimpin sebagai suatu bentuk *extra-role* negatif bisa menimbulkan sikap acuh-tak-acuh anak buahnya. Kemudian sikap negatif anak buah ini bisa membuat turunnya semangat kerja yang selanjutnya bisa menjadi kendala terhadap proses kerja dan terciptanya kualitas hasil kerja yang diharapkan.

2. Bagaimana Kinerja Terbentuk?

Mengingat, bahwa kinerja sebenarnya juga perilaku dalam kerja, dan perilaku adalah fungsi hubungan antara organisme dan stimuli yang berupa lingkungan baik fisik maupun sosial-budaya menuju suatu *accomplishment* (Mayer, 1965), maka kinerja terbentuk dari fungsi hubungan seperti itu. Jadi, ada ciri individual dan ciri lingkungan yang membentuk kinerja.

Dari sudut individual, kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \text{Motivasi} \times \text{Kemampuan}$$

Morf (1986) menyebut aktualisasi motivasi dan kemampuan sebagai kompetensi. Motivasi berkenaan dengan penciptaan kemauan kerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tanpa kemauan kerja, walau seseorang mempunyai kemampuan kerja, maka kinerja yang diharapkan tidak akan terjadi. Begitu sebaliknya, walau seseorang mempunyai kemauan kerja, tetapi tanpa kemampuan kerja, maka kinerja juga tidak akan terjadi. Keduanya menjadi unsur utama bagi terciptanya kinerja yang diharapkan. Untuk mendukung pentingnya kompetensi, penemuan Kovengklioglu dan Greenhauss (1978) dapat dipakai sebagai rujukan. Mereka menemukan, bahwa kinerja individual dalam suatu kelompok yang berhasil berhubungan negatif dengan dimensi usaha (dari koefisien -0,09 hingga -0,22), dan berhubungan positif dengan dimensi kemampuan (dari koefisien 0,04 hingga 0,29). Adapun kinerja individual dalam kelompok yang gagal berhubungan negatif dengan dimensi kemampuan (dari koefisien -0,36 hingga -0,33), dan berhubungan positif dengan dimensi usaha (dari koefisien 0,32 hingga 0,33).

Berdasarkan teori ekspektasi, motivasi dirumuskan oleh Vroom (1964) sebagai berikut:

$$M_i = f (\sum V_j \times E_{ij})$$

M_i adalah motivasi untuk melakukan i . V_j adalah valensi dari hasil j , sedangkan E_{ij} adalah ekspektasi (keyakinan subjektif bahwa bila

melakukan perbuatan i, maka subjek akan berhasil memperoleh hasil j).

Selanjutnya valensi dijabarkan lebih terinci lagi dengan rumus:

$$V_j = f (\sum V_k \times I_{jk})$$

V_k adalah valensi target-akhir k (*second level outcome*), sedangkan I_{jk} adalah derajat instrumentalitas target-antara j (*first level outcome*) untuk mencapai k.

Vroom (1964) menyatakan, bahwa kemampuan untuk melibatkan beberapa potensi predisposisional sering dikonseptualisasikan sebagai kemampuan umum atau "g", dan kemampuan khusus atau "s" (Prediger, 1989). Aktualisasi potensi itu terjadi lewat pelatihan atau peluang yang semuanya merupakan proses belajar (Dunnette, 1978). Sejumlah penelitian yang mencoba mengkorelasikan potensi individual ini dengan kinerja memberikan hasil yang tidak konsisten (Peters dkk., 1982). Sumber ketidak-konsistensi adalah, sebenarnya kurang tepatnya dalam mengkorelasikan apa yang masih berbentuk potensi dengan sesuatu yang jelas sudah aktual. Karena sesuatu yang sudah aktual sebenarnya terbentuk oleh beberapa hal seperti misalnya oleh faktor-faktor situasi atau lingkungan, yang sesungguhnya amat penting tetapi justru sering dilalaikan (Rousseau, 1978; Brass, 1981; Oldham dan Hackman, 1981;

Kelly, 1982; Kozlowski dan Farr, 1985). Ciri lingkungan terdiri atas ciri pekerjaan dan ciri organisasi tempat di mana seseorang terlibat sebagai pekerja. Kedua ciri ini akan dibahas lebih lanjut dalam bab-bab berikut.

3. Kinerja dalam Organisasi

Hirarki organisasi secara garis besar membedakan dua golongan kinerja, yaitu kinerja peringkat manajerial, dan kinerja peringkat operasional. Perbedaan ini menimbulkan perbedaan konsekuensi tuntutan atau persyaratan perilaku normatif bagi individu. Individu yang masuk ke dalam golongan manajerial seyogyanya mampu dan mau menunjukkan ciri-ciri tugas dan perilaku manajerial ketika mengemban status manajerial. Sebaliknya, individu yang masuk ke dalam golongan operasional seyogyanya bisa menunjukkan kemampuan dan kemauannya lebih dalam aspek-aspek teknikal pekerjaannya.

Seorang penyelia pada dasarnya adalah individu yang termasuk dalam golongan manajerial, tetapi di antara individu-individu dalam golongannya itu, dia adalah individu yang paling dekat dengan para pekerja operasional, karena penyelia hidup langsung sehari-hari dalam lingkungan pekerja tersebut. Kondisi unik ini membuatnya untuk

Disertasi Jangkung Karyantoro

melaksanakan tiga bentuk kinerja (Fleishman, 1953; Roach, 1956; Sartain dan Baker, 1978; Robbins, 1993; Broadwell, 1985; Baird, 1986, Evans, 1986), yaitu:

- a. Kinerja manajerial, karena dia adalah manajer.
- b. Kinerja hubungan interpersonal, karena dia harus berhubungan dengan manajer yang lebih atas, manajer yang sejajar, dan anak buahnya. Dia memperoleh perintah dari atasan, dan memberi masukan ke atasan. Sementara itu dia harus mengkoordinasikan diri dengan penyelia lain khususnya yang paling terkait, dan sekaligus harus menangkap aspirasi dan masalah anak buahnya untuk segera diatasi, atau diteruskan ke atas.
- c. Kinerja teknis, karena dia harus mampu memberikan petunjuk atau bahkan penyelesaian teknis kepada anak buahnya.

Untuk memenuhi kinerja yang diharapkan, seorang penyelia harus memiliki suatu kemampuan manajerial, suatu kapabilitas kepemimpinan, dan juga suatu kemampuan teknis. Kemampuan manajerial meliputi kemampuan untuk terlibat secara sensitif dalam berbagai macam persoalan manajemen sebagai suatu sistem, dan juga kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan mengontrol

Disertasi Jangkung Karyantoro

baik aspek manusia maupun aspek-aspek non-manusia dalam lingkungan kerjanya. Adapun kapabilitas kepemimpinan diperlukan untuk menginisiasi struktur dan memelihara keinginan untuk bekerja dan potensi orang dalam kelompoknya. Lebih jauh lagi, kemampuan teknikal menjadi kebutuhan yang tak terpisahkan untuk membuktikan kemampuan operasionalnya, sehingga dia dapat mengetahui secara tepat bagaimana suatu tugas seharusnya diselesaikan, dan bagaimana suatu masalah operasional dipecahkan dengan kongkrit.

Karena berada dalam hirarki organisasi, dalam batas tertentu penyelia mengalami ketergantungan manajerial dengan atasannya, maka beberapa kinerja sungguh ditentukan oleh realitas kepemimpinan dan manajemen atasannya. Kondisi ini dinamakan sebagai pengaruh ciri atau iklim organisasi. Ketergantungan itu bersifat substansial, dan strategis. Ketergantungannya disebut substansial karena kinerjanya mengikuti kebijakan organisasi, sehingga dia tidak boleh mengerjakan kehendak lain kecuali kehendak organisasi. Hal-hal substansial ini misalnya, kemungkinan rentang kendali yang lebih menguntungkan, delegasi wewenang dan tanggung jawab yang memadai. Adapun ketergantungan yang disebut strategis, karena kinerjanya harus mendapat dukungan

Disertasi Jangkung Karyantoro

politis atasannya yang berupa *legitimate power*. Hal-hal strategis ini misalnya, realisasi pelatihan dan kenaikan gaji anak buah (Robbins, 1993).

Kinerja manajerial meliputi tentunya tugas-tugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan (Kost dan Rossenweigh, 1985). Tugas manajerial ini memang berlangsung secara iteratif dalam suatu sekuensial dan tidak kategoristik.

Sifat perencanaan penyelia adalah operasional dan strategis (Baird, 1986). Dalam lingkup operasional, penyelia harus merencanakan tugas-tugas yang harus dikerjakan anak buahnya. Lebih dari itu, dia harus membuat perencanaan yang bersifat strategis, dan hal ini berkenaan dengan efisiensi dan efektifitas sistem kerja di lingkungan kekuasaannya. Perencanaan strategis akan menyentuh komponen: tujuan, kebijakan di lingkungan wewenang kerjanya, prosedur, metode, dan aturan. Perencanaan strategis ini mungkin lebih banyak berbentuk pemikiran atau konsep, yang untuk realisasinya masih memerlukan ijin atasan, bantuan atasan, dukungan atasan, atau kesepakatan dengan dan dukungan dari penyelia lain. Tentu saja kemampuannya dalam perencanaan akan terbukti dari tingkat kelaikan implementasinya dalam batas waktu

Disertasi Jangkung Karyantoro

tertentu, dari bisa tidaknya diterima oleh segala pihak yang berkepentingan khususnya oleh anak buah dengan mudah dan rela hati, dan dari fleksibilitasnya.

Untuk mengorganisasikan hal-hal di atas, dia menetapkan tugas dan menetapkan anak buah manakah yang harus melaksanakan tugas tersebut, tempat tugas itu dilakukan, dan bagaimana tugas itu harus dilaksanakan. Dia harus mampu menjamin ketersediaan sarana seperti ruang kerja, peralatan, biaya, kejelasan metode dan prosedur, sehingga anak buah bisa melakukan kinerja operasional pada tingkat standart yang jelas pula ketetapannya. Terkait erat dengan pengorganisasian ini adalah sistem ganjaran dan hukuman, seperti suspensi, demosi, pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk menegakkan norma kerja, struktur kekuasaan, dan bahkan ritual dan simbolik berperilaku seperti kewajiban pekerja untuk memakai seragam kerja (Evans, 1986).

Mengingat, bahwa ada dua sifat organisasi, yaitu formal dan informal, yang keduanya senantiasa muncul dalam organisasi perusahaan, maka walau penyelia lebih berurusan dengan sifat formal organisasi, akan merupakan kelebihan yang perlu diperhatikan jika dia

juga bisa mendayagunakan jalur organisasi informal untuk kepentingan organisasi formal (Wexley dan Yukl, 1977).

Tugas manajerial ketiga adalah mengarahkan anak buah (*direction*), yang biasanya dilakukan pada dasar hubungan *interpersonal*. Dia dituntut untuk mampu menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk memotivasi anak buah agar pekerjaan yang dibebankan itu bisa direalisasikan. Kepemimpinannya mungkin tidak bisa jalan, seperti bisa tampak dari sulitnya anak buah untuk dimotivasi bahkan dengan cara-cara yang positif. Jika ini terjadi, tentu perlu digunakannya *legitimate power* berupa perintah kepada mereka. Tentu saja diperlukan ketrampilan yang memadai untuk menunjukkan perintah karena hanya sedikit manusia yang sebenarnya suka diperintah (Nealey dan Fiedler, 1968).

Pengendalian anak buah juga merupakan bagian integral manajemen yang harus dilakukan oleh penyelia untuk menjamin sejauh mana rencana telah diimplementasikan sesuai dengan maksud dan tujuannya. Karena itu anak buah perlu mengetahui benar standart yang harus dicapai, dan mengerti benar standart itu. Penyelia perlu melakukan penilaian (*appraisal*) atas semua bentuk kinerja anak buah, dan harus mengetahui apakah anak buah telah mengerjakan pekerjaannya dengan kualitas yang

Disertasi Jangkung Karyantoro

benar, dan dalam batas waktu yang telah ditetapkan. Jika ditemukan kesalahan, seyogyanya dia membuat tindakan korektif. Hal ini bisa dengan mendisiplinkan anak buah. Akan tetapi, perlu dihindari suatu peristiwa yang dia justru menyelesaikan tugas anak buah ketika anak buah tetap belum mampu membuat koreksi atas tugasnya. Perbedaan antara penyelia dan anak buahnya adalah penyelia diwajibkan menyelesaikan tugas-tugas lewat pekerja lain dan bukan menyelesaikan sendiri.

Tampak jelas, bahwa masalah terbesar dalam pengendalian bukanlah masalah teknis tetapi masalah hubungan sosial dan komunikasi. Itulah sebabnya, demi keberhasilan tugasnya dalam kepenyeliaan khususnya untuk tugas pengendalian, penyelia dituntut supaya memberikan pada anak buahnya perhatian *interpersonal* yang tiada hentinya, dan bimbingan yang makin lama harus makin baik. Untuk itu dia harus mencari upaya dengan cara belajar terus untuk memahami lebih dalam dan luas lagi mengenai perilaku manusia dalam kerja, karena dia harus bisa memahami perilaku kerja mereka dan memberi pelajaran kepada mereka dengan *empati* dan pemberian kepercayaan. Seorang

Disertasi Jangkung Karyantoro

penyelia sebaiknya tidak minta dipahami dan diajari seperti halnya selayaknya perilaku pekerja.

4. Persyaratan Atribut untuk Perilaku Penyelia

Dengan mencermati uraian mengenai perilaku penyelia seperti yang dinyatakan di atas, maka tampaknya ada setidaknya sepuluh atribut yang disyaratkan agar perilaku itu bisa nampak adanya (Fleishman, 1953; Foa, 1956; Roach, 1956; Likert, 1956; Bass dan Barret, 1973; Komaki, 1986; Mitchell dan Larson, 1987). Sepuluh atribut tersebut adalah:

- a) **Pemahaman pekerjaan.** Penyelia seyogyanya mengetahui dan juga memahami tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- b) **Integrasi.** Penyelia seharusnya memiliki suatu sikap untuk menciptakan kooperasi secara kohesif di antara anak buahnya sebagai satu kelompok.
- c) **Komunikasi.** Penyelia diharapkan mampu untuk melakukan komunikasi dengan baik guna meningkatkan pengertian dan pengetahuan mengenai berbagai hal yang tengah berlangsung dalam

Disertasi Jangkung Karyantoro

kelompok agar mereka mempunyai perhatian dan tanggung jawab terhadap masalah kelompoknya.

- d) **Penekanan pada Produksi.** Penyelia seharusnya mampu membawa anak buahnya untuk mengarah pada pencapaian target apapun kondisi kerja yang terjadi.
- e) **Representasi.** Penyelia diharapkan bisa menampilkan diri sebagai wakil kelompoknya, sebagai saluran untuk mengekspresikan aspirasinya dan untuk juga menjaga harga diri kelompoknya.
- f) **Persahabatan dan Solidaritas.** Penyelia seharusnya bisa menjadi semacam saudara bagi anak buahnya agar dengan demikian mereka merasa terjaga dan terteguhkan ketika mengalami berbagai persoalan pribadi, dan memupuk kesetiakawanan. Mereka harus memiliki keinginan untuk turun ke bawah dan berbicara dengan anak buahnya, memperhatikan secara simpatik dan mendengarkannya, dan meluangkan waktu untuk mendiskusikan berbagai problem dengan mempertimbangkan ukuran dan jenisnya.
- g) **Organisasi.** Penyelia diharapkan mampu membedakan tugas-tugas dan menjabarkan bagaimana tugas-tugas itu harus dilakukan, sehingga

Disertasi Jangkung Karyantoro

setiap anak buah bisa aktif karena terlibat dalam pekerjaan. Tepatnya tugas, tepatnya pemilihan orang, dan penetapan cara-cara yang benar akan mempermudah kegiatan ke arah tujuan.

- h) **Evaluasi.** Penyelia seharusnya mampu memberikan ganjaran pada waktu dan dengan cara yang tepat agar anak buah tahu bahwa tindakannya benar, dan memberikan koreksi kalau perlu lewat hukuman agar anak buah tahu kesalahan dan melakukan koreksi. Evaluasi diperlukan untuk menjamin jalan dan arah yang benar.
- i) **Inisiatif.** Penyelia seharusnya mampu memulai membuat perubahan-perubahan ke bentuk dan arah yang lebih baik lagi. Inisiatif diperlukan agar terjadi peningkatan kualitas lewat pembaharuan.
- j) **Dominasi.** Penyelia seharusnya mempunyai kemampuan untuk mengendalikan kelompoknya agar ide dan gerak anak buahnya berada dalam satu komando, yaitu disatukan dengan dan hanya lewat dirinya. Hal ini diperlukan untuk menjaga kesatuan kelompok kerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

5. Sumber Penyebab Kinerja yang Tidak Efektif

Dalam praktek sehari-hari, bukannya tidak mungkin terjadi kendala dari dalam dan dari luar diri penyelia, sehingga dia tidak bisa berperan seperti yang diharapkan. Kendala internal bisa meliputi rendahnya pola kerja, kapasitas kepemimpinan dan manajerial, dan kepribadian penyelia, bahkan masalah keluarganya. Pola kerja penyelia menjadi masalah manakala dia mempunyai kecenderungan untuk bekerja secara tidak memadai dalam ikhwal sistematika kerja, inisiatif dan kreatifitas, kerjasama, ketelitian, dan terutama dalam ikhwal komitmen. Kepribadian penyelia menjadi masalah apabila dia tidak bisa menunjukkan kematangan emosional, penyesuaian diri, ekspresi diri dan hasrat berprestasi. Adapun kelemahan kepemimpinan dan manajerial terjadi ketika dia tidak mempunyai *power* untuk memberi arahan dalam tugas dan hubungan motivasional, dan di lain pihak mampu mengintegrasikan sumber daya untuk pencapaian tujuan secara strategis (Fleishman, 1975; Green, 1979).

Salah satu kendala eksternal adalah ketiadaan penetapan tujuan yang jelas pada pekerjaan individual (Steers, 1975). Tanpa adanya tujuan yang jelas, seorang pemangku pekerjaan tidak mengetahui ke mana arah

Disertasi Jangkung Karyantoro

perginya, sehingga dia bekerja tanpa arah yang jelas. Bila tujuan itu tidak ada, maka terjadi kesulitan dalam hal pengendalian, bahkan walaupun ada atribut *task-goal*, tidak bisa dijamin, bahwa pengendalian bisa diterapkan dengan baik selama tidak adanya kriteria standart yang jelas untuk dipakai mengevaluasi. Lebih jauh lagi, ketika ada beberapa kriteria standart untuk mengevaluasi, tidak bisa dijamin juga bahwa suatu kinerja yang efektif akan mengikutinya jika tidak ada usaha untuk melakukan tindakan-tindakan korektif.

Kendala eksternal bisa berujud kurangnya dukungan manajemen (Miner dan Brewer, dalam Dunnette, 1976). Hal ini terjadi ketika manajemen tidak memberikan delegasi pekerjaan dan wewenang secara cukup kepadanya. Bisa terjadi pula berbagai kebijakan dan tindakan manajemen dilakukan tanpa konsultasi dengan dia yang justru mengetahui persis persoalan lokal. Selanjutnya, kurangnya pelatihan dalam ketrampilan melakukan penyeliaan, sehingga dia kurang mampu dalam melakukan identifikasi masalah, lemah dalam membuat keputusan, dan kurang tahu cara tentang bagaimana menjaga semangat anak buah.

Sumber kendala eksternal lainnya adalah ketika organisasi mengintroduksi teknologi baru tanpa menyiapkan pengetahuan,

keyakinan, dan ketrampilan penyelia secara sistematis. Padahal adanya teknologi baru yang langsung terkait dengan kegiatan utama kerja mempunyai implikasi pada kompetensi kelompok kerja dalam ikhwal hubungan sosial, pembagian kerja, dan bahkan perasaan tidak aman terutama yang justru disiapkan untuk menerima teknologi baru adalah anak buahnya.

Pembagian peranan bisa ditunjuk pula sebagai sebab terjadinya ketidak-efektifan penyelia ketika terjadi ketidak-jelasan peranan, konflik peranan, dan kelebihan beban peranan. Hal-hal seperti ini mudah terjadi ketika manajemen belum melakukan proses pengorganisasian dengan baik.

6. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja seyogyanya dipertimbangkan karena kandungan sifat subjektifnya. Sebagaimana terjadi pada setiap pengukuran, yang perlu dipersoalkan dalam pengukuran kinerja adalah ikhwal ketepatan dan bias pengukuran. Ketepatan pengukuran berkenaan dengan atribut-atribut apakah yang relevan untuk diukur pada kinerja tertentu. Kalau atribut itu sudah jelas ditetapkan dengan benar, masih dipertanyakan

Disertasi Jangkung Karyantoro

sejauh mana atribut itu bisa diperoleh sebagai data yang tidak mengandung bias. Masalah ini sebenarnya berkenaan dengan ikhwal validitas dan realibilitas alat ukur.

Sumber bias sebenarnya adalah para penilai (*rater*) itu sendiri, yang dengan berbagai cara bisa memberikan sifat subjektifnya (*albeit covert*) semata karena mereka adalah manusia dengan kompleksitasnya yang tidak mudah dikendalikan (Klimoski dan London, 1974). Sifat subjektif itu dapat juga bersumber dari pengaruh ciri organisasi pada diri penilai (Kane dan Lawler, 1979). Iklim organisasi yang kurang baik, seperti kurangnya saling percaya dan keterbukaan, bisa berakibat pada bias dan kurang tepatnya suatu penilaian atau *rating* (Lawler, 1971). Akan tetapi, setidaknya bisa dicatat pemikiran Kirckner dan Reisberg (1962), bahwa jika penilai itu adalah atasannya, maka atasan yang efektif dalam posisinya akan lebih mampu dalam membedakan anak buah yang baik dari yang kurang baik. Korman (1971) juga memberi pemikirannya, bahwa penilai yang lebih baik biasanya lebih tinggi dalam inteligensinya, dalam kompleksitas kognitifnya, dan dalam kemampuan berfikir secara analistiknya. Dikemukakan pula, bahwa jika jarak organisasi antara atasan sebagai penilai dengan anak buah yang dinilainya semakin jauh,

Disertasi Jangkung Karyantoro

maka pendayagunaan penilaian semakin kurang relevan, begitu sebaliknya jika jarak itu semakin dekat.

Ada beberapa macam alat ukur kinerja, yang secara garis besar terbagi atas tiga kategori, yaitu (1) prosedur subjektif, (2) alat ukur langsung, dan (3) tes kemampuan aktual (*proficiency testing*). Alat ukur langsung lebih bersifat objektif daripada prosedur subjektif, karena apa yang diukur bisa terobservasi dengan mudah diukur. Ada dua tipe alat ukur langsung ini, yaitu yang berkenaan dengan produksi, misalnya jumlah botol yang disortir secara benar dalam batas waktu tertentu, dan yang mencakup informasi pribadi, misalnya beberapa kali tidak hadir dalam seminggu.

Tes kemampuan aktual, yang bisa juga dilakukan dalam konteks *assessment centre*, bermaksud mengukur secara nyata apakah individu tertentu telah menguasai ketrampilan tertentu, manajerial ataupun operasional. Tes ini bisa berupa cuplikan kerja atau simulasi, tes pengetahuan tentang suatu kasus nyata. Hasil tes didasarkan pada kriteria objektif penilaian.

Berbeda dengan alat ukur langsung dan tes kemampuan aktual, prosedur subjektif melibatkan suatu *judgement* oleh penilai. Sumber

kesalahan dalam melakukan *judgement* bisa bersifat manusiawi, misalnya penilai kurang sepeuh perhatian dalam melakukan penilaian, atau justru menyadari betapa sulitnya membuat penilaian yang benar. Sumber lainnya adalah tendensi sentral, *leniency*, dan *strictness*. Tendensi sentral adalah penilaian yang cenderung memberi nilai tengah, tidak berani memberi nilai tinggi atau rendah. *Leniency* terjadi ketika penilai cenderung memberi nilai tinggi atau atas, sedangkan penilaian yang cenderung memberi nilai rendah atau bawah disebut *strictness*. Kesalahan juga terjadi karena adanya *halo effect* di mana penilai dalam banyak hal cenderung menilai baik atau buruk. Bias pribadi juga bisa mengotori penilaian apabila penilai terpengaruh oleh senioritas, umur, latar belakang ekonomi dan budaya, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan semacamnya dari pihak yang dinilai.

Ada tiga bentuk penilaian dengan prosedur subjektif, yaitu (1) *rating scales* yang bisa berupa *graphic*, *multiple-step*, dan *behaviorally anchored*; (2) *checklist* yang terdiri atas *weighted* dan *forced choice*; dan (3) perbandingan pekerja yang meliputi *alternation ranking*, *paired comparison*, dan *forced distribution* (Wexley dan Yukl, 1977).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Dalam penelitian ini untuk memperoleh atribut secara benar digunakan metode *behaviorally anchored rating scale* sebagai modifikasi *behavior expectation scales*. Metode ini dipilih selain karena bisa diterima, terutama lagi karena bersifat *job oriented* (Schwab dkk., 1975), dapat mengurangi *hallo effect* dan *leniency effect*. Metode ini juga baik dalam hal *interrater reliability* dibandingkan dengan metode yang lainnya (Cambell dkk., 1973; Benardin dan Walter, 1977).

Prosedur untuk membangun skala itu mengikuti langkah-langkah berikut. Pertama kali perlu meminta para penilai guna menetapkan terlebih dulu secara riil dimensi perilaku apakah yang sepantasnya ada sebagai atribut yang akan dinilai (*appraised*). Dimensi perilaku itu kiranya perlu dirangking, dari yang paling penting sampai dengan yang kurang penting untuk membentuk kinerja. Kemudian setiap rangkingnya perlu diberi bobot.

Langkah selanjutnya adalah mereka diminta untuk menentukan kriteria yang bisa menjadi patokan guna menetapkan penilaian untuk standart kesuksesan kerja. Agar kriteria itu tidak menimbulkan perbedaan pengertian, yang berikut adalah meminta mereka untuk merumuskan perilaku setiap kriteria dalam bentuk definisi operasional. Rumusan

Disertasi Jangkung Karyantoro

verbal ini berlaku bagi setiap kriteria yang bisa ditambahkan (*anchored*) pada setiap kategori (bisa 5 atau 7 atau 9 kategori) dalam suatu skala penilaian.

Sebenarnya akan lebih baik jika diuji dengan *interrater reliability*, yang menurut Schwab dkk. (1975), lebih penting daripada skala reliabilitas itu sendiri. Dalam penelitian ini, tidak memungkinkan untuk melakukan *interrater reliability* karena adanya kendala hirarki organisasi sehingga yang berhak untuk memberikan penilaian sebagai rater adalah hanya pihak atasan langsung yang biasanya hanya satu individu. Agar bias pengukuran tidak begitu terjadi, maka tidak ada alternatif lain kecuali membuat maksimisasi efektifitas kemampuan penilaian atasan sebagai penilai (*rater*). Untuk itu perlu dibuat suatu pedoman bagi mereka untuk mengetahui dan dilatihkan tentang bagaimana melakukan penilaian secara objektif (Barret, 1966).

Hasil penilaian mereka perlu dikategorikan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok yang dinilai baik dalam kinerjanya dan kelompok yang dinilai kurang baik dalam kinerjanya. Langkah yang biasanya ditempuh untuk mengkategorikan seperti itu adalah mencari bantuan secara statistik dengan melakukan pembuatan skala median. Akan tetapi, langkah ini

dikritik sebagai artifak atau pembentukan, sehingga tidak mencerminkan kondisi nyata kinerja. Untuk mengatasi hal ini, kiranya bisa ditempuh memakai metode *paired comparison*.

Dengan metode ini dapat dibuat perbandingan antar pasangan. Misalnya, dari 5 individu yang akan dinilai dapat dibuat matrik hubungan antar individu menjadi 10 kali pasangan individu untuk diperbandingkan, manakah di antara dua individu dari setiap pasangan adalah lebih baik dalam kinerjanya. Perbandingan ini dilakukan berdasarkan dimensi perilaku yang telah terbentuk dengan metode *behaviorally anchored*, berikut kriterianya, seperti tersebut di atas. Dari cara perbandingan ini, akan diperoleh rangking kinerja individu secara lebih jelas. Jika hasil rangking ini dibelah menjadi dua dalam rangka untuk memperoleh kualifikasi kinerja baik dan kinerja kurang baik, maka hasil itu berbeda dengan hasil bentukan secara statistik dengan skala median, dan karena itu perlu dilakukan peninjauan kembali untuk memperoleh hasil yang secara kualitatif reliabel.

Standart idealnya adalah, penilaian seyogyanya menggunakan semakin lebih banyak penilai. Penilaian alternatifnya yang laik adalah menggunakan anak buah sebagai penilai. Karena itu setiap individu akan

Disertasi Jangkung Karyantoro

dinilai oleh dua belah pihak, yaitu atasan dan anak buah. Kalau hal ini terjadi, maka *estimated interrater reliability* dihitung dengan cara melakukan korelasi antar penilai pada setiap dimensi perilaku. Dalam bentuk nilai-nilai *Z-score*, menurut Fisher (Bernardin dkk., 1976; Bernardin, 1977), akan bisa diperoleh koefisien *interrater reliability* untuk setiap dimensi perilaku, dan sekaligus juga *overall estimated interrater reliability*. Selanjutnya, jika validitas konvergen harus dicari, maka validitas konvergen itu berupa korelasi-korelasi antar penilai, dan ini dihitung dengan menggunakan matrik *multitrait-multirater* (Klimoski dan London, 1974). Akan tampak dari validitas konvergen ini, manakah korelasi yang signifikan dan pada tingkat derajat probabilitas manakah itu terjadi.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Tiga

KEPUASAN KERJA

1. Arti dan Hakekat Kepuasan Kerja

Secara umum, kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja dipahami sebagai suatu konstruk umum yang meliputi sejumlah faset kepuasan, seperti kepuasan terhadap upah, kepemimpinan, dan manfaat kerja yang diperoleh. Dengan kata lain, agregasi faset-faset ini sebagai suatu orientasi keseluruhan disebut sebagai kepuasan kerja (Weiss dkk., 1967; Quinn dan Sheppard, 1974).

Faset-faset kerja adalah komponen-komponen kerja individual yang membentuk pengalaman seseorang dalam bekerja. Faset-faset kepuasan kerja dengan demikian merupakan evaluasi yang afektif dari faset kerja individual. Teori yang menyeluruh pertama adalah teori dua faktor dari Herzberg (1966). Teori ini mengatakan, bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Semua faset kerja yang berhubungan dengan kepuasan disebut sebagai pemuas (*satisfiers*), atau pemotivasi, atau faktor intrinsik. Kepuasan dipandang sebagai hasil dari

motivasi, dengan berpangkal dalam tantangan tugas pekerjaan, dan dicapai melalui faktor-faktor seperti prestasi, tanggung jawab, pengembangan diri, promosi, kerja itu sendiri, dan pengakuan. Adapun semua faset kerja yang berhubungan dengan ketidakpuasan disebut sebagai pembuat ketidakpuasan (*dissatisfiers*) atau faktor *hygiene* atau faktor ekstrinsik. Ketidakpuasan lebih sering bersumber dari faktor-faktor seputar tugas kerja seperti upah, kepenyeliaan, hubungan *interpersonal*, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status.

Kepuasan kerja juga diasumsikan sebagai sikap-sikap motivasional terhadap kerja. Ajzen dan Fishbein (1977) menelaah secara ekstensif sikap-sikap walau dalam tataran yang lebih umum. Konstrak teori mereka menggambarkan pentingnya intensi perilaku yang menentukan keberadaan perilaku. Konsep intensi perilaku ini tercakup dalam teori yang mengendalikan rasa percaya individu terhadap alasan dari suatu tindakan. Artinya, sikap-sikap mengikuti alasan dari rasa percaya individu tentang objek sikap. Jadi, intensi-intensi dan tindakan tergantung pada sikap-sikapnya. Misalnya, suatu intensi untuk keluar dari kerja merupakan pemicu untuk keluar dari kerja, dan yang menjadi penentu awal dari intensi ini mungkin saja ketidakpuasan kerja. Akan

Disertasi Jangkung Karyantoro

tetapi, Doran dkk. (1991) berargumentasi, bahwa intensi bukan merupakan suatu konsekuensi dari sikap, tetapi merupakan suatu *antecedent*. Argumen mereka dipengaruhi oleh teori dissonansi kognitif dari Festinger yang berkonsepsi, bahwa individu-individu berusaha untuk konsisten dalam kognisinya mengenai sikap yang dipunyainya, intensi-intensi perilaku dan perilakunya sendiri. Mereka berpendapat, bahwa hubungan antara kepuasan dan intensi terjadi dengan variabel moderator. Sebagaimana yang mereka kutip, istilah kognisi yang digunakan Festinger menunjuk pada sesuatu yang berhubungan dengan pengetahuan, opini atau keyakinan tentang lingkungannya, tentang dirinya sendiri, atau tentang perilaku orang lain. Brehm dan Cohen (1962), yang mengembangkan teori dissonansi kognitif, menyebut variabel moderator sebagai suatu konstruk yang mengantar minat atau pilihan yang dipersepsi. Hal ini terjadi karena besarnya dissonansi adalah fungsi langsung dari derajat pilihan mereka. Jadi, tekanan terhadap konsistensi akan lebih besar dirasakan dalam situasi-situasi di mana pilihan yang dirasakan lebih tinggi derajatnya daripada jika pilihan itu rendah derajatnya. Salah satu dari variabel moderator tersebut adalah suatu motif untuk memiliki uang sebagai pendukung dirinya sendiri.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Clader dan Schurr (1981) mencoba untuk memfokuskan penelitiannya pada sikap-sikap dalam konteks organisasi. Menurut catatan yang dibuat mereka, ada tiga aliran pemikiran tentang sikap. Pandangan tradisional merupakan apa yang mereka istilahkan sebagai pendekatan disposisional. Pendekatan disposisional memandang sikap sebagai disposisi negatif atau positif yang stabil yang dipelajari melalui pengalaman. Yang terpenting dikemukakan oleh pendekatan ini adalah mengidentifikasi sebab-sebab sikap yang objektif, stabil, dan terprediksi. Pendekatan disposisional meliputi pengukuran ciri-ciri personal. Pendekatan ini berasumsi, bahwa pengukuran dapat membantu dalam menjelaskan sikap-sikap dan perilaku individu. Istilah ciri-ciri personal atau individual didasarkan pada seperangkat asumsi, bahwa merupakan suatu hal yang mungkin untuk mencirikan orang atau personal dalam suatu dimensi yang pasti. Maksudnya, dimensi-dimensi ini memiliki kestabilan sepanjang waktu (*over-time*), dan dimensi ini berguna untuk memprediksikan perilaku individu dalam berbagai situasi atau *over situation* (Staw dan Ross, 1985). Tentu saja, seperti yang dicatat oleh ahli-ahli teori kepribadian, konsistensi disposisi personal diharapkan juga akan konstan walaupun konteksnya cukup tidak pasti

Disertasi Jangkung Karyantoro

(*ambiguous*). Bagaimanapun, sampai sekarang sangatlah sedikit dapat diketemukan penelitian tentang konsistensi dalam sikap-sikap kerja ini.

Pendekatan kedua disebut sebagai pandangan proses informasi sosial atau *social information processing* (Salancik dan Pfeffer, 1977, 1978). Model ini mempunyai argumentasi, bahwa sikap-sikap dibentuk secara sosial sebagai suatu fungsi dari tanda-tanda informasi yang diterima oleh orang lain di tempat kerja. Tujuan dari model ini adalah secara langsung untuk merubah jalan pikiran orang tentang sebab-sebab dan hakekat dari kepuasan kerja yang didefinisikan kembali sebagai suatu fenomena yang dibentuk secara sosial.

Akhirnya, pandangan yang ketiga adalah pandangan tentang proses informasi. Model ini mendefinisikan sikap sebagai suatu generalisasi kesimpulan evaluasi dari satuan-satuan kognisi yang lebih elementer. Model ini merupakan kombinasi dari dua pendekatan terdahulu, dan membuktikan suatu kerangka kerja untuk melakukan integrasi terhadap fenomena yang dibentuk secara sosial dan yang objektif ke dalam suatu perkembangan sikap. Pandangan mereka adalah sama dengan apa yang dikemukakan oleh Schneider tentang psikologi interaksional (Cummings dan Staw, 1983), yang mengatakan, bahwa sikap-sikap dan perilaku

merupakan suatu fungsi yang kontinyu dan berinteraksi secara multidimensional antar person dan situasi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh pandangan proses informasi yang menekankan adanya interaksi antara fenomena yang dibentuk secara sosial dan objektif pada suatu dasar yang kontinyu dan timbal balik. Jadi, pandangan proses informasi dan psikologi interaksional menggambarkan proses yang paralel.

2. Teori dan Perspektif Konseptual Kepuasan Kerja

Sementara banyak kajian yang memandang kepuasan kerja sebagai konsep, ada juga yang memandangnya sebagai sesuatu yang tidak teoritis (Griffin dan Bateman, 1986). Kepuasan kerja dipandang sebagai suatu konstruk yang relatif bebas dari teori (Chadha, 1988). Bahkan Staw (1984) mengatakan, bahwa kepuasan kerja adalah suatu variabel yang tidak berarti. Bagaimanapun, sebagaimana telah dikatakan, kepuasan dalam kehidupan atau dalam kerja merupakan suatu bentuk nyata dari kebahagiaan yang dicari manusia.

Berbicara tentang kepuasan kerja, pada dasarnya sama halnya dengan berbicara tentang motivasi. Seperti diketahui, perilaku manusia

adalah perilaku yang termotivasi. Suatu kesepakatan umum mengatakan, bahwa perilaku yang termotivasi terdiri dari sejumlah elemen seperti: inisiatif, arah, ketahanan, intensitas, dan penyelesaian. Penelitian tentang motivasi yang telah banyak dilakukan terbatas dalam pandangan yang miopik, bahwa teori-teori dan penelitian yang berbeda-beda tentang kepuasan kerja adalah lebih berminat dalam satu aspek daripada aspek yang lainnya. Akan tetapi, ada satu hal yang jelas, bahwa dasar dari motivasi itu sendiri adalah kebutuhan. Manusia mempunyai begitu banyak kebutuhan. Jika suatu kebutuhan terpenuhi, maka seseorang akan merasa puas, dan sebaliknya jika tidak terpenuhi, dia akan merasa kecewa atau tidak puas.

Konstrak motivasi dijelaskan oleh berbagai variasi teori. Beberapa ahli membagi teori-teori tersebut ke dalam kelompok teori-teori isi dan teori-teori proses. Akan tetapi, beberapa ahli lain melakukan klasifikasi ke dalam teori-teori eksogenius dan teori-teori endogenius (Katzell dan Thompson, 1990). Apapun kategori yang dibuat, para ahli memahami kepuasan kerja dalam kisaran dari aspek individual ke aspek lingkungan, atau menekankan pada hubungan antara person dan lingkungan, yaitu teori kebutuhan, teori ganjaran (*reward*), teori *reinforcement*, teori

Disertasi Jangkung Karyantoro

tujuan, teori keadilan, teori atribusi, teori *self-efficacy*, dan teori sistem sosioteknikal.

Telah ada usaha untuk menyimpulkan beberapa hal penting dari berbagai teori itu dalam rangka untuk mengintegrasikan ke dalam kerangka kerja yang komprehensif atau menyeluruh, sehingga konsepsi tentang kepuasan kerja sesuai dengan situasi nyata. Dengan mengingat beberapa usaha untuk melakukan integrasi sebagaimana yang telah dikerjakan oleh Landy dan Becker (1987), yang menyarankan teori-teori kisaran menengah, dan oleh Katzell dan Thompson (1990) yang mengkombinasikan secara nyata semua konstruk, terdapat beberapa hal utama yang bisa dipastikan adanya, sebagai berikut: (1) motif, nilai, dan harapan-harapan melekat pada manusia; (2) beberapa substansi terikat pada kerja untuk perlu dipuaskan ketika orang mengerjakan pekerjaannya; (3) karena itu, seharusnya terjamin, bahwa substansi itu sesuai untuk pekerjaan bagi jabatan yang seseorang tempati; (4) jabatan-jabatan dirancang sedemikian rupa, sehingga jabatan-jabatan tersebut adalah menarik dan konsisten dengan motif, nilai dan harapan-harapan pekerja; (5) tujuan-tujuan kerja harus didefinisikan secara jelas, menantang, menarik dan dapat dicapai; (6) para pekerja harus disediakan sumber-

Disertasi Jangkung Karyantoro

sumber personal dan material yang bisa mempermudah efektifitas mereka; (7) lingkungan sosial haruslah dibuat mendukung; (8) beberapa penguat yang relevan harus diterapkan pada kinerja; dan (9) semua elemen tersebut harus dibuat dalam suatu keadaan yang seimbang dengan suatu konsistensi sistem sosio-teknik.

Agar pemanfaatan sembilan hal utama tersebut dapat diterapkan pada berbagai tingkatan jabatan, masih tetap dibutuhkan suatu penjelasan konseptual dan operasional mengenai konstruk kunci yang terkait dengan kepuasan kerja, seperti *job involvement*, dan komitmen kerja. Dalam hal ini, juga masih dibutuhkan untuk lebih memperhatikan perbedaan individual sejauh disposisi individual sampai batas tertentu bisa ikut menentukan sikap individual sedemikian rupa sehingga energi individu dalam setiap situasi terjamin adanya untuk menggerakkan (Staw dan Ross, 1985; Arvey dkk., 1989).

Perhatian seperti ini tidak berarti mengabaikan teori-teori dan penelitian-penelitian tentang motivasi kerja yang secara umum berfokus pada aspek lingkungan dari sikap kerja dan kinerja, dan juga tidak melupakan teori-teori tentang motif personal yang menekankan kesesuaian hubungan antara *person* dan lingkungan, karena kepuasan

kerja bagaimanapun juga merupakan suatu fungsi dari kesesuaian antara kebutuhan individu dan ganjaran organisasi (Scarpello dan Campbell, 1983).

Hal-hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk pemanfaatan (aplikasi) dari kontrak kepuasan kerja tersebut adalah adanya suatu teknologi yang digunakan untuk menerapkan gagasan-gagasan utama yang biasanya tidak dikenal, dan juga persoalan resistensi individu terhadap perubahan sosial dan institusional seperti *vested interest* dan konflik minat (Katzell dan Thompson, 1987).

3. Peran Aspek Intrinsik Kepuasan Kerja dalam Hubungannya dengan Kebutuhan untuk Berprestasi

Beberapa kajian menunjukkan perbedaan pendapat tentang kepuasan kerja dari faset ekstrinsik sebagaimana berbeda dengan faset intrinsik. Kepuasan kerja dari faset intrinsik bermula dari keinginan untuk menjadi efektif dan untuk menampilkan suatu perilaku bagi dirinya sendiri, sedangkan kepuasan kerja dari faset ekstrinsik ditunjukkan dengan perpindahan dari ganjaran-ganjaran eksternal dan hukuman-hukuman (*reward and punishment*).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Jelas pada teori Herzberg yang dikemukakan di atas, bahwa faktor *hygiene* adalah instrumen untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan biologis dan kebutuhan-kebutuhan dasar individu, seperti keamanan dan afiliasi. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, individu akan merasa tidak puas. Akan tetapi, jika kebutuhan-kebutuhan itu terpenuhi, seorang individu akan tidak lama mengalami ketidakpuasan, atau dia juga tidak akan puas. Seorang individu hanya akan puas jika ada sejumlah faset kerja yang disebut pemuas (*satisfier*). Dihipotesiskan, bahwa dalam situasi-situasi di mana kebutuhan-kebutuhan bisa terpuaskan, pengaruh faktor *hygiene* secara relatif sedikit sebagai faktor pemuas atau sebaaaagai faktor bukan-pemuas. Dalam situasi ini di mana ada upaya untuk menyingkirkan peluang menuju pencapaian kemaknaan berprestasi, individu akan menjadi sensitif terhadap lingkungannya, dan kemudian persepsinya terhadap faktor penyangga (*maintenance*) akan diwarnai dengan kesiapannya untuk mencari-cari kesalahan dari faktor ekstrinsik yang ada.

Kelompok Herzberg percaya, bahwa satu-satunya jalan untuk memotivasi pekerja adalah meningkatkan aspek intrinsik. Artinya, perlu dilakukan pendekatan yang mengacu pada pemerdayaan pekerjaan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Dengan kata lain, saran mereka, kepuasan dan motivasi tergantung pada faktor-faktor kerja yang disebut sebagai pemuas. Aspek ekstrinsik dipandang sebagai pendekatan yang tidak efektif untuk meningkatkan atau memperbaiki kepuasan dan motivasi.

Sebaliknya, Wernimont (1966) menemukan hal yang berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Herzberg dkk. Dia mengatakan, bahwa faktor intrinsik ataupun faktor ekstrinsik akan menyebabkan baik perasaan puas maupun perasaan tidak puas terhadap pekerjaan. Penemuannya bisa dikaitkan dengan elemen pembiasaan yang umumnya mempengaruhi jawaban individu terhadap seluruh bentuk pertanyaan yang diajukan kepadanya. Padahal kenyataan yang ditemukannya menyangkal pembiasaan umum itu karena skor total intrinsik dalam situasi-situasi yang memuaskan hanya berkorelasi sebesar 0,01 dengan skor total intrinsik dalam situasi-situasi yang tidak memuaskan. Penemuan khusus ini juga merupakan bukti sumbangan, bahwa teknik yang digunakan dalam rancangan untuk meniadakan faktor-faktor bias dapat dikatakan berhasil. Dengan demikian, bagaimanapun juga hasil-hasil kajian ini mengkonfirmasi penemuan-penemuan Herzberg dkk.,

Disertasi Jangkung Karyantoro

bahwa faktor-faktor intrinsik adalah penentu yang penting dari perasaan puas terhadap pekerjaan.

Dalam kajian Wernimont ini, dua kelompok subjek memuaskan lebih pada butir-butir pertanyaan intrinsik daripada butir-butir pertanyaan ekstrinsik ketika harus merincikan kedua situasi tersebut baik yang memuaskan maupun yang tidak memuaskan. Akan tetapi, prestasi kerja dan tanggung jawab terhadap hasil kerjanya disebutkan subjek lebih sering ketika merincikan situasi-situasi lampau yang dirasakan memuaskan, sedangkan promosi dan pengakuan disebutkan subjek lebih sering ketika merincikan situasi-situasi yang dirasakan tidak memuaskan. Hasil-hasil ini, bagaimanapun, bertentangan dengan apa yang dikemukakan Herzberg dkk., bahwa faktor-faktor ekstrinsik berkontribusi lebih banyak pada perasaan-perasaan ketidakpuasan kerja. Hal lain yang perlu dicatat dari penelitian Wernimont ini adalah variabel-variabel kepuasan kerja tidak secara satu arah mempengaruhi kepuasan kerja, dan harapan-harapan mempunyai pengaruh yang besar terhadap luasnya kepuasan dalam faset-faset kerja.

Peneliti lain, Hoffman dan Mann (1956), pernah lebih dulu menemukan, bahwa peningkatan minat kerja bermula dari upaya aktual

untuk menghindari isi pekerjaan lebih daripada sekedar upaya untuk menggantikan aspek yang tidak penting (periperal) situasi pekerjaan. Pelz (1957) menemukan, bahwa motivasi-motivasi intrinsik lebih penting untuk kinerja-kinerja yang tinggi sifatnya. Gurin dkk. (1960) menemukan, bahwa suatu kepuasan yang lebih tinggi berasal dari kerja yang bisa memuaskan kehendak *ego*, dan kepuasan yang kurang intensif dan terbatas terjadi ketika pemuasan berasal dari aspek ekstrinsik pekerjaan.

Beberapa tahun kemudian, yaitu pada tahun 1983, setelah meneliti motivasi dan prestasi ribuan mahasiswa, ilmuwan, penerbang, penguasa, dan para atlet, Spence dan Helmreich menyimpulkan, bahwa motivasi intrinsik mendorong kuat adanya prestasi, sedangkan motivasi ekstrinsik seringkali tidak bisa membangkitkan prestasi. Mereka mengidentifikasi dan mengukur tiga faset motivasi intrinsik, yaitu keinginan untuk berkuasa, kebutuhan untuk bekerja, dan daya saing mereka. Akan tetapi, didapatkan hasil yang mengherankan, bahwa mereka yang paling berkompetisi (yang lebih berorientasi pada aspek ekstrinsik) sering cenderung untuk kurang berprestasi. Bagaimana menjelaskan fenomena ini? Hasil-hasil ini mengilustrasikan apa yang disebut sebagai pengaruh

Disertasi Jangkung Karyantoro

interaksi. Dua faktor dikatakan berinteraksi jika pengaruh yang satu tergantung dari yang lain. Di dalam kasus ini, pengaruh kompetisi tergantung pada derajat orientasi penguasaan terhadap kerja. Di antara individu-individu yang tidak senang secara intrinsik bekerja keras dan berorientasi pada penguasaan kerja akan terlihat lebih berkompetisi, sedangkan di antara individu-individu yang berorientasi pada penguasaan kerja dan yang senang bekerja keras, akan kurang berkompetisi. Sama saja ketika dilakukan uji hubungan multivariat antara ciri-ciri pekerjaan dan kepuasan kerja dalam sektor publik, Lee dkk. (1983) menemukan, bahwa proporsi varian dari komposisi linier 5 variabel ciri-ciri pekerjaan terbagi secara unik dengan komposisi linier dari 12 variabel kepuasan kerja (0,48) yang menggunakan skala lebih besar daripada pembagian dengan 13 variabel kepuasan kerja ekstrinsik (0,18).

Dari penelitian-penelitian di atas dapat disimpulkan, bahwa motivasi intrinsik menstimulasi adanya prestasi. Masalahnya sekarang adalah bagaimana agar motivasi intrinsik bisa didorong lebih kuat. Jawaban konsisten dari banyak penelitian adalah: pertama, dengan penyediaan tugas yang menantang dan yang memicu rasa keingintahuan (Malone dan Lepper, 1986), dan kedua, dengan tidak memadamkan perasaan *self-*

Disertasi Jangkung Karyantoro

determination individu seperti dengan menggunakan ganjaran ekstrinsik yang berlebihan (Deci dan Ryan, 1967).

4. Pentingnya Faset dan Kepuasan Kerja

Locke (1970) berargumentasi, bahwa kepuasan kerja adalah suatu masalah yang berkenaan dengan jawaban individu terhadap nilai. Karena itu, tidak mengherankan ketika dia menegaskan pentingnya perbedaan antara standart apa yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang baik dan menguntungkan atas suatu objek atau situasi, dengan apa yang nyata dinilainya. Standart disebut bernilai ketika digunakan sebagai suatu kerangka acuan individual dalam penilaian dan pemilihan terhadap sejumlah model alternatif perilaku (Becker dan McKlintock, 1967; Pennings, 1970). Nilai adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai hal yang kondusif untuk kesejahteraan seseorang (Locke, 1976).

Ide-ide yang dikemukakan di atas menjadi suatu alasan mengapa ketika seseorang menghadapi faset-faset kerja, dia akan menggunakan rangking, atau menggunakan penilaian (*rating*) di antara beberapa objek atau situasi yang dijumpainya berdasarkan pada derajat kepentingannya (Dahler dan Hulin, 1969, Blood, 1971). Jadi, satu faset akan

Disertasi Jangkung Karyantoro

dipertimbangkan lebih penting daripada yang lainnya. Secara lebih khusus, kepentingan personal yang berasosiasi dengan suatu faset tertentu dipertimbangkan dengan menggunakan suatu faktor pembobotan.

Menurut teori Locke (1976), faset kepuasan ditentukan oleh interaksi faktor rincian faset dengan faktor pentingnya faset. Rincian faset adalah persepsi-persepsi yang bebas afeksi terhadap pengalaman dalam kaitannya dengan faset-faset kerja individu. Bobot suatu faset kerja terletak pada kemampuannya untuk menjadi moderator terhadap kekuatan hubungan antara faktor rincian faset dan faktor kepuasan faset. Misalnya, hubungan antara persepsi jumlah kesempatan untuk maju dan kepuasan terhadap kesempatan untuk maju dimoderatori oleh derajat kepentingan yang terkait dengan kesempatan untuk maju. Pengaruh moderator terungkap dari perbandingan antara satu kelompok dengan derajat kepentingan yang tinggi, dan kelompok lain dengan derajat kepentingan yang rendah terhadap faset yang sama. Hubungan diharapkan akan tampak kuat dalam kelompok pertama, dan lemah dalam kelompok terakhir. Konsekuensinya, pekerja-pekerja akan merasakan adanya kepuasan yang tinggi, netral, atau ketidakpuasan yang tinggi hanya pada suatu faset kerja yang menurut mereka penting saja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Mengenai suatu faset kerja yang menurut mereka tidak penting, mereka tidak akan dapat merasakan adanya rasa puas atau tidak puas. Berdasarkan pada analisis seperti itu, dapat dihipotesiskan, bahwa hubungan antara sejumlah faset kerja dan kepuasan faset kerja adalah lebih kuat pada mereka yang tinggi derajat kepentingan fasetnya daripada mereka yang rendah derajat kepentingan fasetnya.

Bagaimanapun juga, kepentingan faset tidak selalu merupakan suatu masalah selama tidak berperan sebagai moderator. Beberapa pengukuran kepuasan kerja secara keseluruhan, atau pengukuran terhadap suatu variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti keluar dari kerja, yang diprediksikan dari suatu kombinasi kepentingan faset dan kepuasan faset, tidak membutuhkan keberadaan kepentingan faset sebagai variabel moderator. Dalam kajian-kajian itu, pengaruh-pengaruh moderator secara umum disimak dengan membobot skor kepuasan yang dihitung dengan mengkalikan skor kepentingan faset dengan skor kepuasan faset untuk setiap responden. Jadi, apa yang terjadi adalah, adanya suatu kelompok responden dengan skor tinggi dalam kepuasan kerjanya, dan kelompok yang lain dengan skor yang rendah dalam kepuasan kerjanya. Kondisi ini tidak mengatakan apapun tentang peran

Disertasi Jangkung Karyantoro

kepentingan faset yang memiliki pengaruh-pengaruh moderator. Dengan kata lain, kepentingan faset tidak memoderatori hubungan antara faset kepuasan dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

5. Faset Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja secara Keseluruhan

Analisis faset berusaha untuk secara formal mendefinisikan keseluruhan pengamatan dan untuk menguji hipotesisi-hipotesis tentang hubungan antara kerangka kerja yang didefinisikan dan struktur pengamatan empirik (Elizur dan Guttman, 1976; Elizur, 1979). Suatu faset adalah begitu mendasar jika representasi setiap elemennya dipertimbangkan sebagai hal yang perlu dalam suatu konsep. Menurut aturannya, klasifikasi *domain* butir-butir pertanyaan dalam suatu kuesioner akan berdasarkan suatu kesemestaan isi tertentu, yang disebut sebagai suatu faset dari kesemestaan itu. Contoh sederhana dari ide ini adalah sinar dan panas merupakan faset-faset dari matahari sebagai kesemestaan.

Menurut Elizur (1984), ada dua faset dasar dari nilai-nilai kerja, yaitu modalitas dari keluaran, dan hubungan dari kinerja tugas. Faset-faset yang pertama mengandung tiga elemen keluaran, yaitu (1) materi,

seperti kondisi kerja dan upah; (2) sosial, seperti hubungan dengan penyelia dan rekan kerjanya; dan (3) psikologis, seperti prestasi dan tanggung jawab. Adapun faset-faset yang kedua menunjuk pada apa yang disebut sebagai sistem ganjaran, atau sumber-sumber yang dapat menimbulkan sebagian kinerja tugas. Hal-hal ini (misalnya, subsidi makanan dan rencana kesejahteraan) merupakan berbagai macam pendorong yang biasanya diberikan sebelum kinerja tugas terbentuk, dan ini lebih kondisional sifatnya jika dilihat dari jenis keluarannya.

Analisis faset didasarkan pada asumsi permulaan, bahwa suatu definisi *a priori* dari kesemestaan pengamatan dalam suatu penyelidikan adalah suatu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan ilmiah, dan hal ini ikut menambah terjadinya akumulasi pengetahuan yang bisa teruji. Kesimpulannya, ketika harus mempertimbangkan suatu konsep yang multivariat seperti nilai-nilai kerja, dengan memperhatikan individu yang mana yang akan diuji, adalah suatu cara yang terandalkan untuk menspesifikasikan butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang manakah yang akan dimasukkan dan yang akan tidak dimasukkan ke dalam kesemestaan konsep yang diperlukan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Ketika Locke (1976) mempertimbangkan hubungan antara faset kepuasan dan kepuasan kerja secara keseluruhan, dia mengusulkan suatu pendekatan additif yang tidak terbobot. Dia memandang, bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan ditentukan oleh penjumlahan sederhana dari asosiasi-asosiasi kepuasan kerja dengan setiap faset kerja para pekerja. Diusulkan secara eksplisit, bahwa tidak ada gunanya membobot kepuasan faset dengan kepentingan faset jika menggunakan respon-respon kepuasan faset untuk memprediksi kepuasan faset secara keseluruhan. Alasan dasarnya menunjuk pada konsep pembobotan implisit atau pengulangan pembobotan, bahwa karena kepentingan faset menentukan sebagian derajat kepuasan yang berasosiasi dengan setiap faset kerja, maka kepentingan suatu faset kerja secara implisit tercermin dalam setiap skor faset kepuasan.

Kepuasan yang ekstrim atau ketidakpuasan yang ekstrim terhadap setiap faset tertentu mengandaikan, bahwa faset mempunyai kepentingan personal yang tinggi. Karena kepentingan faset secara implisit tercermin dalam setiap skor kepuasan faset, maka secara konseptual dan statistik merupakan pengulangan bila harus lagi mempertimbangkan kepentingan faset sebagai moderator dari hubungan antara faset kepuasan dan

Disertasi Jangkung Karyantoro

kepuasan kerja secara keseluruhan. Berdasar pada analisis ini, dapatlah dihipotesiskan, bahwa tidak ada perbedaan antara subjek-subjek dengan kepentingan faset yang rendah dan subjek-subjek dengan kepentingan faset yang tinggi dalam hubungan antara faset kepuasan dan kepuasan faset secara keseluruhan.

6. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja secara tradisional telah didekati dengan menggunakan alat kertas dan pensil, atau kuesioner. Bentuk pola ini masih tetap digunakan. Beberapa pengukuran yang diterima secara luas di masa sekarang ini adalah *Minnesota Satisfaction Questionare* yang disusun oleh Weiss (1967), *Job Description Index* oleh Smith (1969), *Worker Opinion Survey* oleh Cross (1973), dan alat ukur dari *Michigan* yang mengukur faset kepuasan yang dibuat oleh Quinne dan Staines (1979). Alat-alat ukur itu menggunakan pendekatan hubungan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan ganjaran yang diberikan organisasi, atau menggunakan pendekatan dengan mengukur perbedaan besaran antara faktor harapan dan faktor realitas kepuasan kebutuhan.

Scarpello dan Campbell (1983) mengklasifikasikan pasangan kebutuhan dan ganjaran menjadi empat kuadran, yaitu kuadran-1, merupakan kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan individu merasa puas dengan ganjaran yang diterima tersebut; kuadran-2, merupakan kebutuhan-kebutuhan yang tidak sesuai dengan ganjaran yang diterima, tetapi individu merasa puas dengan ganjaran-ganjaran itu; kuadran-3, merupakan kebutuhan-kebutuhan yang sesuai dengan ganjaran yang diterima, tetapi individu merasa tidak puas dengan ganjaran-ganjaran itu; sedangkan kuadran-4, merupakan kebutuhan-kebutuhan yang tidak sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan individu merasa tidak puas dengan ganjaran-ganjaran tersebut. Ternyata klasifikasi ini dapat dimampatkan menjadi dua kelompok, yaitu satu kelompok yang sesuai dan satu kelompok lain yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau ganjaran. Pasangan ini dilakukan dengan menggunakan indeks, dan kemudian kebutuhan atau ganjaran yang sesuai dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dikorelasikan. Untuk menghasilkan suatu analisis kuadran, ada tiga macam per-tanyaan yang masing-masing berkenaan dengan kepentingan kerja, rincian kerja, dan kepuasan kerja. Klasifikasi ini memperjelas kondisi alternatif kepuasan kerja sebagai keluaran, tetapi bagaimanapun juga ketika ide-ide mereka

Disertasi Jangkung Karyantoro

dipraktekkan ke dalam penelitian, korelasi antara kesesuaian kebutuhan-ganjaran dan kepuasan kerja adalah secara tipikal tidak sangat tinggi. Hal ini berakibat pada sejumlah besar kasus yang berada di luar kuadran (misalnya orang yang tidak puas yang kebutuhannya justru dipenuhi oleh situasi kerja, dan sebaliknya).

Berbicara mengenai dimensionalitas alat ukur, para ahli lebih menunjuk pada penempatan subskala butir-butir pertanyaan kuesioner, seperti apa yang dilakukan oleh Smith (1969) dan Cross (1973) dengan menggunakan analisis faktor untuk menentukan validitas skala-skalanya. Mereka secara eksplisit tidak berusaha untuk menguji model multifaktor, tetapi lebih menggunakan teknik-teknik eksploratori untuk melakukan validitas skala-skala itu. Mereka mengestimasi kesesuaian pasangan dengan cara mengamati pola-pola muatan faktor (*loading factor*). Upaya mereka mengarah pada suatu model satu dimensi yang umum. Bagaimanapun juga, upaya itu tidak dibuat untuk menyimpulkan lokasi suatu butir pertanyaan dari alat ukur (dalam arti *person*) pada suatu kontinum sikap yang tidak teramati dan laten, sehingga tidak ada suatu pendekatan faset yang lebih spesifik.

Bell dan Weaver (1986) menguji validitas subskala butir-butir pertanyaan alat ukur *Work Opinion Survey* dengan menggunakan analisis faktor. Analisis ini dilakukan terhadap spesifikasi sejumlah faktor, dan menghubungkan antara butir dan faktor. Mereka mempertimbangkan tiga model, yaitu (1) model asli dengan 6 faktor yang tidak berkorelasi, yang diajukan oleh Cross dan Smith; (2) model yang versinya lebih leluasa dengan 6 faktor yang berkorelasi; dan (3) model berfaktor tunggal yang dikonstrakkan oleh Parsons dan Hulin (1982). Ketika mereka menguji model-model itu dengan menggunakan metode *Lisrel*, dilaporkan, bahwa tidak satupun model menemukan kepadanan statistiknya. Bagaimanapun juga, ketika metode statistik *Chi Square* dipakai sebagai dasar untuk mengevaluasi model-model itu, dalam kaitannya dengan masalah perbedaan derajat kebebasan antar model-model, ditemukan hasil, bahwa dua model yang memuat 6 faktor (dengan indeks masing-masing sebesar 0,755 dan 0,727) merupakan model yang lebih baik daripada model berfaktor tunggal (dengan indeks sebesar 0,529). Adapun ketika dilihat lebih jauh lagi, di antara dua model pertama itu ternyata tidak begitu jauh berbeda, walaupun model yang memuat korelasi merupakan model yang lebih baik.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Dalam upaya melakukan skala terhadap alat ukur, Smith (1969) menilai respon "tidak yakin" lebih dekat dengan respon negatif daripada respon positif. Argumen yang dipakainya berdasarkan pada faktum bahwa subjek yang merasa dirinya tidak puas, akan memberi jawaban yang nilainya rendah, atau dia akan memberikan respons "tidak yakin" lebih banyak daripada subjek yang merasa dirinya puas. Dengan demikian, respons "tidak yakin" dianggap lebih dekat dengan respons negatif, karena negasi respons "tidak yakin" merupakan ungkapan yang lebih positif. Akan tetapi, Cross (1973) tidak sepenuhnya sependapat dengan argumentasi ini, walau dia dapat menerima hasil-hasil yang diberikan oleh beberapa penilai yang lebih cenderung mengklasifikasikan respons "tidak yakin" sebagai respon negatif, bila nilai-nilai median-nya berada di atas nilai rerata skala.

Dalam kajian-kajian yang berkenaan dengan ciri-ciri kepribadian yang laten, respons "tidak yakin" diperlakukan sebagai respon negatif. Hal ini disebabkan karena model yang dipakai hanya memungkinkan munculnya respons yang bergerak ke satu arah. Kajian ini dianggap lebih baru, karena kajian ini memerlukan data dalam kategori yang suksesif (berurutan), dan membuka kemungkinan pengujian teori lama yang

beranggapan bahwa respon “tidak yakin” biasanya diberi angka tengah. Dengan pengujian Bell dan Weaver (1987) yang menggunakan metode *Rasch*, mereka mendapatkan hasil, bahwa kategori “tidak yakin” dapat berfungsi sebagai nilai tengah kecuali untuk subskala mengenai kebutuhan dan kepuasan terhadap mitra kerja. Dengan demikian, hal ini merupakan suatu tanda tidak-valid-nya kategori “tidak yakin”, dan mendukung pendekatan yang tidak menggunakan angka tengah. Perlu dicatat, bahwa dengan memperlakukan respons “tidak yakin” sebagai respon positif, model *Rasch* hanya cocok untuk subskala mengenai kebutuhan dan kepuasan terhadap upah dan promosi. Bagaimanapun juga, perlu ditekankan, bahwa model yang mengkaji ciri kepribadian yang laten tidak dapat mengakomodasikan pembuatan angka yang asimetrik dari alat ukur semacam *Job Description Index* yang dibuat oleh Smith.

Terlepas dari berbagai kajian itu, diterimanya suatu skala oleh seorang peneliti dan praktisi seharusnya berdasarkan pada penyimpulan validitas yang diperoleh dari administrasi skala pengukuran (Cronbach, 1971). Suatu skala yang dikembangkan tanpa bantuan teori untuk menspesifikasikan keseluruhan isi alat ukur yang memungkinkan

Disertasi Jangkung Karyantoro

dibuatnya butir-butir pertanyaan untuk pengukuran tentu memerlukan dukungan validitas konstruk sebelum digunakan dalam penelitian, atau jika akan diterapkan pada kondisi tertentu di organisasi (Schawb, 1980).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Empat

CIRI PEKERJAAN

1. Pemerikayaan Pekerjaan

Pekerjaan sesungguhnya menjadi stimulus yang paling dekat dengan pekerja dan dialami secara lebih teratur dan personal (Pierce dkk., 1979). Karena itu, masalahnya adalah bagaimana membuat pekerjaan menjadi suatu stimulus yang menantang pekerja untuk merasa senang (*motivational*) dan terkayakan (*enriched*) dalam pekerjaan itu (Hackman dan Lawler, 1971; Fried dan Ferries, 1986). Masalah ini berpulang pada perancangan kembali pekerjaan (*job redesign*).

Kebutuhan untuk perancangan kembali pekerjaan menjadi salah satu pilihan yang mungkin, terutama di kala pekerja mengalami penurunan motivasi dan produktivitas. Rotasi, pemerikayaan, dan perluasan pekerjaan adalah tiga macam bentuk yang bisa dipilih untuk perancangan kembali pekerjaan. Hanya saja, pemerikayaan pekerjaan merupakan bentuk yang paling memadai untuk dilaksanakan dalam perancangan kembali pekerjaan.

Pemeriksaan pekerjaan bisa diberlangsungkan dengan mengadakan restrukturisasi secara horisontal dan vertikal dalam rangka untuk meningkatkan kemaknaan dan kepuasan kerja. Pemeriksaan meliputi lebih daripada sekedar peluasan pekerjaan dengan tambahan keragaman tugas. Pemeriksaan juga memungkinkan diciptakannya pekerjaan baru dengan tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar sebagai komponen vertikal. Ketrampilan dan kemampuan baru bisa didayagunakan dalam pemeriksaan pekerjaan, dan dengan begitu pekerjaan bisa dibenahi ke tingkat yang lebih baik.

Pemeriksaan pekerjaan lebih komprehensif daripada peluasan horisontal pekerjaan. Dengan menggunakan pemeriksaan pekerjaan pekerja akan mempunyai tanggung jawab dan penentuan diri yang lebih besar. Dalam pemeriksaan pekerjaan, akan ada umpan balik mengenai kinerja, ada komunikasi yang berjalan dua arah, dan ada upaya agar individu mengetahui pekerjaannya secara menyeluruh dan urutan kerjanya dari awal sampai akhir. Jika hal-hal ini dipraktekkan, bisa dipastikan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja individu akan meningkat.

Disertasi Jangkung Karyantoro

2. Model Ciri Pekerjaan

Sebuah teori yang cukup khusus tentang pemerdayaan pekerjaan yang disebut model ciri pekerjaan telah dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976). Secara historis model mereka dikonstrakkan berdasarkan pada pemikiran dan penelitian Turner dan Lawrence (1965), Hulin dan Blood (1968), Hackman dan Lawler (1971), dan Hackman dan Oldham (1975). Model mereka mengandalkan pada rumusan asli Hackman dan Lawler, yang terdiri atas lima proposisi yang dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Sejauh individu yakin, bahwa dia dapat memperoleh keluaran yang dia nilai dengan cara terlibat dalam sejumlah perilaku tertentu, maka ada kemungkinan, bahwa dia akan meningkatkan keterlibatannya itu.
- b. Keluaran dianggap bernilai bagi individu sejauh keluaran itu bisa memuaskan kebutuhan-kebutuhan fisiologis atau psikologisnya, atau sejauh keluaran tertentu mengarah pada timbulnya keluaran lain yang memang juga diharapkan.
- c. Dengan demikian, sejauh kondisi pada kerja dapat diatur sedemikian rupa sehingga individu bisa memuaskan kebutuhannya dengan cara

Disertasi Jangkung Karyantoro

bekerja secara efektif untuk pencapaian tujuan organisasi, maka dia akan cenderung bekerja keras untuk pencapaian tujuan itu.

- d. Kebutuhan-kebutuhan pada pekerja peringkat bawah (misal, kesejahteraan materiil, dan rasa aman) dapat seringkali terpuaskan dalam masyarakat yang semakin maju, dan karena itu tidak akan menjadi perangsang motivasional lain kecuali kalau ada kondisi yang tidak biasa. Bagaimanapun juga, hal ini tidak terjadi pada kebutuhan pekerja untuk tingkat yang lebih tinggi (misalnya kebutuhan untuk pengembangan diri).
- e. Individu yang mempunyai kebutuhan untuk tingkat yang lebih tinggi akan secara nyata mengalami kepuasannya, ketika dia belajar, bahwa dia bisa menyelesaikan sesuatu yang bermakna sebagai hasil upaya-upaya dirinya. Secara spesifik, individu yang merasa, bahwa kebutuhan untuk tingkat yang lebih tingginya bisa tercapai, akan bekerja secara efektif pada pekerjaan yang bermakna, dan yang memberi umpan balik pada kegiatan kerjanya.

Dalam rangka realisasi proposisi-proposisi itu, Hackman dan Oldham menyarankan, bahwa suatu pekerjaan seharusnya memuat lima ciri inti pekerjaan agar mempunyai dampak yang berupa tiga kondisi

psikologis, dan kondisi ini pada gilirannya akan mempengaruhi hasil kerja dan personal. Kondisi psikologis berupa kebermaknaan pengalaman kerja, pengalaman tanggungjawab atas hasil kerja, dan pengetahuan atas hasil nyata kegiatan kerja. Adapun hasil kerja dan personal terdiri dari motivasi kerja internal yang tinggi, kinerja pekerjaan yang bermutu tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, dan rendahnya tingkat absensi dan keluar kerja.

Dapat dijelaskan, bahwa lima ciri inti itu dianggap begitu mendasar untuk suatu pekerjaan yang dikonstrak-kan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Karena itu hipotesis essensialnya adalah, bahwa lima elemen itu harus dimasukkan ke dalam suatu pekerjaan justru untuk memperkaya pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, hal ini diharapkan dapat menumbuhkan motivasi pada individu yang mempunyai kebutuhan untuk tingkat yang lebih tinggi. Kecuali tugas-tugas yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976), ada empat ciri lainnya yang diambil dari karya awal Turner dan Lawrence (1965).

Ciri inti pertama adalah keragaman ketrampilan. Ciri ini didefinisikan sebagai derajat di mana suatu pekerjaan mensyaratkan keragaman

kegiatan yang berbeda dalam menjalani suatu pekerjaan, yang menuntut penggunaan sejumlah ketrampilan dan bakat yang berbeda.

Ciri inti kedua adalah identitas tugas. Harus ada derajat yang cukup tinggi dalam identitas tugas. Artinya, suatu tugas menjadi jelas di awal dan akhirnya, jelas dalam proses transformasinya, dan jelas dalam tuntutan hasil akhirnya. Dengan demikian, akan jelas pula macam dan besaran ketrampilan dan kemampuan diri apakah yang perlu ditampilkan. Terkait dengan ciri yang kedua itu, keragaman tugas dianggap sebagai faktor yang bisa menimbulkan kemaknaan pada pekerjaan. Jika tugas bisa beragam, maka itu berarti perlu adanya tuntutan untuk menunjukkan ketrampilan yang berbeda-beda pula. Keragaman tugas itu memang seharusnya berkenaan hanya dengan tugas yang benar-benar menantang.

Akhirnya, ciri inti lainnya adalah umpan balik, yang diperlukan untuk penyempurnaan pekerjaan. Umpan balik itu bisa berasal dari hasil tugas itu sendiri, atau dari sumber luar seperti atasan atau rekan kerja.

Sebenarnya masih ada ciri inti lain, yaitu kemaknaan tugas. Definisi ciri ini adalah derajat sejauh mana pekerjaan itu mempunyai pengaruh mendasar atas hidup atau kerja orang lain. Walaupun ciri ini pernah tidak digunakan oleh Stone dan Porter (1975, 1979), dan Stone dkk. (1977),

akan tetapi kemudian Hackman dan Oldham (1980) tetap memasukkannya sebagai ciri utama pekerjaan.

Keragaman ketrampilan, identitas tugas, dan kemaknaan tugas seharusnya berhubungan sangat kuat dengan kemaknaan kerja. Ketiganya tidak perlu hadir bersamaan untuk menimbulkan dampak positif terhadap kemaknaan itu. Bisa terjadi *trade-offs* di antara ciri-ciri ini, di mana yang satu tinggi dan yang lain rendah. Ciri otonomi diramalkan berhubungan sangat kuat dengan tanggung jawab, sedangkan umpan balik berhubungan erat dengan pengetahuan hasil kegiatan.

Hackman dan Oldham menetapkan hipotesis, bahwa kinerja, kepuasan kerja, dan kehadiran kerja seharusnya lebih tinggi ketika empat ciri utama itu termuat dalam pekerjaan. Selanjutnya, variabel kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri (*growth need strength*) menjadi variabel moderator bagi hubungan itu. Ketika dorongan itu menjadi lebih tinggi, empat ciri utama pekerjaan itu mempertinggi derajat kinerja, kepuasan kerja, dan kehadiran kerja. Peranan moderator itu diperkuat dengan adanya analisis meta terhadap penerapan penelitian sebelumnya (Loher dkk., 1985; Spector, 1985).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Model yang diusulkan oleh Hackman dan Oldham itu juga mengasumsikan, bahwa keragaman pekerjaan seharusnya memberikan kontribusi lebih untuk variasi dalam kepuasan kerja secara intrinsik daripada ekstrinsik. Memang asumsi ini amat jarang diuji, atau walaupun ada, juga belum memadai pengujiannya.

Model itu juga secara eksplisit dipakai dalam mengembangkan suatu rumusan untuk menghitung Angka Potensi Motivasi (APM) suatu pekerjaan. APM didapat dari penjumlahan skor keragaman tugas, identitas tugas dan kemaknaan tugas, lalu dibagi tiga, dan kemudian dikalikan dengan skor otonomi dan skor umpan balik berturut-turut.

Penurunan atau kenaikan dalam setiap ciri akan berakibat pada skor APM menjadi lebih rendah atau lebih tinggi, karena hubungan antara komponen bersifat multiplikatif. Suatu pekerjaan yang tinggi dalam skor APM tidak akan mempengaruhi semua individu dengan cara yang sama. Seseorang dengan nilai rendah dalam perkembangan personal dapat menjadi cemas dan merasa tidak gembira ketika dia harus menanggapi pekerjaan yang tinggi dalam ciri intinya. Akan tetapi, pekerjaan itu mungkin akan ditanggapi secara positif oleh individu yang mempunyai kehendak kuat untuk pengembangan diri (Hackman dan Oldham, 1976).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Penemuan mereka menunjukkan, bahwa variabel personal atau situasional dapat diperlakukan sebagai variabel moderator.

3. Masalah Dimensionalitas Pekerjaan

Alat ukur yang biasa digunakan adalah *Job Diagnostic Survey* (JDS), yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham sendiri pada tahun 1975. Diasumsikan, JDS memuat semua ciri pekerjaan yang dimaksud, tetapi kajian oleh Dunham (1976) menyimpulkan, bahwa butir-butir pertanyaan dalam kuesioner antara ciri keragaman tugas dan ciri otonomi sebenarnya berada dalam faktor yang sama. Penelitian bersama dari Dunham, Aldag, dan Brief (1977) menemukan, bahwa ada ikatan silang butir-butir pertanyaan (*item cross section*) kuesioner antara keragaman tugas, kemaknaan tugas, dan otonomi. Kemudian O'Relly dkk. (1980), dan Pokorney dkk. (1980), mengemukakan penemuannya, bahwa butir-butir pertanyaan keragaman tugas berada dalam satu faktor dengan butir-butir pertanyaan kemaknaan tugas. Ini berarti, bahwa ada yang tidak konsisten mengenai dimensionalitas pekerjaan. Karena itu, kajian mereka dapat dijadikan dasar untuk mempertimbangkan kembali pentingnya membuat definisi yang lebih baik lagi dan keabsahan setiap ciri inti pekerjaan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Sumber ketidak-konsistenan dimensionalitas itu diduga karena kajian tersebut memfokuskan hanya pada macam pekerjaan atau kategori okupasional tertentu saja, padahal JDS dirancang untuk mengukur keragaman lintas pekerjaan-pekerjaan (Roberts dan Glick, 1981). Alasan di balik rancangan yang demikian adalah, bahwa varian perbedaan ciri akan meluas menyeiringi perbedaan macam pekerjaan, sehingga akan ada kenaikan probabilitas JDS untuk mendeteksi ciri itu kalau memang ciri itu muncul.

Sejauh alasan itu tidak memuaskan untuk menjelaskan adanya sumber ketidak-konsistenan dimensionalitas, sumber ketidak-konsistenan lain yang lebih bisa diandalkan untuk menjelaskan hal ini adalah, bahwa tampaknya ada beberapa variabel yang mempengaruhi kemampuan untuk memperbedakan ciri-ciri pekerjaan itu. Variabel itu bersifat personal dan juga situasional atau konteks-tual. Variabel umur, dan pendidikan adalah variabel personal yang cukup menonjol (Katz, 1978), sedangkan variabel tingkatan posisi dalam organisasi merupakan variabel situasional atau kontekstual yang lebih berpengaruh (Bass, 1981). Bahkan, variabel situasional ini diyakini lebih berpengaruh daripada variabel umur dan pendidikan (Herman dan Hulin, 1972).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Mereka yang berada dalam posisi yang lebih tinggi dianggap telah terbiasa untuk bekerja dalam pekerjaan yang lebih kompleks. Oleh karena itu, ciri pekerjaan akan lebih berkesesuaian dengan variabel ini.

Sumber penyebab ketidak-konsistenaan dimensionalitas lainnya berasal dari alat analisis statistik yang dipakai. Kajian-kajian tersebut di atas ternyata meng-gunakan analisis faktor eksplanatori. Menurut Kim dan Muller (1978), dan juga Long (1983), analisis faktor eksplanatori tidak mungkin bisa digunakan untuk melakukan uji secara langsung terhadap suatu model tertentu. Yang bisa melakukan uji secara langsung terhadap struktur faktor yang telah ditetapkan *a priori* adalah analisis faktor konfirmatori. Ketika Fried dan Ferris (1986) menguji dimensionalitas pekerjaan dengan analisis faktor konfirmatori, mereka menemukan hasil, bahwa lima ciri itu muncul, tetapi kemunculannya hanya pada pekerjaan posisi manajerial dengan umur dan tingkatan pendidikan yang lebih tinggi.

Disertasi Jangkung Karyantoro

4. Perbandingan antara Validitas *Job Description Survey* (JDS) dan Validitas *Job Characteristics Inventory* (JDI)

Hackman dan Oldham (1975) sebenarnya menggunakan validitas diskriminan sebagaimana yang nampak dari korelasi-korelasi diagonal median antara butir-butir pertanyaan yang dinilai dengan skala tertentu dengan butir-butir pertanyaan yang dinilai dengan skala lain-ya pada variabel yang sama. Disimpulkan dari penelitian mereka, bahwa koefisien korelasi ini berkisar dari 0,12 (untuk identitas tugas), sampai 0,28 (untuk kepuasan pada perkembangan). Sementara itu koefisien reliabilitas konsistensi internalnya berkisar antara 0,56 sampai 0,88. Kedua hal tersebut dianggap telah memuaskan.

Walaupun hanya membandingkan sejumlah hasil penelitian dengan teknik analisis meta, dan tidak menggunakan model *multitrait-multimethod*, Fried (1991) telah melakukan validitas konvergensi atas dua alat ukur, yaitu *Job Description Survey* (JDS) dan *Job Characteristics Inventory* (JCI) yang dibuat oleh Sims dkk. (1976). Fried mengkaitkan kedua alat tersebut dengan dua variabel: kinerja dan kepuasan kerja. Konvergensi terjadi dalam korelasi antara skala identitas

Disertasi Jangkung Karyantoro

tugas dan skala umpan balik, dengan kedua variabel tersebut (kinerja dan kepuasan kerja). Juga diperoleh hasil, bahwa ada kesamaan dalam hubungan skala otonomi dengan kinerja, dan juga skala keragaman kerja dengan kepuasan kerja. Memang secara umum, dalam konteks kesamaan itu, konsistensi internal median JCI lebih besar daripada JDI, walau hal itu besarnya tidak begitu bermakna.

Akan tetapi, ada perbedaan substansial dalam skala otonomi dengan kepuasan kerja. Perbedaan ini cukup bermakna ketika diperoleh hasil skala JDS (0,71) lebih besar daripada JCI (0,38). Diduga perbedaan ini bersumber pada validitas kontrak yang ada pada salah satu, atau kedua alat ukur tersebut. Menurut Pierce dkk. (1986), dari kedua alat ukur itu, hal yang paling problematik adalah skala otonomi. Breugh (1985) bahkan mengatakan, bahwa skala otonomi itu dirumuskan terlalu global sehingga mudah menimbulkan penafsiran idiosinkratik.

Perbedaan substansial juga terjadi pada hubungan antara skala keragaman tugas pada JCI (0,21) yang lebih besar secara bermakna daripada pada JDS (0,09). Akan tetapi, *true variance* hanya terdeteksi pada JCI dan bukan pada JDS. Bahkan *unexplained variance* juga tidak kelihatan nyata pada keduanya dalam kajian perbandingan analisis meta

itu. Hal ini terjadi diduga karena terlalu sedikitnya jumlah penelitian mengenai hubungan antara ciri pekerjaan dengan kinerja yang menjadi objek penelitian. *Unexplained variance* mungkin bisa diatribusikan pada faktor kontekstual seperti telah disebut di atas.

5. Objektivitas Respon terhadap Ciri Pekerjaan

Robert dan Glick (1981) mengkritik, bahwa model ciri pekerjaan gagal untuk membedakan ciri objektif pekerjaan dan pemahaman pekerjaan atas ciri-ciri itu. Semua penelitian yang terkait dengan model ciri pekerjaan pada dasarnya bersifat *cross-sectional* dan tergantung pada pengukuran laporan pribadi. Menurut Birnbaum dkk. (1986), kritik itu meliputi tiga hal, yaitu:

- a. Model ciri pekerjaan memfokuskan pada persepsi tugas oleh pekerja tanpa dengan jelas mengartikulasikan hubungan antara persepsi itu dengan sejumlah faktor di luar aspek objektif pekerjaan yang bisa menimbulkan persepsi pekerjaan. Sumber persepsi tugas adalah aspek sosial, informasi, dan perubahan kebutuhan.

- b. Karena kuesioner ciri pekerjaan menjadi satu dengan kuesioner kepuasan kerja sebagai variabel tergantungnya, maka korelasi antar persepsi tugas terkendali oleh tingkat varians metode.
- c. Persepsi tugas pekerja konvergen dengan persepsi penilai (*rater*) luar atas atribut yang sama. Ini terjadi, karena sampel macam pekerjaan kecil, dan analisis datanya tidak memadai. Sampel macam pekerjaan bergerak antara 9 sampai dengan 21 pekerjaan. Walaupun matrik *multitrait-multimethod* telah dapat dilakukan, hanya korelasi *rating* oleh pekerja dan *rating* oleh penilai untuk ciri pekerjaan tertentu saja yang dilaporkan. Kegagalan untuk melaporkan interkorelasi antar ciri pekerjaan yang berbeda yang diukur dengan metode yang sama atau metode yang berbeda membuat tidak adanya kesimpulan mengenai validitas konvergen atau diskriminan.

Analisis *univariat* atau paling tidak *bivariat* juga menjadi persoalan sejauh diduga hal ini dapat mengintroduksikan *error* dalam analisis (Peters dan Champoux, 1979; Robert dan Glick, 1981; Stone dan Hollenberck, 1984). Dengan demikian, tampaknya teknik *multivariat* seharusnya dipakai dengan alasan sebagai berikut: (1) instrumen yang digunakan untuk mengatur ciri pekerjaan atau kepuasan kerja sebagai

keluaran (*outcome*) umumnya berisi faktor-faktor yang cukup tinggi korelasinya; (2) masuk akal jika dihipotesiskan, bahwa ciri pekerjaan dan *outcome* mempunyai *domain* yang sama untuk perilaku psikometriknya; dan (3) gambaran yang distortif antar perbedaan kelompok mungkin terjadi ketika *t-test* atau *F-test* secara berurutan ditampilkan dengan ukuran berkorelasi (Tatsuoka, 1970).

Sejauh teknik *multivariat* merupakan prosedur optimisasi, teknik itu mengkapitalisasikan ciri kelompok sampel, sehingga bobot untuk setiap variabelnya terkendali atau harus memperhitungkan *shrinkage*-nya. Konsekuensinya, jika data tidak disediakan untuk mengestimasi stabilitas bobot itu, tentu perlu bersikap hati-hati (*reservation*) terhadap hasil temuan (Lee dkk., 1983).

Objektifitas ciri pekerjaan sebenarnya hampir tidak mungkin ditetapkan. Upaya untuk mengobjektifikannya dengan menggunakan penilai dari luar, ternyata hasilnya tetap berbeda dengan persepsi pekerja (Hackman dan Oldham, 1975, Hackman dkk., 1978; Dugoni, 1978; dan O'Connor, 1979). Kalau mengikuti teori persepsi (John dan Davis, 1965; Bem, 1972), perilaku kerja individual memang begitu subjektif. Perspektif ini seharusnya dirujuk pada psikologi interaksional sebagai

kerangka kerja yang dipakai untuk melakukan penafsiran oleh para ahli (misalnya, Schimtt dan Schneider, 1982; Schneider, 1983), yang mengkaji hubungan antara persepsi dan *respons*. Perspektif ini juga memuat pemikiran, bahwa orang aktif mencari penafsiran dan cenderung membenarkan pengalaman dan lingkup kerjanya (Louis, 1980). Persepsi sebenarnya merupakan penafsiran deskriptif mengenai proses membenaran itu, yang berlangsung sepanjang waktu dan menjadi dasar evaluasi afektif atau respons perilaku. Karena itu, ciri pekerjaan sebenarnya juga selalu dipandang secara perseptual.

Karena itu, kritik yang berkenaan dengan objektivitas sebenarnya kurang mengena. Terlebih lagi jika disimak, Hackman dan Oldham sebenarnya juga telah menunjukkan peranan persepsi itu ketika mereka memasukkan variabel kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri (*growth need strength*) sebagai variabel moderator. Karena bersifat perseptual, sampai batas tertentu kritik White (1978) benar, bahwa hasil penelitian akan cenderung tidak konsisten. Walau perlu dicatat juga, bahwa White tidak menunjukkan suatu metode alternatif tentang bagaimana suatu konstruk objektif ciri pekerjaan tidak rancu dengan persepsi pengembangan pekerjaan. Selain itu, sumber yang membuat tidak

Disertasi Jangkung Karyantoro

konsistennya dimensionalitas itu sebenarnya berasal bukan hanya dari luasnya perbedaan individual, tetapi juga berasal dari faktor-faktor individual yang bisa berubah (O'Connor dkk., 1980). Selanjutnya, mereka mengatakan, bahwa jika sampel cukup besar, maka kritik White itu bisa terselesaikan. Oleh karena itu, seperti dikatakan oleh Cohen (1969), reliabilitas selalu tergantung pada jumlah sampel, dan *power* alat ukur selalu merupakan fungsi dari besarnya sampel.

Sambil mengingat kelemahan alat ukur tugas yang bersifat perseptual, perlu digaris bawahi kesimpulan Steers dan Moodway (1977), bahwa rancangan penelitian mengenai pekerjaan hendaknya menguji sebanyak mungkin faktor individual yang secara potensial mempengaruhi *respons* pekerja terhadap pekerjaannya. Rancangan seperti ini akan bisa nampak pada uji terhadap efek utama (*main effect*) dan efek interaksi (*interaction-effect*)-nya.

6. Hubungan antara Ciri Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja sebagai Kriteria

Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, teori menunjukkan adanya konsistensi validitas hubungan kepuasan kerja dengan ciri pekerjaan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Persepsi atas lima ciri inti, khususnya jika disatukan, berkorelasi secara konsisten dengan alat ukur tugas, pekerjaan, dan kepuasan terhadap perkembangan diri (Arnold dan House, 1980; Champoux, 1980; Porkoney dkk., 1980; Kiggundu, 1983). Untuk menunjang hasil ini, secara khusus perlu dicatat penelitian yang dilakukan oleh Cladwell dan O'Relly (1982) mengenai hubungan antara persepsi tugas dan kepuasan kerja pada 77 mahasiswa *Management Bussiness Administration* paruh waktu sebagai sampelnya. Hasil penelitian menunjukkan adanya asosiasi di antara dua variabel itu. Kepuasan kerja umumnya berkorelasi tinggi dengan semua persepsi tugas, yang mempunyai koefisien korelasi berkisar dari 0,27 (dengan kemaknaan tugas) sampai 0,54 (dengan Angka Potensi Motivasi). Jika faset-faset kepuasan kerja juga dilihat, pantas dicatat, bahwa kepuasan kerja itu sendiri berkorelasi secara kuat dengan semua alat ukur persepsi tugas, yang koefisien korelasinya berkisar antara 0,29 (dengan kemaknaan tugas) sampai 0,61 (dengan Angka Potensi Motivasi). Temuan-temuan ini serupa dengan temuan yang dilakukan oleh Loher dkk. (1985) dengan menggunakan analisis meta terhadap hubungan antara ciri pekerjaan dengan kepuasan kerja. Setelah mengoreksi *sampling error* dan mengukur reliabilitasnya, ditemukan

Disertasi Jangkung Karyantoro

koefisien korelasi-korelasi-nya berkisar antara 0,32 (dengan identitas tugas) sampai 0,46 (dengan otonomi).

Dengan melakukan analisis meta mengenai hubungan kepuasan kerja dan lingkup pekerjaan, Stone (1986) menemukan, bahwa rerata koefisien korelasi antara 0,53 dan 0,93. Lingkup kerja meliputi semua sifat yang terkait dengan tantangan dan kompleksitas pekerjaan; dan hal ini serupa secara mendasar dengan sifat-sifat yang disarankan oleh Hackman dan Oldham (1986).

James dan Jones (1980) melakukan kajian analisis konfirmatori yang menguji hipotesis, bahwa persepsi pekerjaan dan kepuasan kerja saling berhubungan secara timbal balik. Persepsi pekerjaan didefinisikan sebagai representasi kognitif sifat-sifat pekerjaan, yang merefleksikan keberartian dan signifikansi psikologis sifat-sifat individual. Hasil suatu analisis dengan menggunakan *two stage least square* mendukung hipotesis hubungan timbal balik itu. Secara khusus, disarankan adanya penggunaan model *postcognitive-nonrecursive* sebagai alat penjelasan, karena dengan model itu kepuasan kerja terjadi setelah adanya persepsi pekerjaan dalam hubungan sebab akibat, dan persepsi pekerjaan dan kepuasan kerja berhubungan secara timbal balik. Hal ini juga

Disertasi Jangkung Karyantoro

dikonfirmasikan oleh James dan Tetrick (1986) ketika mereka menggunakan analisis konfirmatori untuk menguji tiga model alternatif hubungan sebab akibat antara persepsi pekerjaan dan kepuasan kerja. Dua model lainnya yang tidak terkonfirmasi adalah model *precognitive-recursive* dan model *precognitive-nonrecursive*. Model *precognitive-recursive* terakhir adalah model di mana persepsi pekerjaan terjadi setelah adanya kepuasan kerja, dan merupakan efek (bukan sebab) kepuasan kerja, sedangkan model *precognitive-nonrecursive* adalah model di mana kepuasan kerja terjadi sebelum persepsi pekerjaan, dan keduanya berhubungan secara timbal balik.

7. Hubungan Ciri Pekerjaan dan Kinerja sebagai Kriteria

Dalam hubungannya dengan kinerja, teori Hackman dan Oldham berkembang kurang cepat dan kurang berhasil. Hubungan antara persepsi ciri pekerjaan dan kinerja, dengan atau tanpa kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri sebagai moderator, adalah lemah dan tidak konsisten (Arnold dan House, 1980; Cherrington dan England, 1980; Gorn dan Kanungo, 1980). Suatu kajian yang dilakukan oleh Griffin dkk. (1981) terhadap 13 kajian teori yang memperlakukan kinerja sebagai variabel

tergantung, menemukan, bahwa 5 kajian menunjukkan hasil-hasil yang signifikan, 3 kajian menunjukkan hasil yang bervariasi, dan 5 kajian menunjukkan hasil yang negatif. Dari 5 kajian yang menggunakan alat ukur kinerja secara ketat, 4 kajian di antaranya menunjukkan hasil negatif secara signifikan. Dari 3 kajian yang menggunakan rancangan eksperimental, tidak ada satupun kajian yang menunjukkan efek yang signifikan.

Locke dan Henne (1986) mempertanyakan, bagaimana seseorang bisa mendapatkan ciri inti pekerjaan, sehingga bisa mengarah ke kinerja yang tinggi. Mereka berargumen, bahwa untuk berkinerja baik atau buruk perlu mengandalkan adanya standart kebaikan dan kekurangan. Tanpa adanya standart ini, orang tidak akan bisa mengetahui apa yang akan harus dilakukan dan merasa sudah baik. Jika standarnya rendah, kepuasan bisa saja muncul bahkan setelah kinerjanya lemah. Jika standarnya mendua, tidak seorangpun tahu apa yang akan terjadi, karena tidak ada cara untuk menafsirkan umpan balik. Mereka mengambil kesimpulan, bahwa teori telah gagal menspesifikasikan bagaimana generalisasi keinginan untuk pemerdayaan kerja akan bisa diintegrasikan dengan standart kinerja tertentu atau tujuan-tujuan yang ada. Karena itu,

Disertasi Jangkung Karyantoro

berdasarkan pada kritik mereka, dalam penelitian mengenai hubungan antara ciri pekerjaan dan kinerja seharusnya ada variabel penetapan tujuan sebagai variabel moderator untuk mengeksplorasikan sejauh mana orang mengetahui tujuan pekerjaannya, sejauh mana tujuan telah ditetapkan secara jelas, dan sejauh mana tujuan itu bisa diterima (Early, 1985).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Lima

CIRI INDIVIDU

1. Pendekatan Disposisi

Pendekatan disposisi meliputi pengukuran ciri individu yang dapat membantu menjelaskan perilaku dan sikap individu. Asumsinya, bahwa adalah mungkin untuk mencirikan manusia pada dimensi-dimensi tertentu, bahwa dimensi-dimensi ini cenderung stabil dari waktu ke waktu, dan bahwa dimensi-dimensi ini bisa berguna untuk memprediksikan perilaku individu.

Ada dua ciri individu yang begitu kritis, yaitu pertama, kemampuan atau kapabilitas individu untuk terlibat dalam suatu kegiatan tertentu; dan kedua, motivasi yang berupa kemauan individu untuk terlibat dalam perilaku tertentu (Heneman dkk., 1983). Kemampuan dan motivasi perlu dikombinasikan dengan persyaratan pekerjaan dan ganjaran dalam rangka untuk mempengaruhi keluaran-keluaran sumber daya manusia. Diduga, kesesuaian antar dua dimensi itu bisa menghasilkan derajat kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Pentingnya peran kemampuan-kemampuan tersebut terlihat jelas dari beberapa penelitian. Schnieder dkk. (1982) menemukan, bahwa dimensi keragaman tugas dan otonomi mempunyai korelasi yang signifikan dengan nilai-nilai faktor numerikal, klerikal, dan verbal serta inteligensi sebagaimana yang diukur dengan *General Aptitude Test Battery*. Koefisien korelasi itu berkisar dari 0,25 sampai 0,35. Hasil-hasil ini lebih berhubungan dengan pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan manajerial daripada pekerjaan lapangan, dan korelasi tersebut terjadi khususnya dengan dimensi-dimensi pekerjaan yang dirasakan akan menghasilkan ganjaran.

Lakshmi (1974) menemukan, bahwa efek interaksi dari inteligensi dan tugas pada kinerja adalah signifikan ($Rerata\ Kuadrat = 201,61; F = 43,63; p < 0,01$). Ada petunjuk, bahwa efek interaksi adalah signifikan pada pekerjaan yang kompleks, tetapi tidak pada pekerjaan yang sederhana. Tampaknya, tugas yang lebih kompleks bisa menimbulkan ketegangan kognisi pada diri seseorang, karena adanya jumlah dan kuatnya respons yang sebenarnya tidak perlu ada dalam tugas yang kompleks itu. Jadi, subjek yang tinggi inteligensinya karena kemampuan kognitifnya yang lebih tinggi mungkin bisa belajar lebih cepat daripada

Disertasi Jangkung Karyantoro

subjek yang rendah inteligensinya dalam tugas yang kompleks. Hunter (1986), yang lebih menekankan faktor "g" sebagai prediktor kinerja, menunjukkan adanya sejumlah bukti mengenai prediksi kemampuan kognitif umum terhadap kinerja di semua pekerjaan.

Schmidt dkk. (1986) menanggapi penemuan Hunter (1983) sebagai berikut: ketika menguji hipotesisnya dengan menggunakan *path analysis* Hunter menemukan hasil, bahwa kemampuan mental secara umum sesungguhnya dibutuhkan untuk mengerti pengetahuan yang disyaratkan pada pekerjaan tertentu. Suatu pekerjaan yang lebih kompleks yang pasti melibatkan begitu banyak pengetahuan menuntut kemampuan mental umum yang lebih tinggi dari pelaksana pekerjaan itu. Bagaimanapun, ditemukan juga, bahwa pengaruh pemilikan pengetahuan atas suatu pekerjaan terhadap kinerja adalah lebih kuat daripada pengaruh kemampuan mental umum sebagaimana diukur dengan sampel kerja. Koefisien korelasi antara kemampuan mental umum dan pemilikan pengetahuan atas suatu pekerjaan adalah 0,55 untuk kajian di lingkungan militer, dan 0,66 untuk kajian di lingkungan sipil. Koefisien korelasi antara pemilikan pengetahuan atas suatu pekerjaan dan kinerja sampel kerja adalah 0,56 untuk data militer, dan 0,53 untuk data sipil. Adapun

Disertasi Jangkung Karyantoro

koefisien korelasi antara kemampuan mental umum dan kinerja sampel kerja adalah 0,13 untuk kajian di lingkungan militer, dan 0,26 untuk kajian di lingkungan sipil. Kesimpulannya, kemampuan ditemukan tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja. Pengaruhnya hanya berlangsung melalui peranan kemampuan terhadap pemilikan pengetahuan atas pekerjaan dan kinerja sampel kerja. Tetapi tanpa mengabaikan apakah ada atau tidak pengaruhnya secara tidak langsung, hubungan antara kemampuan dan kinerja dikonfirmasi oleh Coward dan Sackett (1988) cenderung linier. Hal ini ditemukan oleh mereka dengan cara menggunakan 174 sampel ketika mengukur hubungan antara 9 skala yang ada pada *General Aptitude Test Battery* dengan kinerja, padahal jumlah sampel reratanya seharusnya 210, dan dengan cara menggunakan pendekatan polynominal.

Setelah bertahun-tahun banyak peneliti menaruh perhatian pada kajian mengenai hubungan antara kemampuan dan kinerja, maka sangat mengherankan, bahwa hanya sedikit perhatian sistematis yang dicurahkan untuk mengukur pengaruh potensial kemampuan terhadap kepuasan kerja. Meskipun demikian untuk banyak okupasi dan profesi, ada suatu rentang inteligensi yang terkait dengan efisiensi kinerja dan

Disertasi Jangkung Karyantoro

kepuasan kerja. Beberapa isu menunjukkan, bahwa orang dengan inteligensi melebihi kategori inteligensi normal, baik terlalu tinggi atau terlalu rendah, akan mengalami kejenuhan atau kekecewaan, dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Individu dengan nilai tinggi pada tes kemampuan diprediksikan akan tidak puas ketika mereka harus melakukan tugas pekerjaan yang tidak menantang. Sama halnya, ketidakpuasan akan muncul pada individu yang ditawarkan tugas pekerjaan yang kompleks, tetapi kapasitas mereka lebih rendah daripada yang dipersyaratkan. Sebuah faktor yang diasumsikan (tetapi tidak selalu) berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Sejumlah kajiann menunjukkan, bahwa tingkat pendidikan sedikit dan negatif korelasinya dengan kepuasan kerja (Glenn dan Weaver, 1982). Salah satu penjelasannya adalah, bahwa orang dengan pendidikan yang tinggi mungkin mempunyai pengharapan yang lebih tinggi pula, dan pada saat yang sama yakin, bahwa kerjanya harus bisa terpenuhi dan dipertanggung-jawabkan. Kebanyakan pekerjaan yang dirasakannya tidak mengandung tantangan yang cukup memadai tidak akan bisa memuaskan pengharapan tersebut.

Disertasi Jangkung Karyantoro

2. Ciri-Ciri Kemampuan

Bertahun-tahun para ahli ilmu pengetahuan dari berbagai kalangan berusaha mencari definisi dan ukuran kemampuan manusia. Sebagaimana diketahui, pengukuran kemampuan dipelopori oleh Alfred Binet. Dia adalah seorang psikolog Perancis yang mempublikasikan tes kemampuan mental pertama pada tahun 1905. Sejak itu pengukuran berkembang dengan pesat di bidang industri, dan saat ini sudah banyak dilakukan pengukuran kemampuan dan penggunaan tes dalam organisasi.

Mengidentifikasi dan mengukur kemampuan manusia, bagaimanapun telah terbukti sangat memboroskan waktu dan mahal. Berbagai teori mengenai kemampuan manusia tetap masih saling kontradiktif sampai saat ini (Tyler, 1974). Akan tetapi, hal-hal tersebut tidak menghalangi perkembangan pengukuran yang telah banyak membantu organisasi di dalam meningkatkan derajat kinerja para karyawannya.

Pada penelitian ini, arti dari kemampuan manusia dikaitkan dengan kemampuan intelektual dan kemampuan psikomotor. Dalam rumusan Cronbach yang dikutip oleh Dunnette (1970), bakat dan kemampuan dimasukkan ke dalam kemampuan intelektual, sementara keahlian sama

Disertasi Jangkung Karyantoro

dengan kemampuan psikomotor. Masalah yang terkait dengan organisasi kemampuan intelektual adalah spesifikasi atau keumumannya. Menurut Dunnette, bakat-bakat menyatu dalam pola yang lebih umum dari kinerja, dan kemampuan diterapkan pada hal-hal yang lebih khusus. Dia memberi contoh, bahwa seseorang dengan bakat verbal tinggi akan lebih maju dalam berbicara di depan publik setelah terlibat dalam pelatihan-pelatihan tertentu. Contoh ini memperjelas arti bakat yang secara operasional didefinisikan sebagai nilai tes bakat yang mampu meramalkan kemampuan spesifik individu untuk mempelajari tugas pekerjaannya, atau apa yang bisa diselesaikan oleh individu tersebut dengan pelatihan (Wortman dkk., 1992). Tetapi dengan mengikuti ide Charles Spearman yang dikutip oleh Santrock (1991), generalitas dari kemampuan-kemampuan intelektual tampaknya merupakan inteligensi umum yang dia sebut sebagai faktor "g", dan faktor khususnya disebut sebagai inteligensia khusus atau faktor "s". Spearman menyebut yang kedua inilah yang merupakan bakat.

Seperti telah disebutkan sebelumnya, Hunter melihat bukti, bahwa faktor "g" merupakan sifat manusia yang penting. Bahkan Jensen (1986) percaya, bahwa faktor "g" adalah salah satu variabel dasar dan utama

Disertasi Jangkung Karyantoro

dalam psikologi. Akan tetapi harus dicatat, bahwa bukti semacam itu tidak mengesampingkan keberadaan kemampuan-kemampuan lain, baik kognitif maupun nonkognitif (Schoenfeldt, 1982). Hal ini tidak akan menghasilkan keseluruhan profil dari kemampuan-kemampuan, baik untuk setiap individu ataupun untuk kelompok kerja. Dengan demikian, ini berarti, bahwa faktor "g" tidak cukup dan merupakan pengulangan dari suatu alat perinci kemampuan-kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Hunter mencatat, bahwa kemampuan khusus ini mencerminkan baik perbedaan peringkat kemampuan secara keseluruhan, sebagaimana berlangsung sebagai faktor "g", maupun perbedaan pola kemampuan yang terkait dengan pekerjaan, yang tidak bisa ditunjukkan oleh faktor "g".

Para ahli sering tidak menunjukkan kesepakatan mengenai spesifikasi inteligensi. Pada tahun 1938 Thurstone mengusulkan, bahwa inteligensi terdiri dari tujuh kemampuan mental utama, yaitu *verbal comprehension*, *number ability*, *word fluency*, *spatial visualization*, *associative memory*, *reasoning*, dan *perceptual speed*. Lima puluh satu tahun kemudian, di tahun 1989, Gardner memasukkan tujuh kemampuan di dalam usahanya menggolongkan inteligensi, meskipun tidak sama

dengan tujuh faktornya Thurstone. Faktor-faktor yang diusulkan Gardner tersebut adalah *verbal intelligence*, *mathematical intelligence*, *insightful skills for analyzing ourselves*, *movement skills*, dan *musical intelligence*. Dalam teori *triarchic*-nya, Sternberg (1989) mengindikasikan inteligensi komponensial (*componential intelligence*), inteligensi eksperiential (*experiential intelligence*), dan inteligensi kontekstual (*contextual intelligence*) sebagai tiga faktor inteligensi. *Analytical thinking* dan *abstract reasoning* dimasukkan dalam inteligensi komponensial. *Insightful* dan pemikiran kreatif dimasukkan ke dalam inteligensi eksperiential, dan inteligensi kontekstual lebih berkenaan dengan kejelian dan kepraktisan pengetahuan.

3. Kontroversi dan Masalah-Masalah dalam Kemampuan

Santrock (1991) mencatat ada tiga kontroversi yang saat ini sedang hangat diperdebatkan. Isu pertama adalah, apakah tingkatan kemampuan-kemampuan disebabkan oleh keturunan atau lingkungan. Hal ini membawa ke berbagai pertanyaan yang salah satunya adalah apakah seorang pemimpin itu dilahirkan atau dibentuk. Jensen (1969) berargumentasi, bahwa inteligensi mengandung kira-kira 80% dari

Disertasi Jangkung Karyantoro

keturunan, dan perbedaan generik itu muncul karena ada perbedaan inteligensi dari ras, bangsa, dan kelas sosial individu. Persentase tersebut dapat dipertanyakan, karena manusia tumbuh dan berkembang dalam sedemikian banyak interaksi sosial selama hidupnya, sehingga tentu saja akan membuat perbedaan yang signifikan di antara satu dengan yang lainnya (Weinberg, 1989).

Isu kedua berkenaan dengan perbedaan ras dan pengaruh budaya dalam inteligensi. Beberapa penelitian terhadap individu yang mempunyai perbedaan ras dan suku, membuktikan, bahwa perbedaan inteligensi tidak didasarkan pada faktor genetik. Pada tahun-tahun belakangan ini orang kulit hitam mempunyai lebih banyak kesempatan yang bisa menutup kesenjangan inteligensi tersebut (Jones, 1984). Hal ini berarti, bahwa bila lingkungan diperkaya, jangkauan reaksi akan meningkat-kan inteligensi secara proporsional. Selanjutnya, perbedaan juga datang dari kenyataan, bahwa tes inteligensi terdahulu lebih menguntungkan orang-orang kelas menengah, orang-orang kulit putih, dan para perkotaan (Scarr, 1989). Saat ini terdapat tes yang bebas budaya (*culture free test*) sebagai alternatif untuk mengurangi bias, perbedaan dalam merespon. Dengan tes ini, respon individu diharapkan tidak

Disertasi Jangkung Karyantoro

dikarenakan alat tes yang menguntungkan kelompok tertentu, atau perbedaan merespon dikarenakan perbedaan budaya. Bagaimanapun juga, usaha untuk mengembangkan tes bebas-budaya bukanlah merupakan alternatif yang memuaskan, karena membuat tes yang benar-benar bebas budaya merupakan hal cukup sulit.

Akhirnya, masalah tersebut juga berhubungan dengan masalah, apakah inteligensi berisikan pengetahuan yang dipunyai oleh orang-orang yang telah berkembang, atau berisikan proses kognisi yang dipunyai oleh orang-orang yang sudah terbiasa dalam mendapatkan dan menganalisa informasi. Model *triarchic* Sternberg, sebagaimana dijelaskan di depan, menekankan pada cara melakukan proses informasi dan informasi itu sendiri. Sternberg mengatakan, bahwa akumulasi informasi yang didapat oleh seseorang akan menjadi pengetahuan yang memperbesar kapasitas seseorang dalam melakukan proses informasi. Dengan demikian, tentu saja individu yang belajar banyak hal akan membuat akumulasi secara terus-menerus, sehingga kapasitas memprosesnya menjadi besar. Jelaslah di sini, bahwa teori genetik mempunyai keterbatasan-keterbatasan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

4. Kemampuan Khusus dalam Kepenyeliaan

Gardner (1989) berargumentasi, bahwa perilaku Beethoven dalam musik mencerminkan tingkat inteligensi dalam musik yang paling tinggi. Mengikuti argumen ini, maka harus ada kemampuan khusus di dalam jajaran kepenyeliaan pada perilaku penyelia lini utama. Kemampuan-kemampuan ini dapat dinyatakan lewat pengukuran yang harus dibuat dengan mempertimbangkan reliabilitas dan validitas. Untuk mencapai ke sana, pengukuran seharusnya mempunyai konstruksi teoritis yang dinyatakan dalam butir-butir pertanyaan alat ukurnya.

Seperti disebutkan dalam bab tiga, penyelia lini utamanya difungsikan sebagai manajer dan sebagai pemimpin. Sebagai manajer tentu saja mereka diharapkan berperilaku sesuai dengan semua fungsi-fungsi manajerial yang meliputi keahlian di dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Stoner, 1982). Dalam hal tertentu keahlian ini tumpang tindih dengan satu dari dua dimensi fungsi-fungsi kepemimpinan seperti yang ditunjukkan di bawah ini.

Perilaku kepemimpinan dirumuskan sebagai fungsi dari dua dimensi yang dikenal sebagai dimensi *consideration* dan dimensi *initiating structure* (Fleishman dan Harris, 1962). Ada juga ahli-ahli lain yang

menggunakan istilah-istilah yang berbeda dengan istilah itu, seperti penggunaan istilah dimensi perhatian pada orang, dan dimensi perhatian pada produksi (Blake dan Mouton, 1964), atau dimensi yang memusatkan perhatian pada anak buah, dan pada produksi (Likert, 1967). Akan tetapi istilah-istilah tersebut artinya sama dengan dua dimensi di atas. Beberapa penelitian menunjukkan, bahwa sebagian besar kegiatan manajemen dapat digolongkan dalam salah satu dari dua dimensi tersebut (Schultz dan Schultz, 1986).

Seseorang dapat disebut sebagai manajer yang efektif jika mampu menunjukkan empat elemen dari dimensi *consideration*, yaitu menciptakan perasaan yang penuh dukungan, mengembangkan hubungan personal, memberikan perlakuan yang adil, dan menerapkan kekuatan hukum yang tanpa pandang bulu (Strauss, 1977). Sangat jelas, bahwa fungsi-fungsi *consideration* meliputi kesadaran, kepekaan, dan perasaan pribadi pada anak buah. Kesemuanya itu diduga akan menumbuhkan pendekatan yang manusiawi pada manajemen. Adapun fungsi-fungsi dalam dimensi *initiating structure* meliputi tugas-tugas yang secara tradisional berhubungan dengan peran kepemimpinan, seperti pengorganisasian, penetapan, dan pengarahan kegiatan kerja anak buah.

Bila dimensi *consideration* dibutuhkan untuk menciptakan kemauan anak buah untuk bekerja, sebaliknya *initiating structure* seharusnya digunakan untuk memelihara kemampuan-kemampuan anak buah. Pada saat tertentu, aspek *initiating structure* dari suatu pekerjaan seorang manajer mungkin berlawanan dengan tuntutan-tuntutan dimensi *consideration*. Ketika kedua ikhwal itu muncul bersamaan sebagai tuntutan, maka hal ini bisa menjadi konflik. Misalnya dalam situasi, di mana sejumlah pekerjaan tertentu harus diselesaikan dengan mutu tertentu dan dalam batas waktu tertentu pula, dan sementara itu kehidupan perusahaan memang tergantung pada konsistensi dua standart itu. Pada saat yang sama adalah juga tugas para manajer untuk membuat seimbang antara dua perangkat tuntutan yang berkonflik. Dalam situasi tersebut, secara ideal manajer yang efektif diharapkan dapat mengintegrasikan keseluruhan dimensi-dimensi ini, dan kemampuan mereka untuk melakukannya merupakan tugas kepemimpinan yang paling penting.

Dengan dua dimensi ini, peneliti mulai menyelidiki hubungan kedua dimensi tersebut dengan produktivitas dan kepuasan anak buah. Secara umum, penelitian menunjukkan suatu kecenderungan bagi anak buah

Disertasi Jangkung Karyantoro

untuk lebih puas dengan pemimpin yang penuh *consideration*, meskipun peran *initiating structure* secara tidak terelekan harus dijalankan untuk menjaga produktivitas (Kerr dkk., 1974; House, 1974; Roskin, 1983).

5. Kekuatan Kebutuhan untuk Pengembangan Diri sebagai Motivasi Kerja

Penelitian Porter dan Lawler (1968), Hackman dan Lawler (1971), dan Hackman dan Oldham (1976), menyarankan, bahwa kebutuhan untuk pengembangan diri ke tingkat yang lebih tinggi harus menjadi faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja. Porter dan Lawler (1968) juga menekankan, bahwa derajat kepuasan kebutuhan pengembangan diri untuk tingkat yang lebih tinggi berhubungan lebih dekat dengan kinerja pekerjaan daripada dengan kepuasan kebutuhan untuk tingkat yang lebih rendah. Bersama dengan Slocum (1971), para peneliti itu mengatakan, bahwa penelitian mereka pada para manajer sebagai sampelnya telah terbukti menunjang prediksi tersebut.

Kebutuhan untuk pengembangan diri yang lebih tinggi meliputi kebutuhan seperti kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan pribadi, dan kebutuhan akan tantangan dan prestasi (Maslow, 1954 dalam

Disertasi Jangkung Karyantoro

Mitchell dan Larson, 1987; Alderfer, 1969; Hackman dan Lawler, 1971). Ketika mereka menyusun butir-butir pertanyaan untuk variabel kekuatan kebutuhan pengembangan diri (*growth need strength*), mereka merumuskan, bahwa unsur-unsur yang membentuknya adalah, (1) pertumbuhan dan perkembangan pribadi, (2) suatu perasaan kepuasan pribadi terhadap terpenuhinya kapabilitas dan potensi dirinya, (3) perasaan, bahwa tujuan dan tantangan yang berharga dapat dicapai, dan (4) suatu perasaan bebas dalam pikiran dan tindakan.

Individu dengan kekuatan kebutuhan pengembangan diri yang lebih tinggi tampaknya lebih menempatkan nilai (*valensi*) yang lebih tinggi pada hasil capaian tujuan-tujuan kinerja mereka daripada mereka yang mempunyai kekuatan kebutuhan pengembangan diri yang lebih rendah (Abdel-Halim, 1980). Bagi anak buah dengan kebutuhan perkembangan diri yang tinggi kinerja atasan sering diperlakukan sebagai ganjaran organisasional yang bersifat intrinsik dengan *valensi positif*. Pada tingkat tertentu sejauh ganjaran seperti itu sering dianggap sebagai akibat efektifitas kinerja atas suatu pekerjaan, dan juga sejauh besaran ganjaran itu bisa memenuhi ekspektasi awal, maka individu akan cenderung merasa puas (Porter dan Lawler, 1968). Sebaliknya individu dengan

Disertasi Jangkung Karyantoro

kekuatan kebutuhan pengembangan diri yang rendah mungkin dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan lain yang jelas manifestasinya seperti misalnya kebutuhan keamanan dan kebutuhan sosial. Kepuasan kerja bagi individu dengan kekuatan kebutuhan pengembangan diri yang rendah ini sangat tergantung pada tingkat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut pada pekerjaannya. Akan tetapi, sejak bertahun-tahun lalu Atkinson (1958) berpendapat, bahwa tidak ada alasan untuk mengharapkan pemenuhan kebutuhan semacam itu untuk harus dihubungkan dengan kinerja. Tetapi sebagaimana pada bab satu, hubungan antara kepuasan dan kinerja terutama akan tergantung utamanya pada yustifikasi atas konstruk teoritik yang digunakan.

6. Beberapa Kritik pada Pendekatan Disposisi

Konsep disposisi telah dikritik dengan bermacam-macam dalih. Kritik tersebut bermula dari pertanyaan, apakah ciri-ciri individu mungkin dapat mempertanggung-jawabkan keanekaragaman tindakan manusia dalam berbagai situasi. Pertanyaan tersebut secara mendasar berkenaan dengan masalah stabilitas ciri-ciri individu. Mischel (1968),

Disertasi Jangkung Karyantoro

yang paling banyak mengkritik, berargumentasi, bahwa ciri individu tidak mempunyai kekuatan untuk memprediksi. Dia dapat menerima pendapat, bahwa manusia merupakan sumber tumbuhnya respons perilaku, tetapi dia menegaskan posisinya dengan menyatakan, bahwa stimuli situasilah yang menimbulkannya, dan perilaku manusia akan berubah karena kondisinya yang berubah. Mischel tampaknya mengikuti perspektif belajar sosial yang ekstrem, bahwa perilaku manusia cenderung ditentukan hanya oleh situasi. Jadi, argumentasinya lebih ditekankan pada situasi, dan menolak adanya teori *trait*.

Kritik yang paling mendalam diketengahkan oleh Bowers (1973). Dia mengusulkan perspektif interaksi daripada menganut teori *trait* atau situasi. Singkatnya, dia berargumentasi, bahwa situasi merupakan fungsi manusia, seperti halnya perilaku manusia merupakan suatu fungsi dari situasi. Situasi tersebut kemudian merupakan fungsi dari orang yang mempersepsi. Di sini orang atau person diartikan mempunyai skema kognitif yang akan mempersepsi, menyaring, dan mengatur situasi. Staw dan Ross (1985) melakukan usaha yang kuat untuk membuktikan tentang stabilitas sikap kerja pada situasi apapun dengan menegaskan, bahwa perubahan kerja mengurangi konsistensi sikap. Dari penelitian mereka,

Disertasi Jangkung Karyantoro

ditunjukkan, bahwa semakin besar perubahan situasinya semakin rendah sikapnya.

Perlu dicatat di sini, pendekatan disposisi untuk memprediksi sikap dan perilaku juga populer dalam penelitian organisasi. Selain penggunaannya dalam seleksi personalia (Dunnette, 1976), penilaian terhadap ciri individu biasanya telah dipindahkan pada bagian belakang kuesioner yang dirancang secara prinsipil untuk menunjukkan hubungan situasional. Jadi dapat disimpulkan, bahwa kinerja akan lebih tepat bila dilihat dari pendekatan disposisi dengan perspektif para interaksionis.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Enam

CIRI ORGANISASI

1. Pentingnya Ciri Organisasi

Lingkungan telah lama dikenal sebagai potensi sumber pengaruh terhadap perilaku manusia. Bahkan perilaku manusia dibentuk pada tingkat tertentu oleh interaksinya dengan lingkungan. Salah satu bentuk lingkungan secara operasional adalah perusahaan. Perusahaan, di mana orang-orang terlibat bekerja, pada dasarnya adalah organisasi. Organisasi adalah sistem sosial di mana setiap orang mempunyai peran-peran tertentu (Katz dan Kahn, 1978). Peran mereka terkait satu dengan yang lainnya. Sistem tersebut dengan demikian menjadi wahana kerja yang mempengaruhi perilaku sosial mereka. Dengan kata lain, suatu organisasi adalah potensi bagi adanya perilaku adaptif. Ciri organisasi secara keseluruhan merupakan iklim yang menunjukkan potensi kemampuan adaptif organisasi (Friedlander dan Margulies, 1969).

Dalam rangka memahami peran iklim organisasi dalam efektifitas organisasi, Steers (1977) mengkonstruksikan suatu model umum yang

bersifat hipotesis, yang meng-khususkan pada hubungan antara sejumlah variabel utama, yaitu ciri-ciri pekerja, iklim organisasi, dan keluaran individual (kepuasan kerja dan kinerja). Iklim yang muncul digambarkan sebagai arena tempat di mana keputusan-keputusan kinerja seorang pekerja diambil. Bila iklim mendukung ciri-ciri pekerja, dapat diharapkan bahwa perilaku yang mengarah pada tujuan akan tinggi. Sebaliknya, bila iklim berlawanan dengan tujuan, kebutuhan, dan motif-motif personal, kinerja dan kepuasan kerja akan menurun. Dengan kata lain, interaksi ciri-ciri pekerjaan dan iklim organisasi berdampak pada capaian-capaian individu. Bagaimanapun juga, iklim organisasi lebih penting daripada ciri-ciri individual, karena ciri-ciri individu yang dilepas atau disalurkan (ataupun tidak) ke aktivitas produktif tergantung pada iklim organisasi (Friedlanders dan Margulies, 1969). Singkatnya, iklim organisasi dapat menghambat atau memudahkan suatu proporsi substansi dari varian kriteria seperti kinerja atau kepuasan kerja (Bass, 1967; Campbell dan Pritchard, 1976). Perlu dicatat, bahwa iklim yang bisa membuat semua tingkat pekerja khususnya para manajer merasa diri mereka menjadi bagian integral organisasi, sebenarnya jauh lebih baik daripada iklim yang hanya bisa membuat pekerja tingkat rendah dapat mengembangkan diri saja. (Stoner, 1982).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Penelitian Litwin dan Stringer (dalam Steers, 1985) juga Dutton (dalam Stonner, 1987) menunjukkan, bahwa pentingnya iklim organisasi dalam menciptakan optimalisasi sumber daya manusia. Litwin dan Stringer (1968) menemukan, bahwa iklim organisasi dengan sentralisasi yang ketat di dalam pengambilan keputusan membuat rendah produktivitas, kepuasan kerja, dan juga kreatifitas. Hal itu juga membuat kelompok kerja mempunyai sikap negatif. Sementara iklim organisasi dengan hubungan interpersonal yang erat di antara pekerja membuat kepuasan kerja lebih tinggi, menciptakan sikap kerja positif dalam kelompok, dan mendorong timbulnya perilaku kreatif, tetapi produktifitas kerja tetap rendah. Iklim organisasi dengan orientasi pada prestasi, pencapaian tujuan dan target mampu meningkatkan perilaku kreatif, kepuasan yang tinggi, produktivitas yang tinggi, dan sikap kerja positif dalam kelompok.

Dutton (1972) melakukan penelitian pada hubungan antara iklim organisasi dan kreatifitas individu. Hasilnya, kreatifitas individu meningkat dalam suatu iklim organisasi tempat di mana orang-orangnya dipersiapkan untuk menerima perubahan, didukung bila mereka mempunyai ide-ide inovatif, disiapkan untuk menerima kenyataan bila

Disertasi Jangkung Karyantoro

ide baru gagal diimplementasikan, diberikan kebebasan untuk mencapai tujuan dan target, dan diberi ganjaran bila mereka berhasil.

Penelitian Hand dkk. (1973) menunjukkan, bahwa iklim organisasi yang terfokus pada komunikasi terbuka, upaya saling mendukung, desentralisasi dalam pengambilan keputusan, cenderung untuk meningkatkan produktivitas dan menurunkan derajat keluarnya orang dari kerja, biaya produksi, dan jumlah waktu yang dipakai untuk latihan dan pendidikan.

Mengikuti pemikiran Katz dan Kahn (1986), suatu organisasi seharusnya memenuhi tiga persyaratan perilaku yang penting agar bisa memastikan kesuksesan yang optimal. Pertama, suatu organisasi harus mampu mempertahankan pekerja terutama yang berkualitas baik dengan menawarkan ganjaran yang pantas dan sepadan dengan sumbangannya yang berkenaan dengan pemuasan kebutuhan individu. Kedua, suatu organisasi harus dapat menjamin berkinerjanya peran yang melekat pada pekerja. Jadi, jika suatu organisasi harus beroperasi secara efektif, setiap pekerja tidak hanya harus mempunyai kemauan untuk berkinerja saja tetapi juga mempertanggung-jawabkannya. Akhirnya, suatu organisasi yang efektif akan berusaha menyediakan suatu suasana kerja yang

Disertasi Jangkung Karyantoro

diperlukan dan yang memungkinkan dijalankannya tidak hanya tuntutan-tuntutan pekerjaan tetapi juga tanggung jawab untuk berfikir dan bertindak dengan cara-cara yang kreatif guna meningkatkan efisiensi dan usaha ke arah tujuan.

2. Arti dan Sifat Ciri Organisasi

James dan Jones (1974) memberikan tiga prinsip cara berfikir tentang iklim organisasi. Pertama, menganggap iklim sebagai seperangkat ciri organisasi yang dapat diterangkan dengan objektivitas yang masuk akal. Salah satu usaha sebelumnya untuk membuat konstruk tersebut masuk akal telah dilakukan oleh Forehand dan Glimer (1964). Mereka mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu perangkat ciri-ciri yang mendeskripsikan suatu organisasi, dan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya yang secara relatif bertahan dalam rentang waktu, dan yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi tersebut. Beberapa ciri tersebut adalah ukuran besaran organisasi, departementasi, tujuan-tujuan utama, dan kebijakan-kebijakan ganjaran. Akan tetapi, pola berfikir ini bisa tidak berarti sejauh suatu perangkat ciri-ciri organisasi tidak ada hubungannya dengan iklim psiko-

Disertasi Jangkung Karyantoro

sosial-emosional suatu organisasi, karena pentingnya iklim organisasi pada akhirnya terletak pada persepsi alamiah. Pemikiran ini membawa ke pendekatan umum kedua tentang iklim organisasi.

Pola berfikir yang kedua memandang iklim organisasi sebagai seperangkat ciri-ciri organisasi yang keberadaannya adalah nyata sebagaimana ciri-ciri itu dipersepsikan oleh para anggota organisasi. Salah satu pemikir yang mempunyai pandangan ini adalah Pay dan Pugh (1975). Bagi mereka, iklim menjadi konsep yang merefleksikan isi dan kelebihan prevalensi nilai-nilai, norma-norma, perilaku-perilaku dan perasaan-perasaan para anggota suatu sistem sosial yang secara operasional dapat diukur lewat persepsi dari anggota-anggota sistem. Konsep tersebut mengusulkan, bahwa iklim organisasi haruslah berupa kejelasan ciri-ciri organisasi, dan pada saat yang sama pentingnya ciri-ciri itu terletak pada persepsi para anggota organisasi. Dalam konteks organisasi harus ada beberapa perangkat objek, orang-orang, dan kejadian-kejadian yang dengan mana para anggota telah secara relatif menjadi biasa; jika tidak biasa, berarti tidak ada organisasi. Konsep tersebut membawa ke suatu konklusi, bahwa iklim terbentuk dari dua perangkat ciri-ciri yang berbeda tetapi saling berhubungan, yaitu sesuai dengan istilah-istilah

Disertasi Jangkung Karyantoro

yang dipakai oleh Indik (1975), ciri-ciri organisasi seperti spesifikasi tugas, dan ciri-ciri psikologis seperti bisa dirasakannya suatu daya tarik dan kepuasan terhadap kinerja. Jadi, iklim suatu organisasi dapat dipikirkan dalam istilah-istilah yang perseptual dan objektif. Bagaimanapun, beberapa ahli seperti Schneider dan Bartlett (1970) percaya, bahwa istilah ini penting sejauh hal itu berkaitan dengan para individu, bukan dengan seperangkat orang-orang yang tidak jelas identitasnya. Ide ini mengusulkan pola berpikir ketiga tentang konsep iklim organisasi.

Pola berpikir ketiga menguraikan iklim lebih dari sudut individu daripada persepsi yang dirasakan bersama. Iklim organisasi diperlakukan sebagai suatu fenomena yang dipersepsi secara individu. Artinya, atmosfer kerja suatu organisasi mempunyai suatu yang bermakna hanya untuk setiap individu, karena individu tersebut itulah yang terlibat atau tidak terlibat dalam keputusan-keputusan, mengalami atau tidak mengalami komunikasi yang afektif dan hangat, mempunyai atau tidak mempunyai otonomi, dan lain sebagainya. Bila iklim organisasi dikaitkan dengan perilaku manusianya, hal ini karena orang mempersepsi iklim itu, menafsirkannya, dan menanggapi stimuli yang ada. Ini semua merupakan suatu tindakan stimuli yang terkait dengan iklim itu juga. Semua ini

Disertasi Jangkung Karyantoro

merupakan suatu tindakan-tindakan individu. Jadi, ketika para individu mungkin saling berbeda dalam hal persepsi dan penafsiran, maka stimuli umum tersebut yang membuat apa yang disebut sebagai iklim organisasi. Untuk individu tertentu, penafsirannya tentang ciri-ciri organisasi sebagai stimuli tersebut menghasilkan iklim psikologik, atau iklim sebagai persepsi individu (Joyce dan Slocum, 1984; Glick, 1985).

Dari beberapa penelitian tentang iklim organisasi yang disebut di atas, dapat disimpulkan, bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan organisasi internal sebagaimana bisa dapat dibedakan dari organisasi yang lain (Pritchard dan Karasick, 1973), yaitu:

- a. Kualitas merupakan hasil perilaku dan kebijakan para anggota organisasi, khususnya manajemen;
- b. Kualitas dipersepsi oleh para anggota organisasi;
- c. Kualitas berlaku sebagai dasar untuk menafsirkan situasi;
- d. Kualitas bertindak sebagai sumber tekanan untuk mengarahkan kegiatan.

Lebih spesifik, fokus dari penelitian ini adalah pada iklim organisasi sebagai suatu perangkat ciri-ciri organisasi yang tercermin

Disertasi Jangkung Karyantoro

dalam keyakinan, perasaan, dan perilaku anggota-anggota terhadap diri mereka dan orang lain.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Perilaku

Sejak bayi dilahirkan di dunia lewat dan di dalam sebuah keluarga, seorang manusia secara otomatis hidup dalam suatu organisasi. Organisasi tersebut tidak hanya mempengaruhi mereka, tetapi juga pada tingkatan tertentu secara sosial-budaya membentuk mereka. Organisasi menjadi lingkungan mereka. Proses penentuan hidup ini berlanjut di manapun dan kapan saja orang berada termasuk juga ketika mereka hidup dalam suatu perusahaan sebagai suatu organisasi. Setiap orang hidup dengan berpindah-pindah dari satu organisasi ke satu organisasi yang lainnya. Kondisi ini menuntut mereka untuk menyesuaikan perilaku sosial mereka, dan mencocokkan penyesuaiannya dengan organisasi di mana dan kapan mereka terikat.

Dengan mengikuti pemikiran Forehand dan Gilmer (1964) yang mengkaji persoalan dengan mengkhhususkan pada bagaimana perbedaan lingkungan organisasi bisa menimbulkan perbedaan dalam perilaku, maka ada tiga mekanisme pengaruh lingkungan tersebut, yaitu:

Disertasi Jangkung Karyantoro

- a) Lingkungan sebagai stimuli. Ketika lingkungan organisasi berubah, maka perilaku individu dimungkinkan juga bisa berubah. Misalnya, perubahan rincian jabatan akan mengubah pemegang statusnya dalam pelaksanaan wewenang dan tugas.
- b) Kebebasan yang terbatas. Beberapa atribut dalam lingkungan organisasi mencegah munculnya perilaku tertentu. Peringkat jabatan dalam hirarki organisasi menetapkan wewenang tertentu sehingga ketika terjadi suatu masalah, maka seorang pekerja mungkin tidak bisa segera bertindak karena wewenang atau fasilitasnya terbatas. Ini mempengaruhi efektivitas kerjanya.
- c) Ganjaran dan hukuman. Lingkungan organisasi bisa mempengaruhi macam stimuli apa yang seharusnya dipersepsikan dan macam respon apa yang diperbolehkan. Di samping itu, lingkungan organisasi juga menetapkan secara khusus kontingensi penguatan apa yang pantas diberikan untuk berbagai perilaku manajerial. Yang jelas, lingkungan organisasi seharusnya membantu terjadinya kontingensi hubungan perilaku dan ganjaran dalam suatu organisasi. Misalnya, seorang manajer dalam organisasi yang menyediakan kemandirian akan dengan mudah membuat keputusan yang merambah ke banyak hal

tanpa perlu berkonsultasi dengan atasannya, dibandingkan dengan seorang manajer dari organisasi yang kurang memberikan kemandirian. Dalam hal ini situasi yang terjadi adalah situasi yang memungkinkan tindakan independen diganjar. Sebaliknya, bila tidak bisa menunjukkan independensi akan diberi hukuman.

Campbell dkk. (1970) memasukkan adanya mekanisme dorongan kebutuhan dalam pembahasan tentang iklim organisasi. Situasi di mana seorang anggota berada seharusnya juga mempengaruhi perilakunya dengan menimbulkan berbagai macam motif. Hal yang mendasar adalah apakah perbedaan situasi menimbulkan perbedaan kebutuhan. Hal ini sangat mungkin terjadi. Misalnya, pada suatu organisasi kebutuhan untuk berprestasi diperbolehkan untuk dipenuhi, dan hal itu tidak terjadi pada organisasi lain. Singkatnya, iklim organisasi tidak berlangsung dengan cara yang sama bagi semua individu sejauh setiap individu mempunyai kebutuhan yang berbeda dan memandang berbagai macam hasil sebagai kurang lebih menyenangkan. Karena itu, ketika secara operasional selalu ada pengaruh organisasi terhadap perilaku manusia, perbedaan individu tidak dapat diabaikan dalam iklim organisasi. Maka, iklim organisasi

Disertasi Jangkung Karyantoro

secara umum dirasakan mempengaruhi perilaku dan hal ini harus dipandang dari sudut adanya perbedaan individu.

4. Ciri Lingkungan Internal

Lingkungan organisasi merupakan lingkungan yang kompleks dan multidimensi. Kenyataan ini membuat definisi dan pengukuran atas ciri-ciri organisasi menjadi sangat sulit. Para peneliti yang memperhatikan suatu taksonomi dari ciri-ciri organisasi telah sedapat mungkin menggunakan pendekatan analisis faktor untuk menemukan faktor-faktor mana yang merupakan bagian-bagian penting dari lingkungan internal organisasi secara keseluruhan.

Litwin dan Stringer (1964) melaporkan suatu hasil kuesioner yang dikembangkan untuk mengukur persepsi anggota-anggota organisasi dalam enam bidang yang berbeda, yaitu:

- a. Struktur. Persepsi atas tingkat kendala, kaidah, peraturan, dan birokrasi organisasi.
- b. Tanggung jawab individu. Perasaan-perasaan otonomi atau menjadi tuan bagi diri sendiri.

- c. Ganjaran. Merasa percaya diri akan ganjaran yang pantas dan cukup atas pekerjaan yang dikerjakan dengan baik.
- d. Resiko dan pengambilan resiko. Persepsi-persepsi tantangan dan resiko di dalam situasi kerja.
- e. Kehangatan dan dukungan. Perasaan-perasaan akan persahabatan dan bantuan-bantuan yang terjadi di tempat-tempat kerja.
- f. Toleransi dan konflik. Tingkat percaya diri bahwa iklim dapat mentoleransi perbedaan pendapat.

Dengan menggunakan suatu kuesioner yang berisi 299 butir pertanyaan yang mendeskripsikan macam-macam ciri peragenan, pada 143 personalia manajemen, dan kemudian menganalisis faktor jawaban-jawaban, Schneider dan Bartlett (1968) menemukan adanya beberapa faktor yang label rinciannya adalah sebagai berikut:

- a) Dukungan manajerial. Serupa dengan faktor hubungan baik, dukungan diartikan sebagai perhatian manajer secara aktif terhadap kemajuan agen, menyokong mereka, menjaga semangat kerjasama secara bersahabat.
- b) Struktur manajerial. Berkenaan dengan manajer yang meminta para agen taat pada anggaran, berpengetahuan banyak tentang misalnya

Disertasi Jangkung Karyantoro

materi penjualan, dan mendapatkan misalnya langganan-langganan baru.

- c) Perhatian pada pekerja baru. Ini dimulai dengan adanya konsistensi seleksi, lalu diberikannya orientasi dan pelatihan bagi agen baru.
- d) Konflik antar peragenan. Ada-tidaknya perlakuan sebagai pihak luar dan pihak dalam, dan terbatas-tidaknya wewenang yang diberikan kepada agen.
- e) Kebebasan agen. Ada-tidaknya kecenderungan agen untuk mengelola dengan kemauannya sendiri dan kurang memperhatikan pada manajemen.
- f) Kepuasan secara umum. Berknaan dengan derajat yang dipunyai oleh agen dalam hal kebersamaan sosial dan kepuasan atas manajemen dan kegiatan peragenan.

Dua upaya perumusan tentang iklim organisasi itu merupakan generalisasi persepsi semua individu yang ada dalam suatu organisasi. Adapun dua upaya perumusan berikut ini, satu oleh Taguiri (1966) dan yang lain oleh Likert (1967), bermaksud untuk menspesifikasikan dimensi-dimensi organisasi sebagaimana dipersepsikan oleh para manajer.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Taguiri meminta sejumlah kecil sampel manajer-manajer yang berpartisipasi di dalam sebuah kursus manajemen di Harvard untuk menyebut hal-hal yang paling berarti bagi mereka di dalam organisasi mereka. Dari jawaban mereka, dia mengembangkan suatu kuesioner yang sudah dibakukan yang dilaksanakan kepada sampel manajer-manajer yang lebih besar dan kemudian respon mereka dianalisis faktor. Lima faktor muncul, yaitu:

- a. Praktek yang terkait dengan pemberian arah atau tujuan pekerjaan-pekerjaan mereka, penetapan sasaran, perencanaan dan umpan balik.
- b. Bekerja dengan seorang atasan yang sangat mempunyai daya saing dan kompeten.
- c. Bekerja dengan orang yang menyenangkan dan mau bekerja sama.
- d. Bekerja dengan perusahaan yang berorientasi pada penjualan dan selalu memikirkan keuntungan.
- e. Peluang untuk melakukan prakarsa individual.

Taguiri meminta para manajer untuk menilai kepentingan atau valensi dari berbagai ciri organisasi dalam hal sifat-sifatnya yang bisa memotivasi mereka.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Pemikiran lain tentang iklim organisasi adalah pemikiran teoritik dari Likert (1967). Pemikirannya sebenarnya tidak biasanya dikaji sebagai bagian dari kepustakaan tentang iklim organisasi, tetapi usahanya untuk membedakan empat sistem manajemen merupakan suatu sumbangan untuk memahami iklim organisasi. Suatu organisasi dapat dideskripsikan mempunyai ciri-ciri sistem 1 organisasi, misalnya, akan dengan jelas mempunyai lingkungan kerja yang berbeda dengan suatu organisasi dengan ciri-ciri sistem 4 organisasi.

Gambar 6-1 berikut ini menyederhanakan beberapa perbedaan tersebut. Seperti dapat dilihat dari tabel itu, yang menggambarkan hanya dua sistem yang ekstrem, sifat suatu organisasi bagi Likert ditentukan oleh beberapa faktor, yang bergerak dari gaya kepemimpinan yang dilatih oleh manajemen sampai ke cara-cara di mana biaya, produktivitas, dan informasi pengendalian yang lain dipakai. Pengujian sistem manajemen Likert menyarankan, bahwa perbedaan iklim organisasi adalah fungsi dari ciri-ciri semisal derajat partisipasi dalam masalah organisasi, dan derajat saling percaya, saling menghargai, dan rasa percaya diri yang dirasakan oleh seluruh anggota. Bagaimanapun juga, model pengaruh interaksi Likert ini memberikan arti penting yang sentral kepada ciri-ciri

Disertasi Jangkung Karyantoro

Gambar 6-1

Ciri-Ciri Proses dalam Sistem Organisasi Satu dan Empat

<u>System 1 Organization</u>	<u>System 2 Organization</u>
1. <u>Leadership process</u> includes perceived confidence and trust. Subordinates do not feel free to discuss job problems with their superiors, who in turn do not solicit their ideas and opinions.	1. <u>Leadership process</u> includes perceived confidence and trust between superiors and subordinates in all matters. Subordinates feel free to discuss job problems with their superiors, who in turn solicit their ideas and opinions.
2. <u>Motivational process</u> taps only physical, security, and economic motives through the use of fear and sanctions. Unfavorable attitude toward the organization prevail among employees.	2. <u>Motivational process</u> taps a full range of motives through participatory methods. Attitudes are favorable toward the organization and its goals.
3. <u>Communication process</u> is such that information flows downward and tends to be distorted, inaccurate, and viewed with suspicion by subordinates.	3. <u>Communication process</u> is such that information flows freely throughout the organization- upward, downward and laterally. The information is accurate and undistorted.
4. <u>Interaction process</u> is closed and restricted; subordinates have little effect on departmental goals, methods, and activities.	4. <u>Interaction process</u> is open and extensive; both superiors and subordinates are able to affect departmental goals, methods, and activities.
5. <u>Decision process</u> occurs only at the top of the organization; it is relatively centralized.	5. <u>Decision process</u> occurs at all levels through group processes; it is relatively decentralized.
6. <u>Goal-setting process</u> located at the top of the organization, discourages group participation.	6. <u>Goal-setting process</u> encourages group participation in setting high, realistic objectives.
7. <u>Control process</u> is centralized and emphasizes fixing of blame for mistakes.	7. <u>Control process</u> is dispersed throughout the organization and emphasizes self-control and problem solving.
8. <u>Performance goals</u> are low and passively sought by managers who make no commitment to developing the human resources of the organization.	8. <u>Performance goals</u> are high and actively sought by superiors who recognize the necessity for making a full commitment to developing the human resources of the organization.

Sumber: Gibson dkk. (1976)

Disertasi Jangkung Karyantoro

organisasi sebagaimana yang dipersepsi oleh pekerja. Dia menekankan peran persepsi atas sifat-sifat organisasi sebagai *intervening variable*. Dengan kata lain, *causal variable* (struktur, tujuan, dan lain sebagainya) berinteraksi dengan kepribadian untuk menghasilkan persepsi, dan hanya lewat persepsi inilah hubungan antara variabel kausal dan variabel hasil-akhir mungkin diketahui atau dimengerti.

Semua penelitian di atas bisa menghasilkan lima atau enam faktor. Tidak mudah menarik generalisasi dan integrasi hasil dari empat penelitian tersebut. Persepsi individu yang menjadi data didapatkan dari perbedaan individu yang begitu luas. Tetapi implikasinya adalah, bahwa respondenlah yang bisa merasakan ciri-ciri perannya, dan dengan begitu bisa terjadi operasi yang efektif dalam organisasi tersebut. Bagaimanapun juga, meskipun penulis-penulis dan peneliti-peneliti telah mengidentifikasi banyak komponen yang berbeda, atau elemen-elemen kontributif dalam pandangan mereka tentang sifat dasar iklim organisasi, cara yang baik adalah melakukan komunalitas untuk menghasilkan tampilan faktor. Campbell dkk. (1970) telah mengelompokkan alat-alat ukur iklim organisasi menjadi empat dimensi utama yang tampaknya berhasil dari sudut penggunaan secara umum. Komposisi faktor-faktor ini adalah sebagai berikut.

Disertasi Jangkung Karyantoro

a. Kemandirian Individual

Ini melibatkan tanggungjawab individu, kemandirian sebagai anggota, orientasi terhadap aturan, perhatian pada karyawan baru, dan peluang untuk melakukan prakarsa individu. Kata kunci dimensi ini adalah independensi dalam memilih dan bertindak, artinya bahwa seseorang memerintah dirinya sendiri dan memiliki kekuatan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri (Vroom, 1984). Individu tidak perlu ajeg menunjukkan hasil kepada manajemen. Walaupun individu itu harus melakukan beberapa tuntutan formal seperti memberikan laporan kepada atasannya, tuntutan itu tidak perlu mengurangi kemandirian yang memang diperlukan.

Untuk banyak manajer kemandirian itu sungguh memotivasi, dan bahkan menjadi sumber kepuasan kerja (Jackson, 1983). Kemandirian itu tampak pada kegiatan manajemen yang pada dasarnya adalah kegiatan pengambilan keputusan. Memecahkan masalah secara mandiri oleh manajer berarti melakukan kebebasan dan tanggung jawab untuk memilih bagaimana menetapkan keputusan dan bagaimana mengimplementasikan keputusan itu (Finch dkk., 1976). Dalam penelitian yang dilakukan penulis, dimensi ini disebut sebagai peluang untuk membuat keputusan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

b. Derajat Penggunaan Struktur

Ini terdiri dari dukungan manajerial, struktur manajerial, keterdekatan kepenyeliaan, faktor yang berkenaan dengan arah atau tujuan pekerjaan. Elemen dasarnya adalah derajat penetapan dan komunikasi sasaran dan metode kerja oleh atasan kepada anak buah. Konteks ini mengarah pada pentingnya kepemimpinan. Bila anak buah serba diberi keterbatasan, tentu dia akan sulit untuk mengaktualisasikan kemampuannya dalam kerja. Membiarkan adanya keterbatasan sebagai kendala berarti menciptakan iklim organisasi yang membuat perilaku menjadi tidak efektif dan mengundang rasa frustrasi. Jika kondisi ini terjadi, seharusnya seorang pemimpin menarik perhatian anak buahnya dengan cara meningkatkan kemampuan dan kemauan anak buah (Schein, 1980). Hal ini juga terkonfirmasi oleh beberapa peneliti (Fleishman dan Harris, 1964; House, 1971; Price dan Garland, 1981; Cook dan Rousseau, 1983; Roskin, 1983) ketika mereka menemukan, bahwa anak buah lebih menyukai kejelasan tugas, dan juga lebih menyukai adanya pemberian tugas sesuai dengan kemampuan mereka. Juga ditemukan oleh mereka, bahwa kemauan kerja perlu dibangkitkan ketika anak buah merasakan tugas-tugasnya

Disertasi Jangkung Karyantoro

tidak menyenangkan. Bagaimanapun juga, para peneliti itu menunjukkan, bahwa membangkitkan kemauan kerja lebih memberikan pengaruh positif yang lebih kuat dibandingkan dengan meningkatkan kemampuan kerja. Hal inilah yang dalam penelitian penulis disebut sebagai dimensi kepemimpinan.

c. Orientasi pada Ganjaran

Termasuk dalam dimensi ini adalah, faktor ganjaran, kepuasan umum yang memberikan rasa terganjar, orientasi terhadap promosi karena telah berprestasi, tetap merasa bahagia dalam organisasi. Inti dimensi ini adalah derajat adanya penghargaan atas dasar upaya individu.

Kehidupan organisasi seharusnya memberikan ganjaran dan kepuasan bagi para anggotanya; jika tidak, tentu mereka tidak akan ada di sana. Karena itu, sasaran utama untuk membangun sistem ganjaran dalam organisasi adalah upaya mempengaruhi perilaku anggotanya. Pesan yang ada dibalik sistem ganjaran itu adalah penyediaan bukti dari organisasi yang bisa digunakan oleh anggota dalam membangun perasaan-perasaannya untuk iklim organisasi.

Orientasi ganjaran bisa mempengaruhi orang dalam berbagai cara. Misalnya, diperbolehkannya mengambil keputusan sendiri bisa

dikesankan sebagai suatu ganjaran. Namun tidak semua peluang mengambil keputusan sendiri pastilah merupakan iklim organisasi yang baik ketika kemungkinannya untuk gagal lebih besar, dan jika kegagalan ini terjadi bukannya tidak mungkin individu melemparkan tanggungjawabnya kepada individu lain (Mintzberg, 1983). Di lain pihak, iklim yang mendorong adanya pengambilan keputusan sendiri bisa saja hanya terorientasi pada tugas, dan hal itu dengan demikian membuat setiap individu menjadi pemecah persoalan. Dalam iklim seperti ini, individu perlu diberi ganjaran apabila telah mau secara aktual menjadi pemecah persoalan, tanpa melihat apapun hasilnya. Penulis mempergunakan istilah yang sama untuk dimensi ini.

d. Derajat Hubungan Baik dan Dukungan

Dimensi ini memuat faktor kerja sama dengan berbagai pihak, atau perasaan persahabatan yang baik secara umum dan saling tolong menolong ditempat kerja. Sejauh tugas-tugas penyelia tidak bisa diselesaikan sendiri, tentu dia memerlukan orang lain untuk bekerja bersama secara erat guna penyelesaian pekerjaan itu. Dengan kata lain, dia memerlukan kooperasi dari pihak lain. Jelasnya, derajat

kooperasi dalam organisasi berkaitan erat dengan derajat interdependensi antar para anggota ketika mengerjakan tugas-tugas utamanya (Cheng, 1983). Itulah mengapa dalam penelitian penulis ini, dimensi ini disebut sebagai dukungan sosial.

Kapasitas anak buah secara individual pada tingkat tertentu juga memberikan sumbangan bagi manajer; jika tidak, tentu manajer tidak akan mampu mewujudkan kegiatannya ke arah tujuan. Apalagi hal ini jika dikaitkan dengan kondisi, bahwa hampir semua kegiatan dalam organisasi itu dilakukan oleh anak buah. Banyak kajian melaporkan tentang betapa pentingnya ciri individu seperti kecerdasan (Laksmi, 1974), kekuatan ego (Singh dan Ahrivastava, 1979), efikasi diri (Bandura dan Cervone, 1983), dan komitmen (William dan Anderson, 1991) dalam penyuksesan suatu tugas. Tetapi di sisi lain, perlu diingat, individu-individu itu tidak bekerja sendiri kecuali dalam kelompok kerja. Karena itu komposisi dan kohesivitas kelompok sesungguhnya bisa menjadi titik genting bagi efektivitas setiap tugas (Mitchell dan Larson, 1987). Dalam ihwal seperti itu kelompok bisa mempengaruhi dengan berbagai cara. Misalnya, kehadiran pihak lain saja bisa mempermudah terjadinya kinerja yang baik dan juga kepuasan kerja. Proses ini disebut sebagai

fasilitasi sosial (Baron dan Greenberg, 1990). Gejala yang merupakan kebalikan dari proses itu adalah *social loafing* di mana kehadiran pihak lain justru menghambat atau bahkan mematikan kinerja dan menurunkan kepuasan kerja. Latane dkk. (1979) mengkonfirmasi gejala itu lewat temuan mereka, bahwa ketika individu bekerja dalam satu kelompok yang hasilnya setiap individu dapat diukur, rata-rata individu itu bekerja kurang keras dibandingkan bila bekerja sendiri. Ini berarti, kelompok bisa saja menyebabkan adanya ketidakseimbangan yang kuat dalam partisipasi. Demikian halnya, individu bisa juga lebih besar upayanya dalam kerja kelompok ketika menemukan kepuasan dalam kerjasama dan mencapai kesamaan persepsi dalam banyak hal dalam kelompok (Landy, 1985).

Dukungan atasan dirasakan perlu oleh penyelia sejauh proses penyelesaian tanggungjawabnya dalam banyak hal tergantung pada kekuasaan dan perilaku atasannya. Karena itu sulit bagi penyelia untuk membuat pertanggungjawaban tugas jika setiap kali atasan langsung berhubungan dengan anak buahnya tanpa sepengetahuannya, sehingga hal ini malah bisa menurunkan derajat kesetiiaannya kepada atasan (Logan, 1984). Bagaimanapun juga, penyelia memerlukan kekuasaan

Disertasi Jangkung Karyantoro

untuk mengarahkan anak buahnya; jika tidak, dia akan bisa gagal dalam sirkuit manajemen (Kanter 1979).

Sementara iklim organisasi dapat diukur secara terpisah dari masing-masing dimensi, sangat mungkin dimensi-dimensi itu terhubung satu terhadap yang lain dengan cukup kuat (Connor, 1980). Hubungan antar dimensi itu rasanya tergantung pada tipe organisasinya, apakah mekanistik atau organismik, atau apakah sederhana dan statis atau dinamis dan kompleks. Misalnya, sebagaimana tampak dari eksperimen Dieterly dan Schneider (1974), iklim organisasi yang menyediakan kemandirian yang cukup tinggi bagi manajer sangat mungkin dipersepsi sebagai yang mempunyai struktur yang relatif rendah (berarti lebih organismik), tinggi dalam dukungan dan hubungan baik, dan bermuatan orientasi pada ganjaran yang lebih mengandalkan hasil daripada metode. Dalam suatu interaksi, dimensi-dimensi tertentu mungkin saja menjadi dimensi kunci dalam merangsang adanya perubahan dalam iklim organisasi. Konfirmasi empirik tentang interaksi dimensi ini adalah kajian Golembiewski (1972, dalam Connor, 1980), yang menemukan dimensi dukungan sosial sebagai ciri prototip untuk pembaharuan organisasi.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Semua penelitian tersebut di atas memastikan, bahwa baik kinerja maupun kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor iklim organisasi. Kepuasan kerja sering bervariasi sesuai dengan persepsi individu atas iklim organisasi. Schnieider (1973), dan Pritchard dan Karasick (1973) dengan jelas menunjukkan, bahwa iklim organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja dari sudut hubungan interpersonal, kohesivitas kelompok, pelibatan ke dalam tugas, dan sebagainya. Adapun beberapa kajian mengenai hubungan antara iklim organisasi dan kinerja menunjukkan inkonsistensi hasil. Tetapi sejauh dimensi-dimensinya berinteraksi hubungan keduanya cenderung positif. Misalnya, Day dan Bedeian (1991) menemukan interaksi antara orientasi pada kerja dan iklim psikologis secara positif memprediksikan kinerja lintas organisasi. Bagaimanapun juga, sebagaimana yang dikatakan oleh Pritchard dan Karasick (1973), dalam kebanyakan kajian hanya satu dimensi yang diuji sehingga sulit untuk menyimpulkan apakah iklim organisasi lebih berhubungan dengan kepuasan kerja atau kinerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

5. Masalah Pengukuran Ciri Organisasi dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipermasalahkan karena redudansi dengan iklim organisasi (Guion, 1973; Johannesson, 1973). Masalahnya dipertajam khususnya ketika ditemukan dari beberapa penelitian, bahwa iklim organisasi berhubungan secara positif dengan sikap kerja sebagaimana disebut-sebutkan di atas. Friedlanger dan Marguills (1969) menemukan, bahwa iklim organisasi khususnya dimensi semangat kerja diduga mempunyai dampak yang lebih besar pada kepuasan dengan hubungan interpersonal (koefisien sebesar 0,64), dan dengan kemajuan yang terakui (koefisien sebesar 0,52). La Follette dan Sims (1975) menyebutkan, bahwa dalam suatu sampel sejumlah 1161 karyawan dari berbagai profesi menunjukkan adanya hubungan positif antara ciri-ciri organisasi dengan faset-faset kepuasan kerja yang bergerak dari koefisien 0,30 sampai dengan 0,50.

Menurut Hellriegel dan Slocum (1974), redudansi diduga harus dilimpahkan terjadinya pada tiga hal: (a) peneliti memilih butir-butir pertanyaan iklim organisasi dari skala kepuasan kerja; (b) adanya metode pengukuran yang serupa; dan (c) adanya pengaruh predisposisi afektif (senang atau tidak senang) terhadap alat ukur persepsi iklim organisasi,

yang diasumsikan bisa menghasilkan respon yang deskriptif. Bagaimanapun juga, sebagaimana mereka mengutip ide Taylor dan Bowers (1972), maksud skala iklim organisasi memang secara jelas untuk mengungkap tipe respon yang perseptual daripada respon yang berupa sikap. Ditambahkannya pula, pengujian atas butir pertanyaan kepuasan kerja menunjukkan, bahwa butir-butir pertanyaan utamanya memang secara alamiah afektif daripada deskriptif. Pandangan mereka ini serupa dengan pandangan Schneider dan Snyder (1975) yang mengkonsepsikan iklim organisasi sebagaimana terefleksikan dalam deskripsi karyawan tentang lingkungan kerja internal, dan kepuasan kerja sebagaimana terefleksikan dalam evaluasi karyawan atas semua aspek-aspek penting secara individual dari kerja dan organisasi di mana mereka bekerja.

Selanjutnya, secara umum pernyataan tentang redundansi tidak didukung oleh hasil-hasil penelitian La Follette dan Sims (1975). Kesimpulan mereka berdasarkan pada logika transitivitas. Jika A sama dengan B, dan B berhubungan dengan C, maka tentunya A juga berhubungan secara sama dengan C. Penelitian mereka menunjukkan, bahwa iklim organisasi dan faktor-faktor praktis organisasi tidak berhubungan dengan kinerja sebagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Mereka yakin, bahwa kesimpulan Johannessons mengenai redundansi bersifat gegabah dan merupakan penilaian belaka, dan bertentangan dengan bukti umumnya saat kini.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Tujuh

HIPOTESIS ASOSIASI ANTARA KATEGORI- KATEGORI PREDIKTOR DAN KELUARAN

Dalam bab-bab sebelumnya telah dikaji kembali secara teoritis berbagai konsep yang relevan. Beberapa konsep tersebut akan digunakan dalam bab ini untuk membuat konstrak teoritis yang mengarah pada penetapan hipotesis-hipotesis yang terkait dengan masalah-masalah yang telah ditetapkan dalam bab pertama.

Keluaran sistem perilaku individual dalam suatu organisasi adalah kinerja dan sekaligus kepuasan kerja. Kinerja penyelia sebagai manajer garda depan diindikasikan oleh kemampuannya dalam memahami pekerjaan, mengintegrasikan, berkomunikasi, menaruh perhatian pada hasil produksi, menjadi representasi kelompoknya, membangun persahabatan dan solidaritas, mengorganisasikan, mengevaluasi, mengambil inisiatif, dan menjaga kewibawaannya. Semua itu dilakukan dalam rangka menjalankan manajemen dan kepemimpinan. Dengan demikian jelas, bahwa tugas seorang penyelia sesungguhnya kompleks. Itulah sebabnya, maka tidak

mungkin, bahwa ada seorang penyelia dengan kapasitas individual yang relatif rendah akan mampu memenuhi sejumlah tuntutan pekerjaannya.

Masalahnya adalah kapasitas apakah yang seharusnya dipunyai oleh seorang penyelia. Bisa dianalogikan bahwa, walaupun sebuah intan sangat berharga dalam kehidupan seharian, namun intan itu tidak akan diperlukan oleh seseorang yang tengah tenggelam di tengah lautan. Yang dibutuhkan pada saat itu adalah seutas tali yang justru kurang berharga dalam kehidupan seharian dibandingkan dengan intan. Demikian pula halnya dalam tugas-tugas kepenyeliaan, dibutuhkan seorang penyelia dengan kemampuan intelektual umum yang cukup memadai, sehingga dia akan mampu memahami masalah-masalahnya yang kompleks dengan cara melakukan analisis dan sintesis secara memadai. Dia harus juga mempunyai kemampuan intelektual khusus di bidang manajemen dan kepemimpinan untuk menguasai dan menyelesaikan tugas-tugas kepenyeliaan.

Akan tetapi, kemampuan-kemampuan itu tidak akan berarti apa-apa jika tidak disertai kemauan untuk tanggap terhadap pekerjaan, dan mempunyai kemauan untuk melakukan pekerjaan. Peranan kemauan begitu pentingnya sejauh diasumsikan, bahwa kemauan bisa memaksimumkan kemampuan yang dipunyainya untuk berkinerja sebaik mungkin.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Sebagaimana dikonfirmasi oleh beberapa penelitian, pentingnya kemauan untuk bertindak akan muncul manakala kemauan itu berupa kekuatan kebutuhan untuk mengembangkan diri. Bagaimanapun juga, dalam praktek, masalahnya adalah apakah seorang penyelia telah memenuhi persyaratan dalam hal kemampuan-kemampuan intelektual (baik umum maupun khusus), dan kemauan yang berupa kekuatan dorongan untuk mengembangkan diri. Beberapa penyelia mungkin sudah memenuhi persyaratan itu, sedangkan beberapa yang lainnya mungkin tidak.

Dengan derajat kapabilitas apapun yang dipunyainya, seorang penyelia menghadapi tugas-tugas nyata yang harus ditangani. Karena itu, masalah berikut adalah apakah dalam kenyataan seorang penyelia mempersepsikan pekerjaannya sebagai pekerjaan yang bermakna dan menantang. Masalah ini perlu ditampilkan, karena suatu pekerjaan seharusnya memuat sejumlah sifat yang terhubung dengan kapasitas individu. Masalah ini berkenaan dengan masalah ciri pekerjaan. Model ciri pekerjaan pada dasarnya mencoba menjawab bagaimana suatu pekerjaan dari dirinya dapat mempunyai potensi kekuatan motivasional yang bisa membuat pelaku pekerjaan berkinerja sebaik mungkin dan merasa puas. Potensi itu terkait dengan dimensi-dimensi keragaman tugas, otonomi dalam menjalankan

Disertasi Jangkung Karyantoro

tugas, identitas suatu pekerjaan, umpan balik yang diperoleh dari pekerjaan dan orang lain, dan pemberian kemungkinan untuk berhubungan dengan orang lain. Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi, bahwa dimensi-dimensi itu memberi sumbangan yang positif terhadap varians keluaran kinerja maupun kepuasan kerja.

Akan tetapi, walau segenap upaya telah dikonsentrasikan untuk merancang suatu pekerjaan agar mempunyai kekuatan motivasional, pada kenyataannya apakah suatu pekerjaan itu benar-benar telah mempunyai kekuatan motivasional sungguh tergantung pada persepsi pemegang pelaku pekerjaan. Dengan demikian, maka mungkin saja terjadi, bahwa seorang penyelia yang menurut ukuran objektif sebagaimana terungkap lewat tes mempunyai kapasitas yang rendah, merasakan pekerjaannya sebagai pekerjaan yang bermakna dan menantang, padahal pekerjaan tersebut telah diklasifikasikan secara objektif sebagai pekerjaan yang rutin. Karena itu, mungkin saja di antara para penyelia ada kelompok penyelia yang merasakan pekerjaannya bermakna dan menantang, dan ada kelompok penyelia yang tidak merasakannya. Dalam dua kelompok itu mungkin saja sama-sama terdapat penyelia dengan ciri individu yang memenuhi persyaratan dan penyelia dengan ciri individu yang tidak memenuhi

Disertasi Jangkung Karyantoro

persyaratan. Dari penjelasan itu dapat ditarik kesimpulan sementara, bahwa ada interaksi antara kemampuan individual dan motivasi bekerja dengan ciri pekerjaan untuk mempengaruhi derajat keluaran.

Interaksi itu tentu berlangsung dalam perilaku kerja dalam suatu organisasi. Jika seorang terkait dengan suatu organisasi, dia tentu diharapkan akan berperilaku sesuai dengan perannya. Konsekuensinya, hampir semua perilakunya ditentukan oleh organisasi tempat di mana dia hidup. Perilaku itu berkenaan dengan aspek otonomi individual, derajat tuntutan struktur, orientasi ganjarannya, dan aspek itu merupakan hal utama iklim organisasi. Beberapa penelitian mengkonfirmasi, bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai kendali atau bahkan variabel moderator untuk mempengaruhi varians keluaran.

Dipandang dari satuan analisis individual, iklim organisasi adalah ciri-ciri pekerjaan yang dipersepsi oleh pelaku pekerjaan sebagai iklim yang mendukung atau tidak. Kondisi ini bisa dibandingkan dengan sebuah benih yang betapapun bermutunya sulit tumbuh jika ditanam di batu karang. Selanjutnya, karena seorang penyelia mempunyai harapan-harapan dari pekerjaannya di suatu organisasi, dan harapan itu bersumber dari kebutuhan dasarnya, maka dia akan menilai apakah iklim organisasinya dapat

Disertasi Jangkung Karyantoro

memuaskan atau tidak. Mungkin saja terjadi, bahwa seorang penyelia telah bekerja keras dan tampak berkinerja baik, padahal tindakannya itu berlangsung karena tekanan struktur dan tanpa otonomi yang memadai, sehingga dia dalam kenyataan kecewa karena kebutuhan otonominya tidak terpenuhi, dan dia merasa mendapat perlakuan yang tidak hangat. Itulah sebabnya ciri-ciri organisasi perlu diperhitungkan untuk bisa berinteraksi dengan ciri-ciri individu dan pekerjaan dalam mempengaruhi derajat keluaran kinerja dan kepuasan kerja. Perlu dicatat, bahwa beberapa aspek iklim organisasi lebih berhubungan dengan aspek intrinsik kepuasan kerja daripada aspek ekstrinsiknya.

Penjelasan di atas merupakan konstruk teoritis yang menjadi dasar untuk menetapkan hipotesis alternatif pertama, bahwa ada pengaruh perbedaan kongruensi antara ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kongruensi itu, semakin tinggi pula kinerja dan kepuasannya.

Selanjutnya, persepsi terhadap ciri pekerjaan dan organisasi sebenarnya bisa berubah. Perubahan ini dapat mempengaruhi keluaran pada berapapun derajatnya. Perubahan bisa terjadi pada ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi. Ketika suatu pekerjaan menjadi rutin setelah

Disertasi Jangkung Karyantoro

pelaku pekerjaan mengalaminya dalam jangka waktu yang cukup lama, atau ketika kemampuan intelektual atau kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri menjadi lebih tinggi, adalah mungkin, bahwa pekerjaannya dirasakan tidak lagi bermakna dan menantang.

Ada kemungkinan, bahwa seorang dipindah ke posisi atau pekerjaan lain pada pabrik yang sama, atau ke pabrik yang lain. Adalah juga mungkin, bahwa pada suatu saat manajemen atau pimpinannya adalah baru, dan karena itu mungkin saja dia melakukan pendekatan manajerial yang berbeda atau melakukan modifikasi terhadap struktur organisasi. Kondisi-kondisi perubahan itu bukannya tidak mungkin menyebabkan perubahan makna dalam persepsi individu terhadap pekerjaan dan iklim organisasi. Pemikiran mengenai perubahan ini menjadi dasar bagi hipotesis alternatif kedua yang menyatakan, bahwa perubahan dalam kategori-kategori prediktor menimbulkan perubahan pada keluaran. Secara khusus, perubahan dalam ciri organisasi akan paling kuat mempengaruhi derajat keluaran, karena perilaku kerja adalah aktualisasi peran yang ditetapkan oleh organisasi.

Dengan menggunakan validitas logik dan berdasarkan pada hasil-hasil penelitian sebelumnya, telah dipilih secara selektif prediktor-prediktor sedemikian rupa sehingga prediktor itu merupakan variabel bebas yang

Disertasi Jangkung Karyantoro

dianggap relevan untuk mempengaruhi keluaran. Sejauh kinerja dan kepuasan kerja dianggap sebagai dua keluaran yang dapat diestimasi dari prediktor-prediktor yang sama, hipotesis alternatif ketiga bisa dirumuskan sebagai: ada korelasi yang positif antara kinerja dan kepuasan kerja. Sifat korelasinya adalah simetrik. Dua keluaran itu terhubung tanpa adanya variabel moderator atau mediator sejauh semua prediktornya dikonstrakkan semata hanya sebagai variabel bebas.

Untuk kepentingan pengujian hipotesis-hipotesis alternatif itu secara empiris dengan analisis statistik, semua hipotesis alternatif diubah menjadi hipotesis nihil sebagai berikut:

- a. Tidak ada pengaruh perbedaan kongruensi di antara ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kongruensi tersebut, tidak semakin tinggi kinerja dan kepuasannya.
- b. Tidak ada pengaruh perubahan dalam tiga kategori prediktor secara bersama terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Ciri organisasi ini tidak mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja dan kepuasan kerja, baik dengan atau tanpa mengendalikan kategori prediktor lainnya.
- c. Tidak ada korelasi antara kinerja dan kepuasan kerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Delapan

METODE PENELITIAN DAN APLIKASINYA

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 12 pabrik gula di lingkungan PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero), yang kesemuanya merupakan perusahaan milik negara di Jawa Timur, Indonesia. Pabrik-pabrik itu tersebar di wila-yah-wilayah yang berbeda-beda dengan jarak satu pabrik dengan pabrik yang lain berkisar antara 30 sampai 90 kilometer. Pabrik-pabrik gula itu adalah PG. Ngadirejo, PG. Lestari, PG. Pesantren, PG. Gempol Kerep, PG. Watutulis, PG. Mojopanggung, PG. Mrican, PG. Tjoekir, PG. Krian, PG. Krembung, PG. Jombang Baru, PG. Tulangan.

Ada lima alasan mengapa perusahaan ini menjadi tempat penelitian. Pertama, adalah bermakna bila melakukan penelitian mengenai penyelia dari pabrik gula terbesar dan terbaik. Kedua, perusahaan ini adalah perusahaan yang sangat strategis, karena gula adalah salah satu kebutuhan utama penduduk Indonesia untuk kehidupan fisiknya, dan dengan demikian peranan penyelia dalam perusahaan seperti itu adalah begitu krusial. Ketiga, pabrik-pabriknya dibangun pada masa kolonisasi

Belanda, dan ini berarti, bahwa pabrik itu mempunyai energi besar secara bertahun-tahun untuk tetap bertahan, dan saat ini perusahaan ini terbukti menjadi terbaik di antara beberapa PT. Perkebunan yang menghasilkan gula. Keempat, perusahaan ini merupakan suatu organisasi yang kompleks yang melibatkan semua fungsi manajemen yang berkenaan tidak hanya dengan sumber daya manusia saja, tetapi juga dengan keuangan, produksi, dan manajemen pertanian. Kelima, adalah semata alasan praktis, bahwa para pengambil keputusan di perusahaan ini telah lama dikenal oleh peneliti, sehingga hal ini memudahkan untuk memperoleh ijin penelitian.

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah semua manajer lini yang telah bekerja sedikitnya 10 tahun sebagai penyelia, dan mempunyai anak buah berkisar dari 5 sampai dengan 235 orang. Mereka tersebar di berbagai bagian: bagian administrasi, bagian personalia dan umum, bagian keuangan, bagian instalasi, bagian pengolahan, dan bagian perkebunan.

Jumlah manajer lini di 12 pabrik objek penelitian tersebut sebanyak 289 orang, sehingga sejumlah itulah populasi penelitian ini. Mereka

Disertasi Jangkung Karyantoro

semuanya pria. Akan tetapi, ada beberapa dari mereka yang tidak bisa bersedia menjadi subjek penelitian, karena mereka sangat sibuk pada masa giling padi saat penelitian ini berlangsung. Tercatat ada 204 orang sampel yang representatif untuk dapat digunakan dalam penelitian ini. Jumlah ini sudah melebihi jumlah sampel yang diperlukan. Menurut Reaven (1992), jika populasinya sebesar 289 orang, maka jumlah sampel yang representatif untuk menggambarkan populasinya cukup diperlukan sebanyak 170 orang pada derajat ketepatan α sebesar 0,05.

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan cara acak dari setiap departemen dengan memperhitungkan proporsi setiap stratifikasi yang ada (yaitu kelas pabrik). Karena itu metode pengambilan sampel yang dipakai adalah *proportional stratified random sampling* dengan pengendalian yang dilakukan secara hampir maksimal, karena hampir semua subjek pada setiap pabrik diambil untuk diteliti.

3. Variabel Penelitian

Secara keseluruhan ada dua tipe variabel dalam penelitian ini. Tipe variabel itu adalah variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas terdiri atas tiga prediktor, yaitu ciri individu, ciri pekerjaan, dan

Disertasi Jangkung Karyantoro

ciri organisasi. Adapun variabel tergangungnya adalah kinerja dan kepuasan kerja.

Hubungan antara dua variabel itu adalah korelasional, komparatif, dan prediktif, sebagaimana tersirat dari hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dalam rangka untuk memahami hubungan itu lebih dalam, bisa terjadi, bahwa variabel bebas berubah peranannya menjadi variabel kendali atau variabel moderator.

Selanjutnya, ciri individu terdiri atas kemampuan intelektual umum, kemampuan kepenyeliaan, dan kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri. Ciri pekerjaan meliputi keragaman ketrampilan, identitas tugas, kemaknaan tugas, otonomi, umpan balik, dan hubungan dengan pihak lain. Adapun ciri organisasi meliputi otonomi individu, derajat wewenang struktural, orientasi ganjaran, dan derajat perlakuan dan dukungan.

4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Agar konstrak penelitian dapat diimplikasikan secara empiris, maka variabel-variabel penelitian diterjemahkan ke dalam definisi yang

Disertasi Jangkung Karyantoro

operasional. Definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Ciri Individual

Ciri individual ini terdiri dari tiga ciri, yaitu:

- 1) Kemampuan inteligensi. Kemampuan ini merupakan kemampuan intelektual umum individu yang derajat tinggi rendahnya seperti yang diukur dengan alat *Cultural Fair Intelligence Test*.
- 2) Kemampuan kepemimpinan. Kemampuan ini menunjuk pada kemampuan individu dalam kepemimpinan dan manajerial, yang diukur dengan alat ukur yang dikonstrakkan sendiri.
- 3) Kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri adalah kekuatan keinginan untuk mencapai kepuasan dalam pengembangan diri dari suatu pekerjaan, yang diukur dengan kuesioner kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri yang disadur dari *Job Diagnostic Survey* yang dibuat oleh Oldham dan Hackman (1974).

b. Ciri Pekerjaan

Ciri pekerjaan terdiri atas lima dimensi yang diukur dengan alat *Job Diagnostic Survey* dari Hackman dan Oldham (1974). Setiap dimensi dijabarkan sebagai berikut:

Disertasi Jangkung Karyantoro

- 1) Keragaman ketrampilan merujuk pada derajat di mana suatu pekerjaan (karena memerlukan berbagai kegiatan dalam penyelesaiannya) menuntut adanya ketrampilan dan bakat yang berbeda-beda dari diri subjek.
- 2) Identitas tugas adalah derajat kejelasan penyelesaian keseluruhan pekerjaan dan tahap-tahapnya dari awal sampai akhir.
- 3) Kemaknaan tugas adalah derajat sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan dan kerja pihak lain yang berada di dalam maupun di luar organisasi.
- 4) Otonomi merujuk pada derajat sejauh mana suatu pekerjaan memberi peluang kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan untuk menjadwalkan dan menentukan prosedur kerja.
- 5) Umpan balik adalah derajat sejauh mana hasil kerja memberikan langsung informasi yang jelas mengenai efektifitas kinerja.

c. Ciri Organisasi

Ciri organisasi terdiri atas enam aspek yang diukur dengan kuesioner yang dibuat peneliti sendiri. Aspek tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Otonomi individual adalah derajat kebebasan subjek dalam proses pembuatan keputusan, proses pengendalian, dan penetapan tujuan atau proses penataan.
- 2) Wewenang struktural adalah derajat wewenang penting yang dipercaya oleh organisasi kepada subjek.
- 3) Orientasi ganjaran adalah derajat yang menunjukkan sejauh mana subjek merasakan peluang untuk merealisasikan kebutuhannya.
- 4) Perlakuan baik dan dukungan adalah derajat yang menunjukkan sejauh mana subjek merasakan interaksi sosial yang terbuka dan ekstensif dengan setiap orang di berbagai peringkat, sehingga dia bisa ikut mempengaruhi tujuan kelompok, metode kerja dan berbagai kegiatan.

d. Kinerja

Kinerja adalah derajat sejauh mana subjek mampu memenuhi peran yang diharapkan dari statusnya. Derajat ini diperoleh dengan alat ukur penilaian kinerja yang dikonstrakkan peneliti.

e. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah derajat sejauh mana subjek merasakan kepuasan atas kebutuhan intrinsik dan ekstrinsiknya dari

Disertasi Jangkung Karyantoro

pekerjaannya. Derajat ini diperoleh dengan alat ukur kepuasan kerja yang dikonstrakkan peneliti.

5. Alat Ukur Penelitian

Langkah-langkah yang digunakan dalam membentuk alat-alat ukur penelitian ini adalah pertama, merumuskan butir-butir pertanyaan untuk setiap indikator dari setiap variabel. Butir-butir itu kemudian diuji validitas isinya oleh dua orang ahli. Dua orang ini adalah rekan kerja yang telah memperoleh derajat S-2 di bidang psikologi, dan kini tengah mengambil program S-3, masing-masing di Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia.

Butir-butir yang telah diuji validitas isinya itu kemudian diuji lebih lanjut dengan cara pendekatan validitas internal yang diperoleh dengan mengkorelasikan skor setiap butir pertanyaan dengan total skor butir secara keseluruhan. Hasil korelasi *product moment* ini kemudian dipertimbangkan dengan menggunakan *part-whole correction* untuk memperoleh butir-butir pertanyaan yang valid yang hendak digunakan dalam alat ukur (Guilford dan Fuchter, 1978). Adapun validitas alat

ukurnya itu sendiri secara keseluruhan digunakan validitas konstruk dengan metode analisis faktor.

Reliabilitas setiap alat ukur diperoleh dengan menetapkan derajat konsistensi internalnya dengan menggunakan teknik Alpha.

Dalam rangka mencari validitas dan reliabilitas setiap alat ukur, kecuali alat ukur kinerja, alat ukur lainnya diujicobakan pada 72 penyelia dari berbagai perusahaan. Penyelia ini berasal dari berbagai fungsi manajemen dan telah menjadi manajer lini selama sedikitnya dua tahun, dan mempunyai anak buah paling sedikit lima orang.

Seluruh perhitungan untuk memperoleh validitas dan reliabilitas alat ukur tersebut mempergunakan program SPSS/PC+ versi 3 (Norusis, 1986), yang hasil perhitungannya sebagai berikut:

a) Alat Ukur Ciri Individu

1) *Cultural Fair Intelligence Test (CFIT)*

Yang digunakan untuk mengukur ciri individu pertama adalah CFIT skala 3, bentuk A dan B. Tes ini adalah untuk mengungkap kemampuan intelektual umum. Tes ini dikonstrakkan oleh Cattell (1973), yang reliabilitas konsistensi internal setiap subtesnya dilaporkan mempunyai koefisien berkisar antara 0,59 sampai 0,83;

Disertasi Jangkung Karyantoro

sedangkan validitas internalnya berkisar antara 0,59 sampai dengan 0,78.

2) Kuesioner Kemampuan Kepenyeliaan

Kuesioner ini meliputi indikator-indikator kemampuan kepemimpinan dan manajerial. Dari hasil uji-coba dilaporkan koefisien reliabilitas konsistensi internal alat ukur kemampuan kepemimpinan dan kemampuan manajerial adalah sebesar 0,8411 dan 0,8874.

Dari hasil uji coba juga diperoleh koefisien validitas internal alat ukur kemampuan kepemimpinan berkisar antara 0,2327 sampai dengan 0,5590. Ada 23 butir pertanyaan yang dinyatakan valid dari 35 butir pertanyaan kuesioner kemampuan kepemimpinan. Ketika dianalisis faktor, ternyata dari 23 butir yang valid tersebut terklasifikasikan menjadi 5 faktor, yang kesemuanya dapat mengungkap variabel kemampuan kepemimpinan sebesar 56,1 persen.

Koefisien validitas internal alat ukur kemampuan manajerial berkisar antara 0,2907 dan 0,6429. Ada 16 butir pertanyaan yang dinyatakan valid dari 35 butir pertanyaan kuesioner kemampuan

manajerial yang diuji cobakan. Ketika dianalisis faktor, ternyata dari 16 butir yang valid tersebut terklasifikasikan menjadi 4 faktor, yang kesemuanya dapat mengungkap variabel kemampuan manajerial sebesar 52,6 persen.

3) Kuesioner Kekuatan Kebutuhan untuk Pengembangan Diri

Hackman dan Oldham (1974) tidak melaporkan validitas alat ukur ini, sedangkan koefisien reliabilitas konsistensi internal kuesioner yang diperoleh dengan menggunakan format *would like*, adalah 0,88; dan ketika menggunakan format *job choice*, koefisien konsistensi internalnya sebesar 0,71.

Bagaimanapun juga, ketika peneliti sendiri melakukan validasi dan mencari reliabilitas kuesioner ini, diperoleh hasil, bahwa koefisien reliabilitas konsistensi internalnya sebesar 0,8907; sedangkan koefisien validitas internalnya berkisar antara 0,2907 sampai dengan 0,6613. Ada 33 butir pertanyaan yang dinyatakan valid dari 42 butir pertanyaan kuesioner yang diuji cobakan. Ketika dianalisis faktor, ternyata dari 33 butir yang valid tersebut terklasifikasikan menjadi 8 faktor, yang kesemuanya dapat

mengungkap variabel kemampuan kepemimpinan sebesar 62,1 persen.

b) Alat Ukur Ciri Pekerjaan

Semua dimensi pekerjaan diukur dengan menggunakan *Job Diagnostics Survey* yang dikonstrakkan oleh Oldham dan Hackman (1974). Koefisien reliabilitas konsistensi internalnya berkisar antara 0,59 sampai dengan 0,71. Validitas alat ukur ini dilakukan dengan menghubungkan dimensi pekerjaan dan *Motivating Potential Score*. Dilaporkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keduanya, dan hal ini seringkali didasarkan dengan (1) variabel lain yang diukur dengan *Job Diagnostics Survey* dan yang diestimasikan bisa dipengaruhi oleh ciri pekerjaan. Variabel tersebut termasuk kondisi psikologis dan motivasi kerja internal, dan (2) alat ukur variabel kemang-kiran kerja, dan penilaian kerja kepenyeliaan.

Ketika peneliti sendiri melakukan ujicoba untuk mencari validitas dan reliabilitas, diperoleh hasil, bahwa koefisien reliabilitas konsistensi internalnya adalah 0,8124; sedangkan koefisien validitas internalnya adalah berkisar antara 0,2369 dan 0,5185. Ada 16 butir pertanyaan yang dinyatakan valid dari 21 butir pertanyaan kuesioner

Disertasi Jangkung Karyantoro

yang diuji cobakan. Ketika dianalisis faktor, ternyata dari butir-butir yang valid tersebut bisa terklasifikasikan menjadi 8 faktor, yang kesemuanya dapat mengungkap variabel kemampuan ciri pekerjaan sebesar 52,2 persen.

c) Alat Ukur Ciri Organisasi

Semua ciri organisasi diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikonstrakkan peneliti sendiri. Koefisien reliabilitas konsistensi internalnya adalah 0,9148 sedangkan koefisien validitas internalnya adalah berkisar antara 0,2443 dan 0,7398. Ada 45 butir pertanyaan yang dinyatakan valid dari 60 butir pertanyaan kuesioner yang diuji cobakan. Ketika dianalisis faktor, ternyata dari butir-butir yang valid tersebut bisa terklasifikasikan menjadi 12 faktor, yang kesemuanya dapat mengungkap variabel kemampuan ciri pekerjaan sebesar 72,4 persen.

d) Alat Ukur Kinerja

Bentuk alat ukur kinerja ini berupa penilaian kinerja yang meliputi kemampuan aktual dalam kepemimpinan dan ketrampilan manajerial. Dalam menentukan validitas isi alat ukur, 10 atasan para dari penyelia dilibat-kan sebagai penilai (*judgement*). Mereka diminta untuk

Disertasi Jangkung Karyantoro

mempertimbangkan apakah butir-butir pertanyaan pada alat ukur kinerja sudah memadai untuk dapat digunakan dalam menilai kinerja penyelia anak buah mereka. Semua atasan itu memberi jawaban yang sama, bahwa kecuali butir-butir pertanyaan mengenai tampilan fisik, semua butir pertanyaannya adalah memadai.

e) Alat Ukur Kepuasan Kerja

Alat ukur kepuasan kerja ini dikonstrakkan peneliti dengan mendasarkan pada teori Herzberg. Di dalam teori mengenai aspek-aspek motivasional tersebut dapat digolongkan menjadi dua faktor, yaitu faktor *motivators* dan faktor *hygienes*. Derajat kepentingan setiap aspek diperhitungkan dalam mencari validitas dan reliabilitas. Diperoleh hasil, bahwa koefisien reliabilitas konsistensi internalnya adalah 0,8931; sedangkan koefisien validitas internalnya adalah berkisar antara 0,4762 dan 0,7054. Dari semua butir pertanyaan sejumlah 12 yang diuji cobakan dinyatakan valid. Ketika dianalisis faktor, ternyata butir-butir pertanyaan tersebut bisa terklasifikasikan menjadi 2 faktor, yang kesemuanya dapat mengungkap variabel kepuasan kerja sebesar 56,1 persen.

6. Cara Pengumpulan Data

Setelah alat ukur teruji layak untuk digunakan, peneliti datang pada setiap pabrik. Peneliti menemui langsung subjek penelitian, yang mula pertamanya dilakukan dengan penciptaan hubungan baik dengan cara menginformasikan, bahwa penelitian ini tidak berkaitan sama sekali dengan upaya untuk menilai diri mereka. Mereka diharapkan mau bersikap jujur dan sepenuh hati dalam menyampaikan respon terhadap setiap butir-butir pertanyaan, karena jawaban mereka akan diperlakukan secara sangat rahasia. Juga dinyatakan bahwa jika ada subjek yang merasa ragu, dengan tulus disarankan untuk tidak perlu menjadi responden.

Sedapat mungkin semua kuesioner disampaikan sendiri kepada subjek. Hanya beberapa orang subjek yang menerima kuesioner dari kepala personalia pabrik. Mereka mengisi kuesioner di rumah, dan diharapkan untuk tidak tergesa-gesa karena diberi waktu mengisi selama satu minggu. Jika ada subjek yang merasa waktu pengisiannya belum cukup, masih disediakan waktu sampai pengisiannya selesai. Selanjutnya bila mereka mengalami kesulitan dalam pengisiannya, mereka dapat bertanya langsung atau melalui telepon kepada peneliti, atau melalui

Disertasi Jangkung Karyantoro

kepala bagian personalia yang akan menghubungkannya dengan peneliti, sehingga peneliti siap datang untuk menjawabnya.

Untuk pengambilan data kemampuan intelektual umum, semua subjek mengerjakan *Cultural Fair Intelligence Test* di tempat kerja subjek penelitian dengan administrasi tes yang dilakukan sendiri oleh peneliti. Pengambilan data ini dilakukan sebelum semua kuesioner dibagikan.

Pengambilan data berlangsung selama empat bulan, dari akhir bulan Maret sampai dengan pertengahan bulan Juli 1994.

7. Teknik Analisis Data Penelitian

Analisis data dikerjakan secara kuantitatif dengan menggunakan empat jenis uji statistik, yaitu pertama teknik statistik *Multiple Analysis of Varians* (MANOVA). Kedua, teknik statistik *Analysis of Varians* (ANOVA) 3 jalan ($2 \times 2 \times 2$), yang terdiri dari 2 kelompok ciri individu, 2 kelompok ciri pekerjaan, dan 2 kelompok ciri organisasi. Kedua jenis teknik pertama ini dipergunakan untuk menguji hipotesis pertama. Teknik statistik ketiga adalah *Multiple Regression* atau regresi ganda yang

digunakan untuk menguji hipotesis kedua, dan keempat teknik statistik korelasi *product moment* untuk menguji hipotesis ketiga.

Sebagaimana telah dinyatakan di atas, setiap data prediktor diperoleh dengan alat ukur tertentu yang berbeda dimensinya satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, agar setiap data tersebut mempunyai standart pembobotan yang sama, maka setiap skor data yang diperoleh dari setiap alat ukur diubah menjadi *weighted score-T* atau yang biasa disebut *T-score* atau angka-T.

Dalam kaitannya dengan dengan penggunaan teknik statistik MANOVA, agar bisa memenuhi rancang analisisnya, skor data yang berbentuk data interval kontinum dari setiap prediktor perlu diklasifikasikan menjadi dua kelompok dengan menggunakan nilai rerata sebagai batas pemilahnya (*cut-off*). Dibandingkan dengan penggunaan persentil bawah dan atas, yang berakibat adanya sel tanpa data pada rancang analisa varian, penggunaan angka rerata memungkinkan semua subjek terlibatkan untuk dianalisis. Walaupun demikian hal ini juga akan menjadikan sedikit bias bagi angka-angka seputar angka rerata. Dengan pengklasifikasian ini, dari sudut pandang ciri individual akan ada 2 kelompok subjek, yaitu kelompok dengan dan tanpa kemampuan

Disertasi Jangkung Karyantoro

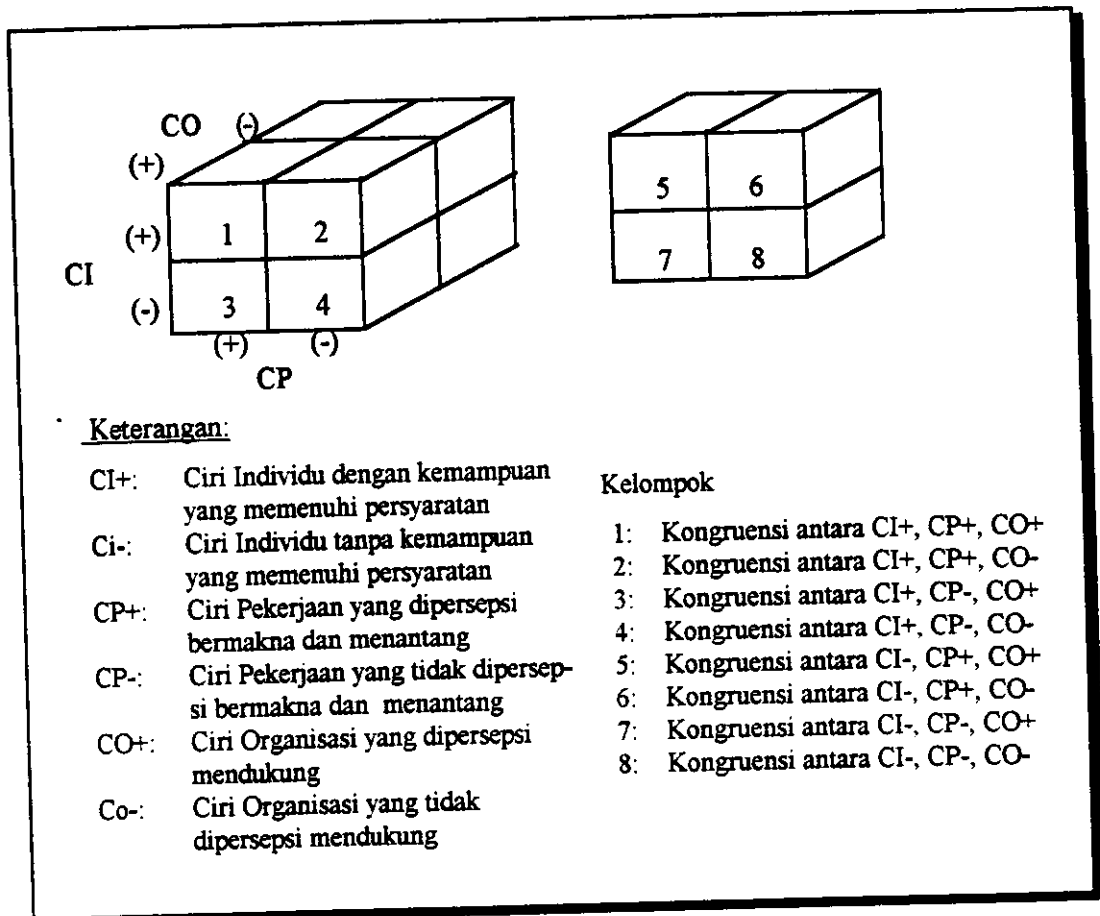
individual yang memenuhi persyaratan. Dari sudut pandang ciri pekerjaan akan ada 2 kelompok subjek, yaitu kelompok subjek dengan *Motivating Potential Score* (MPS) tinggi, dan kelompok subjek yang rendah MPSnya. Adapun dari sudut pandang ciri organisasi akan ada 2 kelompok subjek, yaitu kelompok subjek yang mempersepsikan iklim organisasinya mendukung dan kelompok subjek yang memandang iklim organisasinya tidak mendukung. Keterkaitan 3 tipe kelompok tersebut bisa melahirkan 8 kelompok kongruensi seperti tampak dari Gambar 8-1.

Sebelum teknik statistik digunakan, dilakukan terlebih dahulu uji sejumlah asumsi (yang terdiri dari uji linieritas, normalitas, dan homogenitas) untuk setiap kelompok data dari setiap prediktor. Adapun hasil pengujian itu dapat dilihat dalam tabel 8-1.

Dari tabel 8-1 tersebut tampak, bahwa hanya asumsi mengenai normalitas ciri pekerjaan saja yang tidak terkonfirmasi. Bagaimanapun juga, ketika beberapa cara transformasi (seperti $\log x$, $\arcsin x$) digunakan, nilai-nilai p yang diperoleh tidak pernah lebih besar dari 0,009. Ini berarti, bahwa nilai p sebesar 0,009 masih merupakan nilai yang terbaik. Oleh sebab itu, data ciri pekerjaan masih tetap akan

digunakan dengan sedikit catatan pada derajat perolehan hasilnya yang akan menjadi lebih moderat.

Gambar 8-1
Delapan Kelompok Kongruensi Ciri Individu,
Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi



Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 8-1
Hasil Uji Asumsi Linieritas, Normalitas, dan Homogenitas
dari Lima Alat Ukur Penelitian

Alat Ukur	Derajat Probabilitas		
	Normalitas	Linieritas	Homogenitas
1. Ciri Individu (CI)	0,996	0,031	0,089
2. Ciri Pekerjaan (CP)	0,009*	0,001	0,856
3. Ciri Organisasi (CO)	0,600	0,000	0,759
4. Kinerja	0,343	0,041	0,340
5. Kepuasan Kerja	0,603	0,026	0,204

Pengambilan keputusan terhadap semua hasil yang diperoleh dari analisis data akan dilakukan dengan mengikuti pemikiran Sutrisno Hadi (1991), bahwa klasifikasi peringkat signifikansi (α) dengan uji satu ekor dinyatakan dengan penafsiran sebagai berikut:

$p < 0,01$ ditafsirkan sebagai sangat signifikan;

$p < 0,05$ ditafsirkan sebagai signifikan;

$p < 0,15$ ditafsirkan sebagai cukup signifikan;

$p < 0,30$ ditafsirkan sebagai kurang signifikan;

$p > 0,30$ ditafsirkan sebagai tidak signifikan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Sembilan

HASIL-HASIL PENELITIAN

1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Tabel 9-1 menunjukkan, bahwa perbedaan pengaruh interaksi (*interaction effect*) kongruensi antara 3 kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi) terhadap kinerja dan kepuasan kerja adalah sangat signifikan, dengan *Wilks Lambda* sebesar 0,9678, dan $p = 0,041$. Dengan demikian, maka hipotesis alternatif pertama penelitian ini terkonfirmasi.

Jika dilihat lebih jauh lagi, maka perbedaan pengaruh kongruensi antara 2 kategori prediktor terhadap dua keluaran (kinerja dan kepuasan kerja) adalah signifikan hanya pada interaksi kongruensi antara kategori ciri individu dan ciri pekerjaan (*Wilks Lambda* = 0,9601; $p = 0,019$) saja, sedangkan pengaruh kongruensi antara ciri individu dengan ciri organisasi, dan antara ciri pekerjaan dengan ciri organisasi dinyatakan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Adapun pengaruh utama (*main effect*) ketiga prediktor terhadap kinerja dan kepuasan kerja hanyalah sangat signifikan pada kategori ciri organisasi

saja (*Wilks Lambda* = 0,9315; $p = 0,001$), sedangkan pengaruh utama yang lain (ciri individu dan ciri pekerjaan) dinyatakan tidak signifikan ($p = 0,219$ dan $p = 0,183$).

Tabel 9-1

**Ringkasan Perhitungan MANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan,
dan Ciri Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja**

Sumber Varian	<i>Wilks Lambda</i>	<i>Mult. F</i>	<i>Hyphoth. df</i>	<i>Error df</i>	<i>p</i>
Konstanta	0,0112	8622,919	2	195	0,000
<u>Utama:</u>					
Ciri Individu (CI)	0,9846	1,529	2	195	0,219
Ciri Pekerjaan (CP)	0,9828	1,711	2	195	0,183
Ciri Organisasi (CO)	0,9345	7,172	2	195	0,001
<u>Interaksi:</u>					
CI x CP	0,9601	4,053	2	195	0,019
CI x CO	0,9871	1,279	2	195	0,281
CO x CP	0,9890	1,086	2	195	0,339
CI x CP x CO	0,9678	3,241	2	195	0,041

Untuk memahami hasil komputasi MANOVA secara lebih terinci, teknik statistik ANOVA (2 ciri individu x 2 ciri pekerjaan x 2 ciri

organisasi) digunakan. Ada dua perhitungan yang dilakukan, yaitu (a) teknik ANOVA ($2 \times 2 \times 2$) untuk mencari pengaruh kongruensi tiga prediktor (CIxCPxCO) terhadap kepuasan kerja, dan (b) teknik ANOVA ($2 \times 2 \times 2$) untuk mencari pengaruh kongruensi tiga prediktor (CIxCPxCO) terhadap kinerja.

a. Pengaruh Kongruensi Tiga Prediktor (Ciri individu, Ciri Pekerjaan dan Ciri Organisasi) terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 9-2 menunjukkan pengaruh interaksi yang cukup signifikan tiga kategori prediktor pada kepuasan kerja ($F = 2,128$; $p = 0,146$).

Ketika konfirmasi dipahami melalui pengujian perbedaan di antara delapan kelompok hasil kongruensi tiga kategori prediktor (2 klasifikasi ciri individu, 2 klasifikasi ciri pekerjaan, dan 2 klasifikasi ciri organisasi) dengan uji *Scheffe* dan menggunakan *corresponding standard error of t-ratio* (Guilford, 1978), ternyata, bahwa perbedaan pengaruh interaksi yang signifikan ($p < 0,05$) hanya antara kelompok-kelompok tertentu sebagaimana tampak pada tabel 9-3 yang bertanda asteris (*). Nilai-nilai t yang menunjukkan perbedaan signifikansi itu bisa dilihat pada Tabel 9-4. Perbedaan antara kelompok-kelompok lainnya terkonfirmasi tidak signifikan

Disertasi Jangkung Karyantoro

($p > 0,05$). Hasil-hasil ini kiranya bisa berarti, bahwa dengan ada atau tidaknya perbedaan yang signifikan itu setiap kelompok mempunyai kongruensi yang unik.

Tabel 9-2
Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan,
dan Ciri Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Sumber Varian	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat Rerata	F	p
<u>Utama:</u>	33368,478	3	11289,493	8,844	0,000
Ciri Individu (CI)	207,110	1	207,110	0,162	0,688
Ciri Pekerjaan (CP)	3126,473	1	6126,473	4,799	0,030
Ciri Organisasi (CO)	20308,126	1	20308,126	15,909	0,000
<u>Interaksi 2 jalan:</u>	7299,263	3	2433,088	1,906	0,130
CI x CP	4917,282	1	4917,282	3,852	0,051
CI x CO	1399,144	1	1399,144	1,097	0,296
CO x CP	1420,285	1	1420,285	1,113	0,293
<u>Interaksi 3 jalan:</u>	2716,311	1	2716,311	2,128	0,146
CI x CP x CO	2716,311	1	2716,311	2,128	0,146
<i>Explained</i>	43884,052	7	6269,150	4,911	0,000
<i>Residual</i>	250194,634	196	1276,503	-	-
Total	294078,686	203	1448,663	-	-

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 9-3
Hasil Uji Scheffe' untuk Perbedaan Kepuasan Kerja
pada Delapan Kelompok Subjek CI x CP x CO

Rerata	Prediktor			Kelompok	Kelompok							
	CI	CP	CO		1	2	3	4	5	6	7	8
211,07	+	+	+	1	.	.	*	*	.	*	.	*
172,04	+	+	-	2		*
198,38	+	-	+	3			*	*
186,88	+	-	-	4				.	.	.	*	.
205,50	-	+	+	5					.	.	.	*
194,17	-	+	-	6						.	*	.
188,14	-	-	+	7							.	*
172,41	-	-	-	8								.
Rerata total= 190,54												

Keterangan:

CI = Ciri Individu (+) = Memiliki ciri prediktor
 CP = Ciri Pekerjaan (-) = Tidak memiliki ciri prediktor
 CO = Ciri Organisasi * = Pasangan kelompok yang berbeda pada $p < 0,05$

Tabel 9-4

**Nilai *t*-ratio Hasil Uji Perbedaan Kepuasan Kerja pada Pasangan
Kelompok CI x CP x CO yang Berbeda Secara Signifikan**

Pasangan Kelompok	Nilai <i>t</i> -ratio
1 (+++) dan 3 (+-+)	-2,2988
1 (+++) dan 4 (+--)	-3,0184
1 (+++) dan 6 (-+-)	-2,7408
1 (+++) dan 8 (---)	-4,9855
2 (++-) dan 8 (---)	-2,4291
3 (+-+) dan 7 (--+)	-2,0416
3 (+-+) dan 8 (---)	1,8411
4 (+--) dan 7 (--+)	2,2805
5 (-++) dan 8 (---)	-2,2977
6 (-+-) dan 7 (--+)	2,3619

Keterangan:

(+) = Memiliki ciri prediktor

(-) = Tidak memiliki ciri prediktor

Urutan tanda kelompok : (Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi)

t-tabel ($p < 0,01$) = 2,576; ($p < 0,05$) = 1,960; ($p < 0,10$) = 1,645

Akan tetapi, memang mengherankan bila mencermati, misalnya, bahwa kelompok 1 (kongruensi CI+, CP+, CO+) tidak berbeda dengan kelompok 7 (kongruensi CI-, CP-, CO+) secara signifikan, atau adanya

perbedaan yang signifikan antara kelompok 7 (kongruensi CI-, CP-, CO+) dengan kelompok 4 (kongruensi CI+, CP-, CO-), kelompok 5 (kongruensi CI-, CP+, CO+), dan kelompok 6 (kongruensi CI-, CP+, CO-). Hal ini terjadi, karena mungkin secara umum keberadaan ciri organisasi sampai batas tertentu merupakan kondisi yang diperlukan untuk menaikkan atau menurunkan pengaruh interaksi, tergantung apakah ciri organisasi mendukung atau tidak.

Bagaimanapun juga, ditemukan hasil, bahwa korelasi kongruensi yang berbeda-beda antara tiga kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan dan ciri organisasi) dengan kinerja adalah sangat signifikan ($r = 0,2334$; $p = 0,001$), dan dengan kepuasan kerja juga sangat signifikan ($r = 0,2603$; $p = 0,000$). Hal ini membuktikan, bahwa semakin tinggi derajat kongruensi antara tiga prediktor, semakin tinggi pula kinerja dan kepuasan kerjanya.

Ketika pengaruh interaksi dua kategori prediktor ditinjau, tampak dari tabel 9-2, pengaruh interaksi itu secara bersama mempengaruhi kepuasan kerja dengan cukup signifikan ($F = 1,196$; $p = 0,130$), tetapi pengaruh interaksi partikularnya yang terjadi dengan signifikansi hanya pada interaksi antara ciri individu dan ciri pekerjaan ($F = 3,852$; $p =$

0,05). Untuk mendapatkan penjelasan yang lebih terinci mengenai hasil-hasil ini, uji *Scheffe* dan *corresponding standard error of t-ratio* dipakai untuk melihat apakah kelompok-kelompok kongruensi antara tiga kategori itu berbeda secara signifikan. Dari tabel 9-5 ternyata, bahwa perbedaan itu terjadi hanya antara kelompok 4 (kongruensi CI-,CP-) dengan kelompok 1 (kongruensi CI+, CP+), kelompok 2 (kongruensi CI+, CP-), dan kelompok 3 (kongruensi CI-, CP+). Nilai-nilai t untuk perbedaan antara kelompok-kelompok lainnya tidak signifikan (lihat tabel 9-6). Dengan hasil-hasil ini berarti, bahwa ciri pekerjaan tidak selalu menjadi penentu untuk menciptakan pengaruh interaksi yang mempengaruhi perbedaan pada kepuasan kerja.

Sebagaimana terlihat pada tabel 9-2 di atas, pengaruh utama total terhadap kepuasan kerja adalah sangat signifikan ($F = 8,8844; 0 = 0,000$), sedangkan pengaruh utama partikularnya terjadi signifikan pada kategori ciri pekerja ($F = 4,799; p = 0.030$) dan sangat signifikan pada kategori ciri organisasi ($F = 15,909; p = 0,000$). Ini berarti, bahwa subjek dengan angka (skor) yang lebih tinggi pada ciri pekerjaan dan organisasi mempunyai angka yang lebih tinggi pula dalam kepuasan kerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 9-5
Hasil Uji Scheffe' untuk Perbedaan Kepuasan Kerja
pada Empat Kelompok Subjek CI x CP

Rerata	Prediktor		Kelompok	Kelompok			
	CI	CP		1	2	3	4
197,6	+	+	1	.	.	.	*
193,4	+	-	2		.	.	*
194,3	-	+	3			.	*
177,6	-	-	4				.
Rerata Total:		190,54					

Keterangan:

CI = Ciri Individu

(+) = Memiliki ciri prediktor

CP = Ciri Pekerjaan

(-) = Tidak memiliki ciri prediktor

* = Pasangan kelompok yang berbeda pada $p < 0,05$

Hasil-hasil penelitian di atas dapat dilihat lebih jauh lagi dengan memperhatikan peranan aspek intrinsik dan ekstrinsik dari kepuasan kerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis terhadap kedua aspek tersebut secara terpisah. Berikut ini disajikan dua hasil analisis, yaitu (1) pengaruh interaksi kongruensi antara tiga kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi) terhadap aspek intrinsik kepuasan kerja, dan (2) pengaruh interaksi kongruensi antara tiga

Disertasi Jangkung Karyantoro

kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi) terhadap terhadap aspek ekstrinsik kepuasan kerja.

Tabel 9-6

Nilai *t-ratio* Hasil Uji Perbedaan Kepuasan Kerja pada Pasangan Kelompok CI x CP yang Berbeda Secara Signifikan

Pasangan Kelompok	Nilai <i>t-ratio</i>
1 (+ +) dan 4 (- -)	- 3,0492
2 (+ -) dan 4 (- -)	- 2,0600
3 (- +) dan 4 (- -)	- 2,0693

Keterangan:

(+) = Memiliki ciri prediktor

(-) = Tidak memiliki ciri prediktor

Urutan tanda kelompok : (Ciri Individu, dan Ciri Pekerjaan)

t-tabel ($p < 0,01$) = 2,576; ($p < 0,05$) = 1,960; ($p < 0,10$) = 1,645

- 1) Pengaruh Kongruensi Tiga Prediktor (Ciri individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi) terhadap Aspek Intrinsik Kepuasan Kerja.

Perhatian penelitian di sini lebih terarah pada peranan aspek intrinsik kepuasan kerja. Dari tabel 9-7 jelas terlihat, bahwa perbedaan pengaruh kongruensi antara tiga kategori prediktor ter-

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 9-7

**Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan,
dan Ciri Organisasi terhadap Aspek Intrinsik Kepuasan Kerja**

Sumber Varian	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat Rerata	F	p
<u>Utama:</u>	6077,458	3	2025,819	6,903	0,000
Ciri Individu (CI)	254,415	1	254,415	0,867	0,353
Ciri Pekerjaan (CP)	1454,037	1	1454,037	4,955	0,027
Ciri Organisasi (CO)	2603,959	1	2603,959	8,873	0,003
<u>Interaksi 2 jalan:</u>	1465,920	3	488,640	1,665	0,176
CI x CP	1130,477	1	1130,477	3,852	0,051
CI x CO	322,074	1	322,074	1,097	0,296
CO x CP	61,093	1	51,093	0,174	0,677
<u>Interaksi 3 jalan:</u>	341,397	1	342,397	1,167	0,281
CI x CP x CO	341,397	1	342,397	1,167	0,281
<i>Explained</i>	7885,776	7	1126,539	3,839	0,001
<i>Residual</i>	57521,636	196	293,478	-	-
Total	65407,412	203	322,204	-	-

hadap aspek intrinsik kepuasan kerja tidak signifikan ($F = 1,167$; $p = 0,281$). Yang terlihat bisa mempengaruhi secara signifikan adalah pengaruh utama ciri pekerjaan ($F = 4,955$; $p = 0,027$), dan secara sangat signifikan pengaruh urama ciri organisasi ($F = 8,873$; $p = 0,003$). Ini berarti, bahwa subjek dengan angka yang lebih tinggi dalam ciri pekerjaan dan ciri organisasi mempunyai juga angka yang lebih tinggi dalam aspek intrinsik kepuasan kerja. Peranan ciri individu hanya akan berpengaruh ketika ciri ini

Disertasi Jangkung Karyantoro

berinteraksi dengan ciri pekerjaan, dan pengaruh interaksi adalah sangat signifikan ($F = 3,852$; $p = 0,051$).

2) Pengaruh Kongruensi Tiga Prediktor (Ciri individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi) terhadap Aspek Ekstrinsik Kepuasan Kerja.

Di lain pihak, sebagaimana tampak dari tabel 9-8, pengaruh tiga kategori prediktor terhadap aspek ekstrinsik kepuasan kerja adalah cukup signifikan ($F = 2,458$; $p = 0,112$). Bahkan tampak, bahwa pengaruh utama kategori ciri pekerjaan terhadap aspek ekstrinsik itu adalah signifikan ($F = 3,633$; $p = 0,058$), dan pengaruh kategori ciri organisasinya sangat signifikan ($F = 18,869$; $p = 0,000$). Kategori ciri individu hanya bisa berpengaruh jika ciri ini berinteraksi dengan ciri pekerjaan, dan pengaruh interaksi ini adalah sangat signifikan ($F = 3,004$; $p = 0,085$).

b. Pengaruh Kongruensi Tiga Prediktor (Ciri individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi) terhadap Kinerja.

Pengaruh interaksi tiga kategori terhadap kinerja, sebagaimana tampak dari tabel 9-9, adalah hampir sangat signifikan ($F = 6,292$; $p = 0,013$).

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 9-8

**Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan,
dan Ciri Organisasi terhadap Aspek Ekstrinsik Kepuasan Kerja**

Sumber Varian	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat Rerata	F	p
<u>Utama:</u>	11706,698	3	3902,233	8,799	0,000
Ciri Individu (CI)	2,431	1	2,431	0,005	0,941
Ciri Pekerjaan (CP)	1611,216	1	1611,216	3,633	0,058
Ciri Organisasi (CO)	8368,147	1	8368,147	18,869	0,000
<u>Interaksi 2 jalan:</u>	2489,118	3	829,706	1,871	0,136
CI x CP	1332,306	1	1332,306	3,004	0,085
CI x CO	378,642	1	378,642	0,854	0,357
CO x CP	932,612	1	932,612	2,103	0,149
<u>Interaksi 3 jalan:</u>	1129,918	1	1129,918	2,548	0,112
CI x CP x CO	1129,918	1	1129,918	2,548	0,112
<i>Explained</i>	15325,735	7	2189,391	4,937	0,000
<i>Residual</i>	86922,951	196	443,484	-	-
Total	102248,686	203	503,688	-	-

Ketika hasil itu dipahami lebih lanjut dengan uji *Scheffe* dan menggunakan *corresponding standard error of t-ratio*, tampak dari

Disertasi Jangkung Karyantoro

tabel 9-10. bahwa pengaruh interaksi dari kelompok-kelompok yang ber-beda hanya terjadi pada kelompok-kelompok tertentu yang ditandai dengan tanda asteris (*). Perbedaan antara kelompok lainnya tidak signifikan. Adapun nilai-nilai t untuk perbedaan itu tampak pada tabel 9-11. Kelompok 8 (kongruensi CI-, CP-, CO-) berbeda secara signifikan dengan kelompok lainnya, kecuali dengan kelompok 3 (kongruensi CI+, CP-, CO+). Secara umum, tampaknya ciri organisasi dan ciri pekerjaan tidak mempunyai peranan yang berarti untuk menciptakan perbedaan kelompok secara signifikan kecuali dalam kelompok 1 (kongruensi CI+, CP+, CO+) dan kelompok 8 (kongruensi CI-, CP-, CO-).

Ketika pengaruh interaksi dua kategori terhadap kinerja juga ditinjau, tampak bahwa interaksi dua kategori itu secara keseluruhan tidak berpengaruh ($F = 1,123$; $p = 0,341$). Pengaruh interaksinya terjadi hanya pada interaksi antara ciri individu dan ciri organisasi, dan pengaruh ini adalah cukup signifikan ($F = 2,243$; $p = 0,136$).

Tabel 9-9

**Ringkasan Perhitungan ANOVA Ciri Individu, Ciri Pekerjaan,
dan Ciri Organisasi terhadap Kinerja**

Sumber Varian	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat Rerata	F	p
<u>Utama:</u>	1912990,546	3	367663,515	3,950	0,009
Ciri Individu (CI)	434004,160	1	434004,160	2,688	0,103
Ciri Pekerjaan (CP)	641162,752	1	641162,752	3,971	0,048
Ciri Organisasi (CO)	154401,766	1	154401,766	0,956	0,329
<u>Interaksi 2 jalan:</u>	543914,771	3	181304,924	1,123	0,341
CI x CP	180764,964	1	180764,943	1,120	0,291
CI x CO	362178,390	1	362178,390	2,243	0,136
CO x CP	41965,108	1	41965,108	0,260	0,611
<u>Interaksi 3 jalan:</u>	1015820,895	1	1015820,895	6,292	0,013
CI x CP x CO	1129,918	1	1015820,895	6,292	0,013
<i>Explained</i>	3472726,213	7	496103,745	3,073	0,004
<i>Residual</i>	31644636,864	196	161452,229	-	-
Total	35117363,077	203	172991,936	-	-

Ketika pengaruh interaksi ini ditinjau lebih lanjut dengan uji *Scheffé* dan menggunakan *corresponding standard error of t-ratio*, adalah tidak mengherankan jika didapatkan hasil bahwa perbedaan

Tabel 9-10

**Hasil Uji Scheffe' untuk Perbedaan Kinerja pada
Delapan Kelompok Subjek CI x CP x CO**

Rerata	Prediktor			Kelompok	Kelompok							
	CI	CP	CO		1	2	3	4	5	6	7	8
4172,54	+	+	+	1	.	.	*	*
3940,08	+	+	-	2	*
3904,54	+	-	+	3	.	.	.	*
3912,31	+	-	-	4	*
3753,98	-	+	+	5	*
4009,14	-	+	-	6	*	.
3930,38	-	-	+	7	*
3819,99	-	-	-	8

Keterangan:

CI = Ciri Individu (+) = Memiliki ciri prediktor
 CP = Ciri Pekerjaan (-) = Tidak memiliki ciri prediktor
 CO = Ciri Organisasi * = Pasangan kelompok yang berbeda pada $p < 0,05$

pengaruh interaksi dari kelompok-kelompok terjadi hanya antara kelompok 4 (kongruensi CI-, CO-) dengan kelompok 1 (kongruensi CI+, CO+), kelompok 2 (kongruensi CI+, CO-), dan kelompok 3 (kongruensi CI-, CO+), sebagaimana terlihat pada tabel 9-12, dengan nilai-nilai t pada tabel 9-13. Tampaknya, ciri organisasi bukan merupakan faktor yang perlu untuk menimbulkan pengaruh interaksi tersebut.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 9-11

Nilai *t-ratio* Hasil Uji Perbedaan Kinerja pada Pasangan Kelompok
CI x CP x CO yang Berbeda Secara Signifikan

Pasangan Kelompok	Nilai <i>t-ratio</i>
1 (+++) dan 3 (+-+)	- 1,8551
1 (+++) dan 8 (+- -)	- 3,8128
2 (+++) dan 8 (-+ -)	- 2,2804
3 (+++) dan 4 (- - -)	1,8883
4 (++-) dan 8 (- - -)	- 3,3651
5 (+-+) dan 8 (- - +)	- 2,1917
6 (+-+) dan 8 (- - -)	- 2,4855
7 (+- -) dan 8 (- - +)	- 2,1890

Keterangan:

(+) = Memiliki ciri prediktor

(-) = Tidak memiliki ciri prediktor

Urutan tanda kelompok : (Ciri Individu, Ciri Pekerjaan, dan Ciri Organisasi)

t-tabel ($p < 0,01$) = 2,576; ($p < 0,05$) = 1,960; ($p < 0,10$) = 1,645

Efek utama total tiga kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi) terhadap kinerja sangat signifikan ($F = 3,950$; $p = 0,009$). Akan tetapi efek utama itu hanya berkenaan dengan ciri individu secara cukup signifikan ($F = 2,688$; $p = 0,103$), dan dengan ciri pekerjaan secara signifikan ($F = 3,971$; $p = 0,48$). Ini

Disertasi Jangkung Karyantoro

berarti, bahwa subjek dengan skor tinggi dalam ciri individu dan ciri pekerjaan mempunyai skor tinggi pula dalam kinerja. Ciri organisasi ternyata berhubungan secara tidak signifikan dengan kinerja. Ini berarti, berapapun skor yang dipunyai oleh subjek dalam ciri organisasi, tidak akan mempengaruhi kinerja. Di antara tiga kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi), prediktor ciri pekerjaan mempunyai pengaruh yang paling besar dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel 9-12
Hasil Uji Scheffe' untuk Perbedaan Kinerja
pada Empat Kelompok Subjek CI x CO

Rerata	Prediktor		Kelompok	Kelompok			
	CI	CO		1	2	3	4
4081,7	+	+	1	.	.	.	*
3928,4	+	-	2		.	.	*
3861,8	-	+	3			.	*
3886,7	-	-	4				.
Rerata Total:		190,54					

Keterangan:

- CI = Ciri Individu (+) = Memiliki ciri prediktor
CO = Ciri Organisasi (-) = Tidak memiliki ciri prediktor
* = Pasangan kelompok yang berbeda pada $p < 0,05$

Disertasi Jangkung Karyantoro

Tabel 9-13
Nilai *t-ratio* Hasil Uji Perbedaan Kinerja pada Pasangan
Kelompok CI x CO yang Berbeda Secara Signifikan

Pasangan Kelompok	Nilai <i>t-ratio</i>
1 (+ +) dan 4 (- -)	-2,7471
2 (+ -) dan 4 (- -)	-2,5662
3 (- +) dan 4 (- -)	-1,8197

Keterangan:

(+) = Memiliki ciri prediktor

(-) = Tidak memiliki ciri prediktor

Urutan tanda kelompok : (Ciri Individu, dan Ciri Organisasi)

t-tabel ($p < 0,01$) = 2,576; ($p < 0,05$) = 1,960; ($p < 0,10$) = 1,645

2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Tabel 9-14 di bawah ini menyatakan, bahwa tiga kategori prediktor secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja dengan sangat signifikan ($R = 0,4900$; $p = 0,000$). Dengan demikian, hipotesis alternatif kedua terkonfirmasi. Ini berarti, bahwa perubahan tautan antara 3 kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan dan ciri organisasi) mempengaruhi perubahan dalam kinerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Persamaan regresinya adalah $Y = 0,038$ (Ciri Indivi-du) + $0,318$ (Ciri Pekerjaan) + (Ciri Organisasi) + $13,261$. Ketika prediktor yang mungkin ada diungkap dengan *backward method of multiple regression*, maka persamaan yang lebih spesifik dapat terungkap sebagai berikut:

$$Y = 0,59 X_1 + 3,45 X_2 - 2,18 X_3 + 0,91 X_4 + 1,13 X_5 + 2,21 X_6 - 1,44$$

Di mana

- Y : Kepuasan kerja
 X1 : Kekuatan kebutuhan pengembangan diri
 X2 : Keragaman ketrampilan
 X3 : Otonomi
 X4 : Pengambilan keputusan
 X5 : Kepemimpinan
 X6 : Orientasi ganjaran

Tabel 9-14

Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda untuk Kepuasan Kerja

Multiple R:	0,45127	<i>Analysis of Variance</i>			
R Square:	0,20365		<i>df</i>	<i>Sum of Squ.</i>	<i>Mean Square</i>
Adjusted R Square:	0,191170	<i>Regression</i>	3	59888,25	19962,75
Standard Error:	34,21918	<i>Residual</i>	200	234190,43	1170,95
R Square Change:	0,20365				
F Change:	17,04831	<i>F = 17,048</i>		<i>Signif F = 0,000</i>	
Signif F Change:	0,00000				

Disertasi Jangkung Karyantoro

Jika dilihat dari koefisien determinannya, maka dapat dinyatakan besarnya prediksi tiga kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi) terhadap kepuasan kerja adalah 20,36 persen, berarti bahwa 79,64 persen sisanya ditentukan oleh prediktor lain yang tidak dinyatakan dalam penelitian ini.

Bila besaran 20,36 persen ini didistribusikan ke setiap kategori prediktor, maka diperoleh gambaran sebagaimana tampak pada tabel 9-15.

Tabel 9-15
Sumbangan Efektif dan Relatif Setiap Prediktor
terhadap Kepuasan Kerja

Prediktor	Dengan pengendalian kategori lain		Tanpa pengendalian kategori lain
	Sumbangan Relatif	Sumbangan Efektif	
Ciri Individu	2,28%	0,58%	3,36%
Ciri Pekerjaan	23,43%	4,77%	4,84%
Ciri Organisasi	73,73%	15,01%	18,84%

Ternyata, bahwa sumbangan terbesar terhadap kepuasan kerja dimiliki oleh ciri organisasi (15,01% dengan kendali, dan 18,18% tanpa kendali dari kategori prediktor lain), sedangkan sumbangan ciri individu

Disertasi Jangkung Karyantoro

adalah paling kecil (0,58% dengan kendali, dan 3,36% tanpa kendali kategori prediktor lain).

Ketika peranan setiap kategori ditinjau dengan menggunakan korelasi parsial, hasil-hasil (lihat tabel 9-16) adalah signifikan dalam meramalkan kepuasan kerja hanya untuk ciri pekerjaan (*Partial corr.* = 0,11273; $p = 0,075$), dan ciri organisasi (*Partial corr.* = 0,39781; $p = 0,000$).

Tabel 9-16

Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Parsial untuk Kepuasan Kerja

<i>Variabel</i>	<i>B</i>	<i>SE. B</i>	<i>95% Confidn.</i>	<i>Intrvl. B</i>	<i>Beta</i>
C. Organisasi	1,0017	0,1683	0,6698	1,3337	0,3998
C. Pekerjaan	0,3184	0,1782	-0,0330	0,6697	0,2201
C. Individu	0,0385	0,1346	-0,22071	0,3041	0,1834
Konstan	13,2648	29,5884	-71,3011	45,0776	-

Lanjutan tabel 9-16

<i>Variabel</i>	<i>Correl.</i>	<i>Part. Cor</i>	<i>Partial.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
C. Organisasi	0,4341	0,3755	0,3978	35,404	0,000
C. Pekerjaan	0,2201	0,1127	0,1253	3,192	0,075
C. Individu	0,1834	0,0181	0,0202	0,082	0,775
Konstan	-	-	-	0,201	0,654

Disertasi Jangkung Karyantoro

Ketika korelasi antara setiap kategori prediktor dengan kepuasan kerja ditinjau tanpa mengendalikan kategori prediktor lain, hasilnya tampak pada tabel 9-17. Secara kuantitatif, besarnya koefisien korelasi antara ciri individu, dan ciri organisasi lebih tinggi dengan aspek intrinsiknya.

Tabel 9-17

Koefisien Korelasi Setiap Prediktor dengan Kepuasan Kerja Keseluruhan, Aspek Intrinsiknya, dan Aspek Ekstrinsiknya

Prediktor	Kepuasan Kerja		
	Aspek Intrinsik	Aspek Ekstrinsik	Total
Ciri Individu	0,2067*	0,1457+	0,1834*
Ciri Pekerjaan	0,2357**	0,1847*	0,2201**
Ciri Organisasi	0,3804**	0,4320**	0,4341**

Sign. 1-ekor: + : 0,05 ; * : 0,05 ; ** : 0,01

Pada tabel 9-18 di bawah ini tampak, bahwa tiga prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan dan ciri organisasi) secara bersama-sama terkonfirmasi secara sangat signifikan memprediksi kinerja ($R = 0,3149$; $p = 0,000$). Dengan kata lain bisa dikatakan, bahwa hipotesis

Disertasi Jangkung Karyantoro

alternatif kedua diterima. Persamaan regresi dari hubungan ini adalah $Y = 1,813$ (ciri individu) + $3,351$ (ciri pekerjaan) + (ciri organisasi) + $2,3612$. Secara spesifik, dengan menggunakan *backward method of multiple regression*, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 8,37 X_1 + 28,98 X_2 + 13,39 X_3 - 21,76 X_4 + 7,90 X_5 + 13,18 X_6 + 23,929$$

Di mana

- Y : Kinerja
- X1 : Kekuatan kebutuhan pengembangan diri
- X2 : Keragaman ketrampilan
- X3 : Otonomi
- X4 : Pengambilan keputusan
- X5 : Kepemimpinan
- X6 : Orientasi ganjaran

Tabel 9-18

Ringkasan Hasil Analisis Regresi Ganda untuk Kinerja

Multiple R:	0,31486	<u>Analysis of Variance</u>		
R Square:	0,09913	DF	Sum of Squ.	Mean Square
Adjusted R Square:	0,08562	Regression	6	3481343,70
Standard Error:	397,7186	Residual	197	31636019,37
R Square Change:	0,09913			
F Change:	7,33624	F = 7,33624		Signif F = 0,0001
Signif F Change:	0,0001			

Disertasi Jangkung Karyantoro

Ketika besaran prediksi 9,91 persen itu didistribusikan ke setiap kategori prediktor, hasilnya tampak pada tabel 9-19 di bawah ini.

Tampak, bahwa sumbangan ciri organisasi adalah paling besar (5,34% dengan kendali, dan 7,51% tanpa kendali dari kategori prediktor lain), sedangkan sumbangan paling kecil adalah dari ciri individu (1,61% dengan kendali, dan 3,65% tanpa kendali dari kategori prediktor lain).

Tabel 9-19

Sumbangan Efektif dan Relatif Setiap Prediktor terhadap Kinerja

Prediktor	Dengan pengendalian kategori lain		Tanpa pengendalian kategori lain
	Sumbangan Relatif	Sumbangan Efektif	
Ciri Individu	16,20%	1,61%	3,65%
Ciri Pekerjaan	29,94%	3,00%	3,79%
Ciri Organisasi	53,86%	5,34%	7,51%

Ketika peranan setiap kategori prediktor (ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri pekerjaan) terhadap kinerja ditinjau dengan menggunakan korelasi parsial, ditemukan hasil (lihat tabel 9-20), bahwa dalam memprediksikan kinerja peranan kategori ciri pekerjaan (*Partial correlation* = 0,1086; $p = 0,107$), dan ciri organisasi (*Partial correlation*

= 0,2069; $p = 0,002$) adalah signifikan, sedangkan ciri individu tidak mempunyai peranan yang signifikan (*Partial correlation* = 0,0778; $p = 0,249$).

Tabel 9-20
Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Parsial untuk Kinerja

<i>Variabel</i>	<i>B</i>	<i>SE. B</i>	<i>95% Confidn.</i>	<i>Intrvl. B</i>	<i>Beta</i>
C. Organisasi	1,0017	1,9567	2,1724	9,8893	0,2203
C. Pekerjaan	3,3520	2,0711	-0,73211	7,4361	0,1946
C. Individu	1,8139	1,5651	-1,2724	4,9001	0,1910
Konstan	2361,26	343,8619	1683,1978	3029,3178	-

Lanjutan tabel 9-20

<i>Variabel</i>	<i>Correl.</i>	<i>Part. Cor</i>	<i>Partial.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
C. Organisasi	0,2740	0,2069	0,2129	9,500	0,002
C. Pekerjaan	0,1946	0,1086	0,1137	2,619	0,107
C. Individu	0,1910	0,0778	0,0817	1,343	0,248
Konstan	-	-	-	47,154	0,000

Disertasi Jangkung Karyantoro

Bab Sepuluh

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

1. Diskusi

Sebelumnya belum pernah ada penelitian yang menguji bersama-sama (serentak) kemampuan sejumlah variabel dari tiga macam prediktor untuk memprediksikan kinerja dan kepuasan kerja sebagai kriteria. Karena itu, hasil penelitian ini bisa terasa unik dalam mengidentifikasi persamaan dan perbedaan yang timbul dari adanya hirarki prediktor-prediktor atas dua kriteria. Terlebih lagi, hanya sedikit dan khususnya di Indonesia bahkan belum pernah ada yang menguji interaksi prediktor-prediktor atas kinerja dan kepuasan kerja dalam sampel yang sama.

Keunikan interaksi prediktor-prediktor atas kepuasan kerja tampak dari hasil-hasil penelitian tentang kepuasan kerja, seperti misalnya ketika diduga kelompok 6 (kongruensi CI-, CP+, CO-) dan kelompok 7 (kongruensi CI-, CP-, CO+) diduga seharusnya akan sama pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, ternyata memberikan pengaruh yang berbeda. Sama halnya, ketika kelompok 1 (kongruensi CI+, CP+, CO+) dan

kelompok 6 (kongruensi CI-, CP+, CO-) diduga seharusnya berbeda pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, ternyata memberikan hasil yang relatif sama. Ini berarti, bahwa ada-tidaknya ciri pekerjaan yang menantang dan ciri organisasi yang mendukung tidak merupakan kondisi yang diperlukan untuk membentuk pengaruh interaksi tiga prediktor terhadap kepuasan kerja. Hal yang serupa juga terjadi pada pengaruh interaksi dua prediktor, di mana prediktor ciri pekerjaan, baik bermakna ataupun tidak, ternyata bukan merupakan kondisi yang perlu untuk berinteraksi dengan prediktor ciri individu, baik yang memenuhi persyaratan ataupun tidak, walau hal ini tidak terjadi kala kombinasi nilainya ekstrim.

Kejadian-kejadian ini mungkin bisa dijelaskan dengan beberapa pemikiran. Pertama, kejadian itu mengingatkan pada klasifikasi yang dibuat oleh Scarpello dan Campbell (1983) mengenai kesesuaian antara kebutuhan individu dan peluang yang diberikan oleh organisasi. Sebagai contoh, walau kebutuhan individu sudah sesuai dengan ganjaran yang diberikan, individu bisa saja puas atau justru tidak puas. Hal ini sama dengan apa yang terjadi di dalam sebuah keluarga di mana orang tua menyediakan kemewahan untuk membuat anak bahagia, tetapi mereka

Disertasi Jangkung Karyantoro

masih merasa tidak bahagia, karena mereka melihat ayah dan ibu mereka senantiasa bertengkar. Dengan demikian, walaupun kebutuhan itu sebenarnya sudah sesuai dengan peluang yang diberikan, seseorang masih bisa menganggap peluang itu belum cukup. Sebaliknya, walaupun peluang sebenarnya masih belum cukup, hal itu tidak menjadi masalah karena seseorang mau menerima kenyataan itu. Jadi, dalam hal ini terjadi kegiatan peranan faset kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh Locke (1967). Selanjutnya, untuk sampai menjadi bentuk perilaku tertentu, lepas apakah seseorang puas atau tidak, maka yang penting di sini adalah pengambilan sikap tertentu sebagai fungsi dari *behavioral interactions* (Ajzen dan Fishben, 1977).

Kedua, untuk mengerti lebih jauh suatu asosiasi yang tidak konsisten antara kepuasan kerja dan interaksi tiga prediktor, persamaan garis regresi bisa menjadi acuan di mana kepuasan kerja merupakan fungsi dari tidak hanya orientasi ganjaran, tetapi juga fungsi dari kekuatan kebutuhan perkembangan diri, keragaman ketrampilan, otonomi, pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Dalam fungsi ini, sumbangan relatif orientasi ganjaran terhadap kepuasan kerja adalah 21,11%, yang merupakan rangking kedua setelah sumbangan variabel

Disertasi Jangkung Karyantoro

keragaman ketrampilan yang merupakan rangking teratas sebesar 32,95%. Padahal menurut penelitian Gilsson dan Durick (1988), yang paling menonjol adalah sumbangan keragaman ketrampilan dan otonomi. Namun perlu diperhatikan, bahwa yang justru diperlukan bukan otonomi itu sendiri, tetapi kesempatan berperan dengan dukungan politis atasan. Jadi mungkin benar apa yang dikemukakan dalam telaah teori, bahwa otonomi memang perlu, tetapi bukan merupakan kondisi yang memadai untuk menanggung tanggung jawab pribadi. Perilaku penyelia bagaimanapun juga masih tergantung pada peranan atasannya, terutama sekali jika atasannya memainkan kepemimpinan yang agak otoriter (Bateman dan Strasser, 1984).

Karena itu, yang penting adalah mengamati apakah interaksi prediktor-prediktor khusus itu muncul atau tidak. Tampaknya dalam kondisi apapun, sejauh prediktor otonomi dan kebutuhan akan keragaman ketrampilan muncul, ditambah lagi dengan hadirnya *growth need strength*, maka bisa terjadi kepuasan kerja dipengaruhi ke arah yang lebih positif.

Selain itu, ditemukan hasil yang menyeiringi apa yang sudah disebutkan dalam telaah teori (Hackman dan Oldham, 1975), bahwa ciri

Disertasi Jangkung Karyantoro

pekerjaan mempunyai peranan yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja. Peranan ciri pekerjaan justru kuat dalam berinteraksi untuk mengangkat peranan ciri individu. Karena itu, benar pendapat Pierce dkk. (1979), bahwa pekerjaan adalah rangsang yang paling dekat dengan individu. Justru paling dekat, maka bisa diduga jika pekerjaan dipersepsi kurang menantang atau berarti, kategori ciri pekerjaan akan lebih mudah memberikan dampak negatif langsung pada motivasi kerja. Karena itu benar saran yang menggugah kesadaran perusahaan untuk menaruh perhatian pada pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Tentu saran ini relatif kecil, karena tidak memungkinkan pengembangan organisasi, atau pada perusahaan yang berskala agak besar tetapi jumlah pekerjaannya sudah melebihi kapasitas riil organisasinya.

Hal yang serupa di atas berlangsung juga terhadap kinerja. Tiga prediktor itu juga mampu mempengaruhi kinerja, baik dari segi efek interaksi maupun pengaruh bersama. Terkonfirmasi, bahwa semakin tinggi interaksi kongruensi, semakin tinggi pula kinerjanya. Juga, perubahan pada interaksi tiga prediktor juga mempengaruhi perubahan pada kinerja. Di sini peranan ciri individu juga lemah ketika harus berinteraksi dengan kategori ciri pekerjaan dan ciri organisasi. Peranan

Disertasi Jangkung Karyantoro

organisasi ternyata paling besar dalam menyumbang terjadinya kinerja. Terlihat, bahwa kemaknaan tugas memainkan peranan yang menonjol. Akan tetapi, agak mengherankan ketika ditemukan juga indikasi, bahwa mereka ternyata kurang suka terkait dengan pihak lain dalam menjalankan kegiatannya. Kiranya perlu untuk menyelidiki lebih lanjut mengapa faktor sosial menimbulkan keengganan sosial mereka untuk bertemu. Masih berupa dugaan di sini, bahwa keengganan itu terjadi di lingkungan di mana pihak lain dirasa lebih mengganggu daripada membantu. Akan tetapi kiranya temuan ini tidak bisa ditarik begitu jauh, karena keengganan itu kiranya bukan merupakan suatu masalah sosial riil dalam hubungan *interpersonal*.

Hal khusus lain yang perlu mendapat perhatian adalah masalah aspek intrinsik dan ekstrinsik kepuasan kerja. Diungkapkan, bahwa tiga prediktor itu bisa berinteraksi dengan aspek ekstrinsik kepuasan kerja, tetapi tidak signifikan terhadap aspek intrinsiknya. Tentu saja temuan ini tidak mendukung pendapat umum yang mengemukakan, bahwa orang yang berada dalam posisi manajerial seharusnya lebih melihat peluang yang berkenaan dengan aspek intrinsik. Mungkin kejadian ini berlangsung karena posisi mereka bagaimanapun adalah suatu posisi

Disertasi Jangkung Karyantoro

manajerial peringkat paling bawah. Sentuhan sosial mereka yang dialami setiap hari lebih banyak berkenaan dengan pekerja operasional, yang karena kondisinya sering lebih didorong oleh aspek eksternal kepuasan kerja, mungkin bisa ditunjuk sebagai sebab adanya kenyataan itu. Bisa dipertanyakan, apakah justru berada dalam posisi manajerial terbawah itu, mereka menunjukkan perbedaannya seperti dengan mereka yang berada dalam posisi manajerial lebih atas dalam hal aspek intrinsik.

Akhirnya, ternyata dalam penelitian ini ditemukan, bahwa kinerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Hal ini memang diharapkan terjadi, karena ketika ada perlakuan yang cukup baik terhadap kinerja, maka hal itu akan berdampak pula secara positif pada kepuasan kerja, dan begitu pula sebaliknya. Akan tetapi hal itu baru mungkin, jika keduanya dicapai dengan prediktor yang sama dengan prediktor yang dipilih oleh penelitian ini, dan hal ini tentu lebih mengefisiensikan pengelolaan unsur-unsur sumber daya manusia.

Disertasi Jangkung Karyantoro

2. Kesimpulan Penelitian

a. Umum

Semua hipotesis terkonfirmasi dengan penelitian ini. Telah terbukti, bahwa dua keluaran utama dapat diprediksikan dari pengaruh kongruensi antara tiga kategori prediktor. Kinerja ternyata berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

b. Khusus

Beberapa hal yang bersifat khusus dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Memang ciri individu bisa berkorelasi dengan dua keluaran utama (kinerja dan kepuasan kerja), tetapi ketika menjadi satu dengan dua kategori ciri pekerjaan dan ciri organisasi, sumbangan ciri individu terbukti tidak signifikan dalam memprediksi kepuasan kerja. Ciri individu tidak mempunyai kekuatan sama sekali untuk bisa menjadi efek utama (*main effect*), dan tidak bisa menjadi varian parsial dalam analisis regresi untuk memprediksikan dua keluaran utama: kinerja dan kepuasan kerja. Akan

Disertasi Jangkung Karyantoro

tetapi ciri individu berinteraksi dengan kategori ciri pekerjaan dan ciri organisasi.

- 2) Peranan kongruensi tiga kategori adalah penting untuk memprediksikan aspek intrinsik dan aspek ekstrinsik kepuasan kerja, tetapi peranan itu lebih besar pada aspek ekstrinsiknya.
- 3) Bagaimanapun juga, peranan kategori ciri pekerjaan dan terutama ciri organisasi adalah lebih besar dalam efek interaksi. Secara lebih spesifik, untuk memprediksikan kepuasan kerja diperlukan peranan variabel keragaman ketrampilan dalam kerja (*skill variety*) dan peranan variabel signifikansi tugas untuk memprediksikan kinerja.
- 4) Dua variabel, yaitu kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri dan kebutuhan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, merupakan prediktor yang selalu muncul untuk ikut mempengaruhi baik kinerja maupun kepuasan kerja.

Disertasi Jangkung Karyantoro

3. Saran-Saran

Semua kajian dari latar belakang masalah sampai dengan kesimpulan menjadi acuan untuk menawarkan beberapa saran sebagai berikut ini.

- a. Sangat penting menaruh perhatian pada peranan penyelia garda depan karena mereka adalah orang yang membuat rencana menjadi terealisasikan dengan kegiatan nyata.
- b. Perhatian perlu diarahkan secara konsisten pada kinerja dan sekaligus kepuasan kerja penyelia, karena penyelia seharusnya bekerja dengan baik tetapi sebagai manusia juga perlu merasakan kebahagiaan.
- c. Pengaruh interaksi tiga kategori prediktor antara ciri individu, ciri pekerjaan, dan ciri organisasi, tentu dengan prediktor-prediktor yang diteliti, dapat diharapkan untuk memprediksi kinerja dan kepuasan kerja. Akan tetapi, karena tidak mungkin mengharapkan setiap bentuk kongruensi, maka adalah perlu untuk membentuk kelompok betapapun kecilnya yang dapat diharapkan menjadi kelompok yang terandalkan. Untuk membangun kelompok ini, manajemen seharusnya mempertimbangkan benar pengaruh interaksi terbaik yang terjadi karena

Disertasi Jangkung Karyantoro

perpaduan antara ciri individu yang disyaratkan (inteligensi memadai, kekuatan kebutuhan untuk pengembangan diri cukup tinggi), ciri pekerjaan (menantang dan bermakna), dan ciri organisasi (iklim yang mendukung). Dalam kenyataan perilaku orang yang terbentuk oleh kongruensi sebaik itu tentu ada. Hanya saja perlu diidentifikasi dengan cermat bagaimana kongruensi itu. Jumlah mereka seharusnya semakin diperbanyak secara terencana, karena posisi mereka adalah strategis, lebih-lebih lagi kala perusahaan menjadi besar dan mendapatkan tantangan sosial dan terutama sekali ekonomi dari lingkungan yang cepat berubah, tetapi pada saat yang sama dihadapkan pada beberapa kendala internal dan eksternal.

Dalam kaitan ini perlu diingat, bahwa perhatian penyelia pada aspek intrinsik kepuasan kerja masih kurang dibandingkan pada aspek ekstrinsiknya. Berada dalam posisi manajerial, mereka seharusnya harus mulai memperhatikan aspek intrinsik kepuasan kerja. Dengan sedikitnya subjek yang kurang memperhatikan pada aspek intrinsik kepuasan kerja bisa menyulitkan perusahaan untuk mempunyai kader yang seharusnya sudah siap pada saat nantinya. Perlu dicatat benar, bahwa aspek intrinsik kepuasan kerja mempunyai kaitan erat dengan pembentukan perilaku yang diperlukan untuk suatu struktur orga-

Disertasi Jangkung Karyantoro

nisasi. Semakin tinggi derajat aspek intrinsik seseorang diasumsikan dia akan semakin siap untuk menyambut posisi manajerial yang lebih tinggi. Dalam kaitan ini, secara khusus perlu dicatat, bahwa pemenuhan kebutuhan untuk ikut mengambil keputusan, apabila mendapatkan peluangnya dalam organisasi, dari sudut manajemen bisa merupakan langkah untuk mendewasakan mereka.

- d. Pemikiran bahwa ciri individu bisa memprediksikan kinerja adalah kurang tepat, karena ciri individu terkonfirmasi dalam penelitian tidak berarti apa-apa jika tidak berinteraksi dengan ciri pekerjaan (khususnya mengenai keragaman ketrampilan, otonomi, kemaknaan tugas, dan umpan balik) dan ciri organisasi (khususnya mengenai pembuatan keputusan, orientasi ganjaran, dan dukungan sosial). Karena itu, perusahaan seharusnya mendayagunakan benar peranan ciri pekerjaan dan ciri organisasi karena dua kategori ciri ini tampaknya merupakan determinan yang penting. Bahkan secara parsial, dua kategori ini khususnya ciri organisasi bisa cukup berpengaruh. Dengan demikian adalah menjadi penting bahwa perusahaan terus mengupayakan agar ciri pekerjaan menjadi bermakna dan menantang, dan ciri organisasi menjadi mendukung.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- e. Pelatihan sebagai bagian upaya pengembangan sumber daya manusia memang penting, tetapi hasil suatu pelatihan tidak banyak bisa diharapkan selama penyelia masih mempersepsi, bahwa pekerjaannya tidak bermakna dan tidak menantang, dan iklim organisasi tidak mendukung.
- f. Perlu sekali dilakukan penilaian kerja secara tepat, menyeluruh, dan konsisten tentang kinerja penyelia. Akan tetapi, pada saat yang sama perlu adanya suatu sikap yang bijaksana untuk tidak memperlakukan hasil penilaian hanya sebagai produk individual, karena kinerja mereka sebenarnya merupakan pantulan kondisi pekerjaan mereka dan sekaligus kondisi iklim organisasi yang mereka persepsikan dengan sikap dan penilaian tertentu mereka. Selain itu, kinerja mereka sebenarnya juga pantulan kondisi kepuasan kerja mereka. Singkat kata, kinerja mereka adalah suatu proses dan bukan suatu produk semata. Karena itu, penting membuat penilaian atas kinerja mereka dalam rangka untuk juga memperlakukan hasil penilaian itu sebagai upaya untuk memahami kondisi nyata manajemen dan perusahaan secara keseluruhan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Summary

THE INTERACTING SYSTEM OF THE PREDICTORS OF THE JOB PERFORMANCE AND THE JOB SATISFACTION OF THE SUPERVISORS

1. Introduction

In any organization people as human resources play the most important role. A company as one form of an organization expects them to perform well, but they expect their needs to be gratified by and through the company. One group of people whose roles at managerial level are quite strategic is the group of first-line supervisors. They represent both sides, the management-side and the workers-side. They are the middlemen. A research to study their job performance as well as job satisfaction is very rare, especially in Indonesia. This study explored simultaneously the ability of multiple variables of the three predictors, i.e individual characteristics, job characteristics, and organizational characteristics, in predicting job performance and job satisfaction in

single samples. Since an individual behavior is conceptually a function of the interaction between person and situation, those predictors should be taken into account in predicting job performance and job satisfaction.

The objectives of this research, therefore, is to find the answers to the following problems: (1) is there any effect of the differential congruency among three predictors on either job performance or job satisfaction?; (2) is there any effect of the three predictors on either job performance or job satisfaction, and which predictor predicts best with or without controlling other predictors?; and is there a relationship between job performance and job satisfaction?

2. Theoretical Reviews

Job performance covers actual roles of a status in an organization. There are intra-roles and extra-roles. Job performance as behavior is a function of the interaction between person and situation. Two necessary aspects in the person to work well are ability and willingness.

The expected behaviors of a supervisor are concerning technical performance, and much more managerial performance as well as interpersonal performance. The required attributes for supervisory

Disertasi Jangkung Karyantoro

behavior are job knowledge, integration, communication, production emphasis, representation, friendship and solidarity, organizing, evaluation, initiative, and domination.

Job satisfaction is basically life's happiness at work. It is divided into intrinsic aspects and extrinsic aspects in "stricto sensu". It includes some job facets as achievement, responsibility, growth, advancement, work itself, earned recognition, all of which are concerned with the problem of job satisfaction. Pay, supervision, interpersonal relations, working condition, job security, status are related to job dissatisfaction. A first-line supervisor as a part of management should have more intrinsic aspects rather than extrinsic ones. Each supervisor has his own job importance which simultaneously means his own facets of satisfaction.

Therefore a supervisor needs to have a challenging and meaningful job so that he will be encouraged to work well and to feel happy at work. The most elaborate study of that matter was conducted by Hackman and Oldham (1975), the most authoritative in job characteristics model. They identified five core dimensions of job content: skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback from the job itself, and relation

Disertasi Jangkung Karyantoro

with others. There five dimensions should have impact on a number of psychological states such as meaningfulness of the work, and knowledge of actual results of the work activities. In turn, psychological states affect personal and work outcomes such as high-quality work performance and high satisfaction with work. The model is also explicitly employed in developing a formula to compute the motivating potential score (MPS).

Robert and Glick (1981) criticized, that the model fails to differentiate the objective characteristics of the job from the employee's perceptual understanding about those characteristics. They also noted, that a job design implies linkages between a person's task perception and the work context.

To meet those complex expected behaviors and simultaneously to feel happy with his work, a supervisor should have appropriate individual characteristics which in this research are intelligence, supervisory ability, and growth need strength. Otherwise, without having enough intelligence, he will not be able to respond to his problems at work. Supervisory ability is the necessary potency to handle his managerial tasks as well as to lead his subordinates. Growth need strength is needed to achieve the expected behaviors of him and to move

Disertasi Jangkung Karyantoro

up to higher levels since he is prepared to be a cadre. The failure of responding to the problems, handling managerial tasks, leading his subordinates, and achieving the expected behavior can possibly lead to job dissatisfaction.

The work context is identified as organizational characteristics. It becomes an internal environment when employees inevitably live in it. The organization does not only influence them, but also to some extent socially and culturally form them. Organizational characteristics include: (1) individual autonomy which is independence in choice and action; (2) degree of imposed structure which involves managerial support, managerial structure, and factors concerning the objectives of the job; (3) reward orientation which is basically a general satisfaction to convey reward overtures; and (4) degree of consideration and support which are concerned with feelings of general good friendship and helpfulness in work settings. The organizational characteristics should be the most important one, since during most of his life time a person is attached in an organization and also determined by it.

Disertasi Jangkung Karyantoro

3. Hypothesis

In real life, job characteristics could possibly be perceived by a supervisor either meaningful or not. The perception might be based on the individual characteristics which could be either appropriate or not. So there might be persons who have appropriate individual characteristics but do not perceive the job characteristics as meaningful. And because he is also determined by his work context, he possibly could perceive the organizational characteristics either as supporting or not. It seems, that these three predictors with different degrees should interact with each other in different degrees and taking them into account one will be able to predict job performance and job satisfaction. Therefore the first alternative hypothesis is, that there is an affect of differential interaction of the three predictors on either job performance or job satisfaction.

Some changes, whatever the reason is, might happen in each predictors. If the changes are significant enough, it is not impossible, that they cause also changes in job performance and job satisfaction. Therefore, the second alternative hypothesis is, that there is an effect of the three combined predictors on either job performance or job

Disertasi Jangkung Karyantoro

satisfaction, and, that organizational characteristics will predict the most with or without controlling the other categories.

Because job performance and job satisfaction are influenced by the same predictors, the third alternative hypothesis is, that job performance is positively related to job satisfaction.

4. Method of Research

The research has been conducted in twelve sugar factories of PT. Perkebunan XXI-XXII (Persero) in East Java, Indonesia.

The subjects are all first-line supervisors from different department: administration, finance and general affairs, agronomy, installation, and processing. All are men. The population consists of 289 subjects. The samples proportionally and randomly taken are 204 subjects. This amount exceeds the calculated needed sample of 170 subjects.

The independent variables are individual characteristics, job characteristics, and organizational characteristics. The dependent variables are job performance and job satisfaction. Each independent variables consists of some predictors as mentioned above. Each predictor has been operationally defined.

Disertasi Jangkung Karyantoro

All the measures have been constructed with considering validity and reliability. Each group of collected data has been tested based on the assumptions of normality, linierity, and homogeneity.

Data concerned with the first hypothesis have been analysed by using the statistical technique of MANOVA as weel as ANOVA 3-way (2x2x2). Data related to the second hypothesis have been analysed by using multiple regression and partial correlation. Product moment correlation analysis has been used to test the third hypothesis. Decision makings on results of data analysis, following the idea of Sutrisno Hadi (1991), have been done based on the classification of the significance level (alpha) with the one-tailed test.

5. Results

In general the results confirm all alternative hypotheses. The first hypothesis is confirmed by using MANOVA analysis, that there are significant interaction effects of the three categories on the two outcomes (Wilks Lambda = .9601; with $p = .019$). But when ANOVA 3-way (2x2x2) was used, the interaction effect of the three categories on job satisfaction is significant enough ($F = 2.128$; $p = .146$), and the

interaction of the three categories on job performance is very significant ($F = 6.292$; $p = .013$).

Using multiple regression analysis and partial correlation analysis, the second hypothesis is confirmed, that the influence of the three categories combined on job satisfaction is very significant (Multiple $R = .45127$ with $p = .000$). Organizational characteristics has the greatest partial variance effect which is very significant (partial correlation = $.3755$ with $p = .000$), but when other categories are controlled, its partial correlation with job satisfaction which is very significant (partial correlation = $.2740$ with $p < .05$). The equation of regression line is $Y = .038$ (individual characteristics) + $.318$ (job characteristics) + (Organizational characteristics) + 13.261 . To be specific, $Y = .5885$ (growth need strength) + 3.4539 (skill variety) - 2.1864 (autonomy) + $.9192$ (decision making) + 2.2151 (reward orientation) - 1.4482 . Moreover, the interaction of the three categories produce no effect on the intrinsic aspects of job satisfaction ($F = 1.167$ with $p = .281$), but they produce a significant enough effect on extrinsic aspects of job satisfaction ($F = 2.548$ with $p = .112$).

Disertasi Jangkung Karyantoro

The influence of those categories on job performance is very significant (Multiple R = .31486 with p = .000). Organizational characteristics play the greatest partial variance role (partial correlation = .3755 with p < .01) which is very significant, but when other categories are not controlled, its correlation with job performance is .4341, which is also very significant. The equation of regression line is $Y = 1.813$ (individual characteristics) + 3.351 (job characteristics) + (Organizational characteristics) + 23.64.25. To be specific, $Y = 8.3759$ (growth need strength) + 28.9878 (task significant) + 13.9906 (feedback) - 21.7690 (others) + 7.907 (decision making) + 13.9899 (social support) + 23.929.

Finally, using correlation product moment analysis, the third hypothesis is confirmed, that the correlation between job satisfaction and job performance is very significant ($r = .438$ with p < .001).

6. Recommendations

Based on the theories reviewed and the results of the study as well as the discussion, some recommendations can be offered, as follows: It is important (1) to pay attention to job performance and job satisfaction in

managing human resources, especially first-line supervisors; (2) to utilise the role of interaction effects of the three predictors in predicting the two outcomes of cadres especially of first-line supervisors, (3) to use system approach in considering the three predictors regarding the problem of selection, placement, training, maintenance, and performance appraisal; (4) to give more importance to organizational characteristics; (5) to socialize the first-line supervisors to get more intrinsic aspects in them rather than extrinsic aspects of job satisfaction only; and (6) to choose some significant motivating predictors that can be utilized to affect job performance and job satisfaction simultaneously because it is possible and beneficial.

Disertasi Jangkung Karyantoro

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Halim, A. A. (1980). Effects of Higher Order Need Strength on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Personnel Psychology*, 33, 335-347.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Anthony, W. P., & Nicholson, E. A. (1977). *Management of Human Resources: A System Approach to Personnel Management*. Columbus, Ohio: Grid, Inc.
- Argyris, C. (1959). The Individual and Organization: An Empirical Test. *Administrative Science Quarterly*, IV, 145-167.
- Argyris, W. P. (1974). Personality vs Organization. *Organizational Dynamic*, 3-6.
- Baird, L. (1986). *Managing Performance*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Bass, B. M., & Gerald V. B. (1973). *Man Work and Organizations: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bateman, T., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

- Bell, R. C., & Weafer, J. R. (1987). The Dimensionality and Scaling of Job Satisfaction: An Internal Validation of the Worker Opinion Survey. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 147-155.
- Bernardin, H. J. (1976). Behavioral Expectation Scale Versus Summated Scales: A Fairer Comparison. *Journal of Applied Psychology*, 62, 422-427.
- Bernardin, H. J., La Shells, M. B., Smith, P. C., & Alvares, K. M. (1976). Behavioral Expectation Scales: Effects of Developmental Procedures and Formats. *Journal of Applied Psychology*, 61, 75-79.
- Bernardin, H. J., Welter, C. S. (1977). Effects of Rater Training and Diary Keeping on Psychometric Error in Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 62, 74-79.
- Birnbaum, P. H., Farh, J. L., & Wong, G. Y. (1986). The Job Characteristics Model in Hongkong. *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, 598-605.
- Bittle, L. R. (1974). *What Every Supervisory should Know*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Black, J. M. (1975). *The Basics of Supervisory Management: Mastering The Art of Effective Supervision*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Blood, M. R. (1969). Work Value and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 53, 6, 456-459.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Borman, W. C., Pulakos, E. D., White, L. A., & Oppler, S. H. (1981). Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 111, 396-424.
- Broadwell, M. M. (1984). *The New Supervisor: Reading*. 3rd ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.
- Broadwell, M. M. (1985). The Role of The Supervisor in the Organization. In Broadwell M.M. *Supervisory Handbook*. A Management
- Brofenbrenner, U. (1988). Interacting Systems in Human Development. Research Paradigms: Present and future. In Bolger N, Caspi A., Downey G., Moorehouse M. (Eds.). *Person in Context. Developmental Processes* (25-49). New York: Cambridge University Press.
- Calder, B. J., & Schurr, P. H. (1981). Attitudinal processes in organizations. In L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 3, Greenwich, CT: JHI Press, Inc.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1982). Task Perception and Job Satisfaction: A Question of Casuality. *Journal of Applied Psychology*, 67, 3, 361-369.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey, R. D., & Hellervik, L. V. (1973). The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales. *Journal of Applied Psychology*, 57, 15-22.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Carlson, R. E. (1969). Degree of Job Fit as a Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction. *Personnel Psychology, 22*, 159-170.
- Chadra, N. K. (1988). Organizational Climate and Job Satisfaction. *Psikologia, 31*.
- Champoux, J. E. (1991). A Multivariate Test of the Job Characteristics Theory of Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior, 12*, 431-446.
- Cross, D. (1973). The Worker Opinion Survey: A Measure of Shop-floor Satisfaction. *Journal of Occupational Psychology, 47*, 193-208.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (142-144). 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Davis, S. M. (1974). Two Model of Management: Unity of Command versus Balance of Power. *Sloan Management Review, 16*, 29-40.
- Day, D. V., & Bedeian, A. G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management, 17, 3*, 589-600.
- Deci, E. L. (1971). The Effects of Externally Mediated Reward on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*, 105-111.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Dittrich, J. E., & Carell, M. R. (1979). Organizational Equity Perceptions, Employee, Job Satisfaction, and Developmental Absence and Turnover Rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Drucker, P. P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper of Row Publisher, Inc.
- Dunham, R. B. (1976). The Measurement and Dimensionality of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61, 4, 404-409.
- Elizur, D. (1991). Work Values and Job Satisfaction. *Psychological Reports*, 69, 386.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38.
- Evans, C. E. (1978). *Supervisory Responsibility and Authority*. New York: American Management Association.
- Evans, D. (1986). *Supervisory Management. Principles and Practices*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Fisher, C. D. (1980). On the Dubious of Expecting Job Satisfaction to Correlated with Performance. *Academy of Management Review*, 5, 607-612.
- Fisher, C. T. (1969). Intelligence Refined as Effectiveness of Approaches. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 668-674.

- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1, 1-6.
- Fleishman, E. A. (1975). Toward a Taxonomy of Human Performance. *American Psychologist*, 30, 1127-1149.
- Foa, U. G. (1987). Relation off Worker's Expectation to Satisfaction with Supervisor. *Personnel Psychology*, X, 161-168.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1986). The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues. *Journal of Applied Psychology*. August, 419-426.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 287-322.
- Glaser, E. L. (1980). Productivity Gain Through Work life Improvement. *Personnel*, 57, 1, 71-77.
- Gleen, C. N. (1972). The Satisfaction-Performance Controversy. *Business Horizon*, 15, 31-41.
- Glen, N. D., Taylor, P. A., & Weaver, C. N. (1977). Age and Job Satisfaction among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 2, 189-193.

- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostics 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. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr. J. W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Hezberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hulin, C. L., & Waters, L. K. (1971). Regression Analysis of Three Variations of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 55, 3, 211-217.
- Indik, J. P. (1965). Organizational Size and Member Participation: Some Empirical Test of Alternative Explanation. *Human Relation*, 17, 339-350.
- James, L. R., & John, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- James, L. R., & John, A. P. (1980). Perspectives Job Characteristics and Job Satisfaction: An Examination of Reciprocal Causation. *Personnel Psychology, 33*, 97-135.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Dynamics of Skill Acquisition: Building a Bridge between Intelligence and Motivation. In Robert J. Stenberg (Ed). *Advances in the Psychology and Human Intelligence*. Millsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kanter, R. M. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Havard Bussiness Review, 60*, 4.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management. A System and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basic of Organizational Behavior. *Behavior Science, 9*, 131-133.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: New Wiley and Sons.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990) Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist, 45*, 2, 144-153.
- Kelly, J. E. (1982). *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*. London: Academic Press.
- Kirchner, W., & Reisberg, D. J. (1962). Differences between and less Effective Supervisors in Appraisal of Subordinates. *Personnel Psychology, 15*, 295-302.

- Kleinbaum, D. G., & Kupper, L. L. (1978). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*. California: Wadsworth Publishing Co. Inc.
- Klimoski, R. J., & London, M. (1974). Role of the Rater in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 59, 4, 445-451.
- Komaki, J. L. (1986). Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work. *Journal of Applied Psychology*, 55, 3, 218-222.
- Korman, A. K. (1971). Expectancies as Determinants of Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 270-279.
- Korman, A. K. (1972). *Industrial and Organizational Psychology*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Kovenklinglu, G., & Greenhouse, J. H. (1978). Causal Attribution, Expectancies, and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 63, 6, 698-705.
- LaFollette, W. R., & Sims, H. P. (1975). Is Satisfaction redundant with Organizational Climate?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257-278.
- Landy, F. J. (1977). An Opponent Process Theory of Job Satisfaction. *Journal Applied Psychology*, 63, 533-547.
- Landy, F. J., & Becker, W. S. (1987). Motivation Theory Reconsidered. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JHI Press. Inc.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Lawler III, E. E. (1973). *Motivation and Work Organization*. Bellmount, California: Wadsworth.
- Lawler III, E.E. (1969). Job Design and Employee Motivation. *Personnel Psychology*, 22, 426-455.
- Lawler III, E.E. (1974). The Individualized Organization: Problem and Promise. *California Management Review*, 17, 2, 31-39.
- Lee, R., McCabe, D. J., & Graham, W. K. (1983). Multivariate Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction in the Public Sector: A Triple Cross-Validation Study. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 47-62.
- Likert, R. (1956). Motivation and Increased Productivity. *Management Record*, XVIII, 128-131.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organizations*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. R. (1966). The Influence of Organizational Cluster of Human Motivation. In Patrick, E. Connor. *Organizations: Theory and Design*. Chicago: Science Research Associates Inc.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard University Press.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance: A the Theoretical Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484-500.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Loher, B. T., Noe, R. A., & Moller, N. L. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to the Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 1, 280-289.
- Lorsch, J. W., & Morse, J. J. (1974). *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*. New York: Harper and Row.
- MacEachron, A. E. (1977). Two Interactive Perspectives on the Relationship between Job Level and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 226-246.
- Maler, R. F. N., (1972). Causation in Behavior: The Psychological Approach. In Fred. Luthans. *Contemporary Readings A Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Miner, J. B., & Brewer, J. F. (1976). The Management of Ineffective Performance. In. Martin D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: MacMillan.
- Miner, J. B., & Miner, N. G. (1977). *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*. 3th. Ed. New York: MacMillan.

- Mitchell, T. R., & Larson, Jr. J. R. (1989). *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Mobley, W. H., & Locke, E. A. (1970). The Relationship of Value Importance to Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 463-483.
- Morf, M. (1986). *Optimizing Work Performance: A Look Beyond the Bottom Line*. New York: Quorum Books.
- Motowiiidlo, S. J., (1982). Relationship Between Self-Rated Performance Pay Satisfaction among Sales Representative. *Journal of Applied Psychology*, 67, 209-213.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. Academy of Applying Congruence Perspective. *Academy of Management Journal*, 20, 4, 592-607.
- Nadler, & Thushman. (1980). A Model for Diagnosing Organization Behavior: A Applying Congruence Perspective. *Organizational Dynamic*, Autum.
- Nightingale, D. V., & Toulouse, J. M. (1977). Toward A Multilevel Congruence Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, June, 264-280.
- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. (1984). Attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship. *Academy of Management Journal*, 27, 424-431.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Norusis, M. J. (1986). *SPSS/PC+: SPSS for The IBM PC/XT/AT*. Chicago: SPSS, Inc.
- Organ, D. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, 157-164.
- Payne, L., & Pough, D. S. (1975). Organization Structure and Organization Climate. In Martin, Dunnette (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: McNally, 1125-1173.
- Pedhazur, E. J., (1982). *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*. New York: Holt, Rinehart And Winston, Inc.
- Pelz, D. C. (1952). Influence: A Key to Effective Leadership in The First-Line Supervisor. *Personnel*, XXIX, 209-217.
- Pervin, L. A. (1968). Performance-Satisfaction as Function of Individual-Environment Fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Petty, M. M., Mcgee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta Analysis of The Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9, 4, 712-721.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Pierce, J. L., Dunham, R. B., & Blackburn, R. S. (1979). Social System Structure, Job Design, and Growth Need Strength: A Test of a Congruency Model. *Academy of Management Journal*, 22, 2, 223-240.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rasch, G. (1960). *Probabilistic Models for some Intelligence and Attachment Test*. Copenhagen: Denmark's Pedagogics Institute.
- Reaves, C. C. (1993). *Quantitative Research for The Behavior Sciences*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior, 4th Edition*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Robert, K. H., & Glick, W. (1981). The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Santrock, J. W. (1991). *Psychology. The Science of Mind and Behavior*. Third Edition. New York: Win. C. Bown. Publishers.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Sartain, A. Q., & Baker, A. W. (1978). *The Supervisor and the Job*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Scarpelo, V., & Campbell, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All The Part There? *Personnel Psychology*, 36, 577-599.
- Schimdt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Rating of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 432-439.
- Schneider, B. (1983). Interactional Psychology and Organizational Behavior. In L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JHI Press, Inc.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual Differences and Organizational Climate: The Research Plan and Questionnaire Development. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- Schwab, D. P., & Cumming, L. L. (1970). The Theory of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.
- Schwab, D. P., Heneman III, H. C., & Decotis, T. A. (1975). Behaviorally Anchored Scales: A Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 28, 549-562.
- Scoot, W. G., & Mitchell, T. R. (1972). *Organization Theory*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Sells, S. P. (1963). *Stimulus Determinants of Behavior*. New York: Ronald Press.

- Shapiro, S. L. (1978). *Supervision: An Introduction to Business Management*. New York: Fairchild Publications.
- Sims, H. P., & Szilagy, A. D. (1975). Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 426-438.
- Slins, H., Szilagy, A. D., & Keller, R. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 361-369.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scale. *Journal of Applied Psychology*, 47, 149-155.
- Solomon, E. E. (1986). Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 2, 247-289.
- Soutar, G. N., & Weafer, J. R. (1982). The Measurement of Shop-Floor Job Satisfaction: The Convergent and Discriminant Validity of The Worker Opinion Survey. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 27-33.
- Staw, B. M., (1984). Organizational Behavior: A Review an Reformulation of The Field's Outcome Variables, *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.

- Staw, B. W., & Ross, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 3, 469-480.
- Steers, R. M. (1975). Task-Goal Attributes, Need Achievement, and Supervisory Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 392-403.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness: Behavioral View*. Santa Monica, California: Goodyear.
- Steers, R. M., Mowday, R., & Poter, L. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Stewart, V., & Steward, A. (1982). *Managing the Poor Performer*. Portsmouth: Gomer Publishing Co.
- Stone, E. G. (1979). Field Independence and Perception of Task Characteristics: A Laboratory Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 44, 305-310.
- Stone, E. F., Monday, R. T., & Porter, L. W. (1977). Higher Order Need Strength as Moderators of The Job Scope-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62, 466-471.
- Sutrisno Hadi, & Seno Pamardiyanto. (1993). *Manual SPS Paket Mini*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1983). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper and Row Publisher.

- Tanguiry, R., (1966). Comment On Organizational Climate. In Patrick E. Connor. *Organizational: Theory and Design*. Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576.
- Tyler, L. E. (1965). The Psychology of Human Differences: Abilities and Motivational Directions (67-87). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Tyler, L. E. (1975). *The Psychology of Human Differences* (9-10). 3th. Ed. New York: Applenton-Century Crafts.
- Vroom, V. H. (1962). Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 15, 1, 159-177.
- Warr, P., & Wall, T. (1978). *Work and Well-Being* (9-23). Harmondworth, Middlesex, England: Penguin Books, Ltd.
- Weiss, H. M., & Shaw, J. B. (1979). Social Influences on Judgements and Tasks. *Organizational Behavioral and Human Performance*, 24, 126-140.
- Wernimount, P. F. (1972). A System View of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 58, 173-176.
- Wernimount, P. F. (1966). Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 1, 41-50.

Disertasi Jangkung Karyantoro

- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (197-228). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Wiener, Y., & Klein, K. L. (1978). The Relationships Between Vocational Interest and Job Satisfaction: Reconciliation of Divergent Results. *Journal of Vocational Behavior*, 13, 298-304.
- Young, S. D. (1972). Organizational as A Total System. In F. Luthans. *Contemporary Readings in Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks I

KUESIONER KEMAMPUAN KEPEMIMPINAN

ANDA JANGAN RAGU-RAGU MENJAWAB KARENA JAWABAN ANDA SANGAT DIRAHASIAKAN. JAWABAN JUJUR ANDA SANGAT DIHARAPKAN UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN ILMIAH.

KARENA ITU, ISILAH DENGAN JUJUR SESUAI DENGAN KENYATAAN SETIAP PERTANYAAN DI BAWAH INI DENGAN MENULISKAN ANGKA:

5 : Selalu	3 : Kadang kala
4 : Sering kali	2 : Jarang
1 : Tidak pernah	

Kalau tidak pernah, ya akuilah tidak pernah. Kalau selalu, ya tulislah selalu. Pokoknya, apa adanya saja.

LINGKARILAH JAWABAN ANDA DI LEMBAR JAWABAN

1. Saya suka bertindak sebagai juru bicara kelompok.
2. Saya suka mendorong anak buah agar bekerja tidak terpancang waktu kerja tetapi justru melebihi waktu kerja.
3. Saya sukamemberi kebebasan PENUH kepada anak buah dalam kerja mereka.
4. Saya suka meminta perhatian anak buah agar memperhatikan prosedur kerja RESMI (jangan pakai caranya sendiri).
5. Saya suka memperbolehkan anak buah untuk memecahkan masalahnya sendiri tanpa [erlu konsultasi.
6. Saya suka menekankan betapa pentingnya lebih maju dibandingkan kelompok kerja lain .

Disertasi Jangkung Karyantoro

7. Saya suka mewakili kelompok untuk berbagai hal
8. Saya suka mendorong bawahan untuk berusaha lebih keras.
9. Saya suka melempar ide kepada kelompok kerja saya untuk diuji benar-tidaknya dan diterima atau ditolak.
10. Saya suka membiarkan bawahan saya bekerja menurut cara yang mereka anggap paling baik.
11. Saya suka bekerja keras untuk bisa dipromosikan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks II

KUESIONER KEMAMPUAN MANAJERIAL

KARENA DIMAKSUDKAN UNTUK PENELITIAN ILMIAH, MOHON UNTUK MENJAWAB APA ADANYA, SEJUJURNYA SESUAI DENGAN KENYATAAN, TIDAK USAH DITUTUP-TUTUPI.

SILANG HURUF DI LEMBAR JAWABAN PADA SETIAP PERNYATAAN YANG SESUAI DENGAN KENYATAAN DIRI ANDA PRIBADI.

A : Sangat Setuju

C : Agak Banyak Setujunya

B : Setuju

D : Sedikit Agak Setuju

E : Tidak Setuju

1. Saya termasuk orang yang tidak terbiasa mendayagunakan fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi.
2. Saya termasuk orang yang bisa menghargai waktu kerja dengan sebaik-baiknya.
3. Bila ada pihak yang melanggar peraturan dan hukum perusahaan, maka saya berusaha melaporkan kepada pihak pimpinan.
4. Saya termasuk orang yang bisa menjaga kerahasiaan jabatan.
5. Saya biasa memulai kerja tidak lebih awal dari waktu yang ditetapkan.
6. Saya bisa menjaga diri dari setiap tindakan yang bisa merusak nama baik perusahaan, walaupun tindakan itu tidak melanggar aturan.
7. Saya biasa secara terbuka mengemukakan ide dan metode pribadi yang bisa bermanfaat bagi perusahaan, tanpa mempeerdulikan apakah akan mendapat ganjaran atau tidak.

Disertasi Jangkung Karyantoro

8. Saya bisa merahasiakan informasi yang jika bocor akan menguntungkan pihak lain di luar perusahaan.
9. Saya termasuk orang yang bisa menjaga kesehatan pribadi dan kesehatan kelompok kerja.
10. Saya mempunyai kebiasaan untuk mendidik diri untuk bisa menerima tanggung jawab yang lebih besar.
11. Saya menjaga segala tindakan yang merugikan perusahaan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks III

KUESIONER KEPUASAN KERJA

KARENA DIMAKSUDKAN UNTUK PENELITIAN ILMIAH, MOHON UNTUK MENJAWAB APA ADANYA, SEJUJURNYA SESUAI DENGAN KENYATAAN, TIDAK USAH DITUTUP-TUTUPI.

PILIH LAH HURUF YANG MENUNJUKKAN TINGKAT KEPUASAN ANDA DAN TULIS LAH DI BELAKANG SETIAP PERNYATAAN DI BAWAH INI:

A : Sangat Setuju

C : Cenderung Setuju

B : Setuju

D : Kurang Setuju

E : Tidak Setuju Sama Sekali

(.....) 1. Upah sudah memadai

(.....) 2. Telah mendapatkan kesempatan untuk maju dan berkembang secara memadai

(.....) 3. Pekerjaan sekarang ini menarik dan menantang

(.....) 4. Jaminan sosial sudah memadai

(.....) 5. Kepemimpinan atasan (langsung) mendukung dan bisa dipercaya

(.....) 6. Telah diberi tanggung jawab yang semakin memadai dalam kerja

Disertasi Jangkung Karyantoro

- (.....) 7. Hubungan baik (dengan rekan kerja) telah terjadi dalam kerja
- (.....) 8. Kondisi kerja nyaman dan memadai
- (.....) 9. Rasa aman dalam kerja memadai
- (.....) 10. Telah diberi peluang untuk menunjukkan prestasi
- (.....) 11. Jerih payah kerja, dan karya kerja cenderung dihargai atau diakui
- (.....) 12. Kenaikan jabatan atau golongan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan adil

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks IV

KUESIONER CIRI ORGANISASI

BAGIAN 1

NY ATAKAN KENYATAAN YANG ANDA ALAMI BERTAHUN-TAHUN SELAMA INI MENGENAI HAL-HAL DI BAWAH INI DENGAN MEMBERI TANDA SILANG PADA HURUF YANG ANDA PILIH.

- | |
|--|
| <p>A : Anda SEPENUHNYA boleh bersuara atau memberikan pengaruh anda.</p> <p>B : Anda SERINGKALI boleh bersuara atau memberikan pengaruh anda.</p> <p>C : Anda diberi CUKUP boleh bersuara atau memberikan pengaruh anda.</p> <p>D : Anda KURANG boleh bersuara atau memberikan pengaruh anda.</p> <p>E : Anda SAMASEKALI TIDAK boleh bersuara atau memberikan pengaruh anda.</p> |
|--|

1. Terhadap tugas-tugas yang sudah ditetapkan untuk harus anda kerjakan.
2. Terhadap kebijakan kerja (policies) dan prosedur kerja perusahaan.
3. Terhadap urutan (prioritas) kerja yang sudah ditetapkan untuk dikerjakan.
4. Terhadap pengetahuan TEKNIS yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
5. Terhadap perubahan-perubahan yang akan dilakukan atau diterapkan.
6. Terhadap macam atau jenis atau jumlah peralatan kerja (termasuk kertas dan semacamnya) yang dipakai.

Disertasi Jangkung Karyantoro

7. Terhadap batas kekuasaan/wewenang yang anda punyai dan kebijakan/pemikiran yang anda anggap perlu dilakukan.
8. Mendapatkan atau memilih anak buah.
9. Memberi ganjaran bagi perilaku kerja anak buah yang baik.
10. Membuat koreksi (antara lain menegur) anak buah karena perilaku kerjanya kurang baik.
11. Memberikan masukan untuk keputusan yang bisa berdampak pada kualitas perusahaan.
12. Memberikan masukan/pemikiran mengenai kompensasi yang sepatasnya diberikan kepada karyawan.
13. Memberikan masukan/pemikiran mengenai peningkatan karier dan pengembangan karyawan.
14. Menentukan macam pelatihan bagi anak buah.
15. Terlibat dalam kegiatan pelatihan anak buah.

Disertasi Jangkung Karyantoro

BAGIAN 2

SILANG HURUF DI LEMBAR JAWABAN PADA SETIAP PERNYATAAN YANG SESUAI DENGAN KENYATAAN DIRI ANDA PRIBADI.

A : Lebih dari jelas	C : Agak Jelas
B : Jelas	D : Kurang Jelas
E : Tidak Jelas sama sekali	

1. Tugas-tugas yang sudah ditetapkan untuk harus anda kerjakan.
2. Kebijakan kerja (policies) dan prosedur kerja perusahaan.
3. Urut-urutan (prioritas) kerja yang sudah ditetapkan untuk dikerjakan.
4. Pengetahuan TEKNIS yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
5. Perubahan-perubahan yang akan dilakukan atau diterapkan.
6. Macam atau jenis atau jumlah peralatan kerja (termasuk kertas dan semacamnya) yang dipakai.
7. Batas kekuasaan/wewenang yang anda punyai dan kebijakan/ pemikiran yang anda anggap perlu dilakukan.
8. Informasi yang diperlukan dalam kerja dan bila ada masalah.
9. Target yang diharapkan dari anda.
10. Tujuan/sasaran kerja BAGIAN anda.
11. Perintah-perintah yang diberikan oleh atasan.

Disertasi Jangkung Karyantoro

BAGIAN 3

SILANG HURUF DI LEMBAR JAWABAN PADA SETIAP PERNYATAAN YANG SESUAI DENGAN KENYATAAN DIRI ANDA PRIBADI.

A : Lebih dari Memadai	C : Agak Memadai
B : Memadai	D : Kurang Memadai
E : Tidak Memadai sama sekali	

1. Tugas-tugas yang sudah ditetapkan untuk harus anda kerjakan.
2. Kebijakan kerja (policies) dan prosedur kerja perusahaan.
3. Urut-urutan (prioritas) kerja yang sudah ditetapkan untuk dikerjakan.
4. Pengetahuan **TEKNIS** yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
5. Perubahan-perubahan yang akan dilakukan atau diterapkan.
6. Macam atau jenis atau jumlah peralatan kerja (termasuk kertas dan sebagainya) yang dipakai.
7. Batas kekuasaan/wewenang yang anda punyai dan kebijakan/ pemikiran yang anda anggap perlu dilakukan.
8. Informasi yang diperlukan dalam kerja dan bila ada masalah.
9. Pengetahuan teknis anak buah.
10. Ketrampilan anak buah.
11. Kerjasama anak buah .
12. Kerajinan anak buah.

Disertasi Jangkung Karyantoro

13. Disiplin anak buah.
14. Semangat kerja anak buah.
15. Kesetiaan atau loyalitas anak buah.
16. Dukungan atasan terhadap ide anda.
17. Penghormatan atasan terhadap kerja anda.
18. Kepercayaan atasan terhadap anda.
19. Kerjasama dan dukungan rekan kerja setingkat.
20. Kesempatan pelatihan untuk maju.
21. Kesempatan untuk promosi.
22. Kepercayaan anda kepada atasan anda.
23. Penghormatan anda kepada atasan anda
24. Ganjaran yang diberikan dari segi materiil.
25. Ancaman, tekanan yang diberikan oleh atasan
26. Sikap persahabatan yang diberikan oleh anak buah
27. Sikap persahabatan yang diberikan oleh atasan.
28. Sikap persahabatan yang diberikan oleh rekan setingkat.
29. Sikap positif rata-rata anak buah terhadap perusahaan.
30. Sikap positif rata-rata rekan setingkat terhadap perusahaan.
31. Sikap positif rata-rata atasan langsung terhadap perusahaan.
32. Peluang mengemukakan perbedaan pendapat dengan atasan.
33. Cara-cara penyelesaian konflik, jika terjadi.
34. Perlakuan adil atasa terhadap anak buah.

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks V

KUESIONER JOB DIAGNOSTIC SURVEY

BAGIAN PERTAMA

* MOHON ANDA MENGGAMBARAKAN PEKERJAAN ANDA SEobyektif MUNGKIN. PERTANYAAN INI JANGAN DIPERGUNAKAN UNTUK MENGGAMBARAKAN APAKAH ANDA MENYUKAI ATAU TIDAK MENYUKAI PEKERJAAN ANDA. HAL-HAL ITU AKAN DITANYAKAN PADA BAGIAN LAIN. *

Contoh pertanyaan :

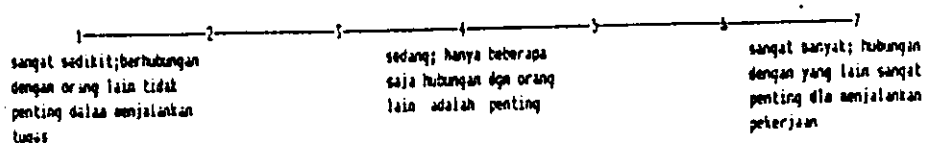
A. Berapa banyak anda bekerja dengan peralatan mekanik dalam pekerjaan anda?



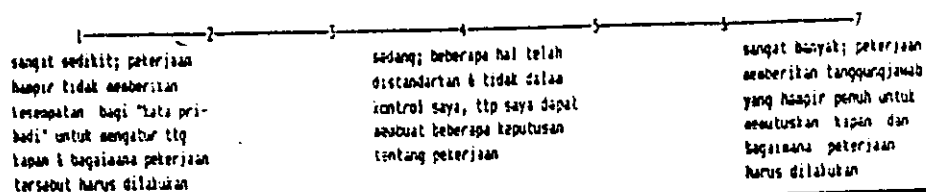
Anda harus melingkari nomor yang paling menggambarkan pekerjaan anda. Misalnya, jika pekerjaan menghendaki anda bekerja dengan peralatan mekanik, pada suatu waktu, tetapi juga membutuhkan pekerjaan administrasi, anda dapat melingkari no. 6, seperti pada contoh di atas.

Jika anda tidak mengerti instruksi ini, harap anda membaca kembali dengan perlahan-lahan. Jika anda sudah mengerti, silahkan balik halaman ini dan mulailah mengerjakan dengan hati-hati.

1. Berapa banyak pekerjaan anda menghendaki anda bekerja dekat dengan orang lain? (baik "pelanggan" atau orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan anda dalam organisasi perusahaan anda sendiri) [] 1

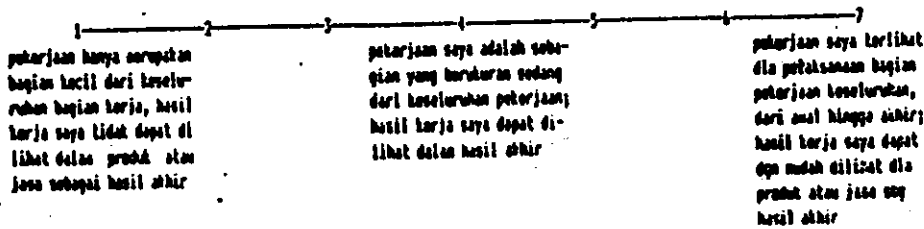


2. Berapa besar otonomi dalam pekerjaan anda? Berapa banyak pekerjaan anda mengizinkan anda untuk memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan yang harus dikerjakan? [] 2

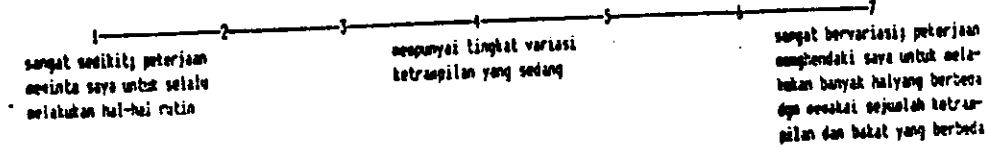


Disertasi Jangkung Karyantoro

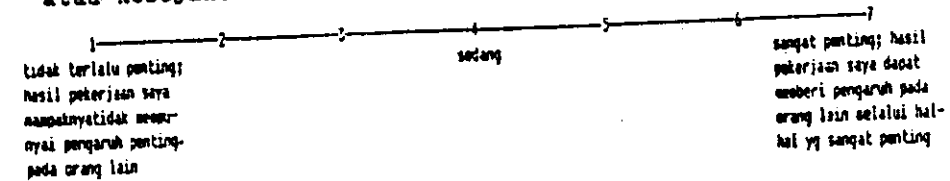
3. Sebagai contoh, jabatan Sales Supervisor merupakan suatu bagian pekerjaan dari pekerjaan penjualan. Tugas Supervisor tersebut adalah mengawasi team penjualan yang menjadi anak buahnya. Tugas mengawasi tersebut mempunyai awal dan akhir. Misalnya, menyusun strategi penjualan adalah awalnya dan pelayanan setelah penjualan adalah akhirnya. Sejauh mana keterlibatan pekerjaan anda dalam pelaksanaan suatu bagian pekerjaan yang "utuh" dan dapat dikenali tersebut? Apakah pekerjaan merupakan suatu bagian kerja yang utuh dan mempunyai kejelasan pada awal dan akhirnya? Atau hanya merupakan bagian kecil dari keseluruhan bagian kerja yang diselesaikan oleh orang lain atau oleh mesin-mesin otomatis? [] 3



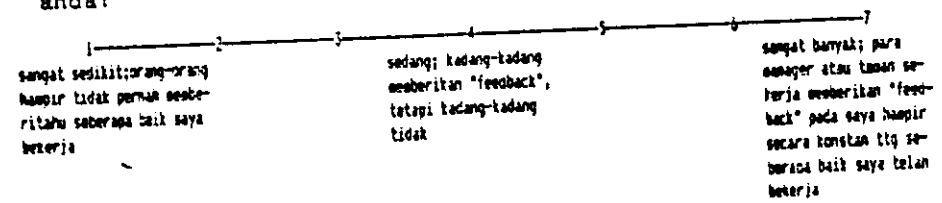
4. Berapa banyak variasi ketrampilan yang ada dalam pekerjaan anda? Sejauh mana pekerjaan menghendaki anda melakukan banyak hal yang berbeda dalam pekerjaan, dengan memakai ketrampilan dan bakat yang bervariasi? Sebagai contoh dari jenis ketrampilan adalah seperti ketrampilan menjual, mengatur keuangan, memproduksi barang, mekanik, bahasa, komputer, administrasi, dll. [] 4



5. Secara umum, seberapa penting atau berartinya pekerjaan anda? Apakah hasil pekerjaan anda secara pasti mempengaruhi kehidupan atau kesejahteraan orang lain? [] 5



6. Seberapa jauh para manager atau teman-teman kerja memberitahukan pada anda seberapa baik anda telah mengerjakan pekerjaan anda? [] 6



Disertasi Jangkung Karyantoro

7. Seberapa jauh pekerjaan itu sendiri memberikan informasi tentang bagaimana prestasi kerja anda? Apakah pekerjaan itu sendiri secara nyata memberikan tanda-tanda tentang seberapa baik anda telah bekerja? (sisi lain dari "feedback" yang diberikan oleh rekan sekerja atau atasan) [] 7

1	2	3	4	5	6	7
sangat sedikit; pekerjaan itu sendiri telah diatur sehingga saya dapat bekerja tanpa tanpa mengetahui seberapa baik saya telah bekerja			sedang; kadang-kadang selahutian pekerjaan itu memberikan "feedback" pada saya, tetapi kadang-kadang tidak			sangat banyak; pekerjaan telah dirancang sehingga saya selalu mendapatkan "feedback" yang konstan ttg seberapa baik saya telah bekerja

B A G I A N K E D U A

ANDA DIMINTA UNTUK MENGGAMBARKAN PEKERJAAN ANDA DENGAN CARA MEMILIH JAWABAN YANG PALING TEPAT DAN SEOBJEKTIF MUNGKIN DARI SEDERETAN PILIHAN JAWABAN YANG BERUPA SKALA DI BAWAH INI. TULISKAN NOMOR SKALA JAWABAN YANG ANDA PILIH KE DALAM TITIK-TITIK DI SAMPING TIAP PERNYATAAN DI BAWAH INI.

1	2	3	4	5	6	7
sangat tidak tepat	sebagian besar tidak tepat	sedikit tidak tepat	tidak dapat ditentukan	sedikit tepat	sebagian besar tepat	sangat tepat

- 1. Pekerjaan menghendaki saya untuk memakai sejumlah ketrampilan-ketrampilan tingkat tinggi. [] 8
- 2. Pekerjaan menghendaki saya supaya banyak bekerja sana dengan orang lain. [] 9
- 3. Pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga saya tidak mempunyai kesempatan untuk melakukan bagian pekerjaan secara menyeluruh dari awal hingga akhir. [] 10
- 4. Hanya dengan melakukan apa yang dikehendaki oleh pekerjaan, maka saya akan mendapat banyak kesempatan untuk melihat seberapa baik saya bekerja. [] 11
- 5. Pekerjaan saya sangat sederhana dan selalu diulang-ulang. [] 12
- 6. Pekerjaan saya dapat diselesaikan seorang diri - tanpa berbicara atau saling memeriksa dengan orang lain. [] 13
- 7. Atasan saya dan rekan sekerja pada pekerjaan ini hampir tidak pernah memberikan kepada saya "Feedback" apapun tentang seberapa baik saya telah bekerja. [] 14
- 8. Pekerjaan ini adalah suatu pekerjaan yang jika dilakukan dengan sebaik mungkin akan mempengaruhi orang banyak. [] 15
- 9. Pekerjaan tidak memberikan saya kesempatan untuk menggunakan inisiatif atau keputusan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan. [] 16
- 10. Atasan saya seringkali mengizinkan saya untuk mengetahui seberapa baik pendapat mereka tentang prestasi kerja saya. [] 17

Disertasi Jangkung Karyantoro

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 sangat tidak sebagian besar sedikit tidak tidak dapat sedikit tepat sebagian besar sangat tepat
 tepat tidak tepat tepat ditentukan tepat

- 11. Pekerjaan itu memberikan kesempatan kepada saya untuk menyelesaikan secara utuh pekerjaan yang telah saya mulai. [] 18
- 12. Pekerjaan itu sendiri memberikan beberapa tanda-tanda mengenai baik tidaknya hasil kerja saya. [] 19
- 13. Pekerjaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mandiri dan kebebasan dalam melakukan pekerjaan. [] 20
- 14. Pekerjaan itu sendiri tidak terlalu berarti atau penting dalam rencana (pola) yang lebih luas tentang banyak hal. [] 21

B A G I A N K E T I G A

 SETIAP PERNYATAAN DI BAWAH INI ADALAH PERNYATAAN-PERNYATAAN YANG MERUPAKAN PENDAPAT SESEORANG MENGENAI PEKERJAANNYA. ANDA HARUS MENUNJUKKAN PERASAAN ANDA TENTANG PEKERJAAN ANDA DENGAN CARA MENULISKAN JAWABAN YANG BERUPA NOHOR DARI SKALA DI BAWAH INI PADA TITIK-TITIK DI SAMPING TIAP PERNYATAAN. SETIAP NOHOR PILIHAN JAWABAN INI MENGGAMBARAKAN SEBERAPA BESAR PERSETUJUAN ANDA ATAS PERNYATAAN DI BAWAH INI.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
 sangat tidak tidak setuju sedikit tidak netral sedikit setuju setuju sangat setuju
 setuju setuju

- 1. Penilaian terhadap diri saya bertambah ketika saya melakukan pekerjaan ini dengan baik. [] 22
- 2. Secara umum, saya sangat puas dengan tugas ini. [] 23
- 3. Saya secara pribadi merasa sangat puas ketika saya melakukan pekerjaan ini dengan baik. [] 24
- 4. Saya sering berpikir untuk mengundurkan diri dari pekerjaan ini. [] 25
- 5. Saya merasa tidak enak dan tidak bahagia ketika saya menyadari bahwa saya telah menghasilkan prestasi kerja yang jelek. [] 26
- 6. Secara umum, saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan. [] 27
- 7. Secara umum, perasaan pribadi saya tidak banyak dipengaruhi oleh suatu cara atau cara lainnya tentang seberapa baik saya mengerjakan pekerjaan ini. [] 28

Disertasi Jangkung Karyantoro

B A G I A N K E L I M A

PERNYATAAN DIBAWAH INI MERUPAKAN SEJUMLAH KARAKTERISTIK PEKERJAAN YANG DAPAT MUNCUL DALAM PEKERJAAN APAPUN. NYATAKAN SEBERAPA BESAR ANDA PRIBADI MENINGINKAN SETIAP KARAKTERISTIK PEKERJAAN DI BAWAH INI ADA DALAM PEKERJAAN ANDA, YAITU DENGAN CARA MENULISKAN NOMOR PILIHAN JAWABAN ANDA YANG DIBUAT DALAM SKALA TERSEBUT KEDALAM TITIK-TITIK DI SAMPING TIAP PERNYATAAN.

CATATAN : ANGKA-ANGKA PADA SKALA INI BERBEDA DENGAN YANG TELAH DIGUNAKAN PADA BAGIAN-BAGIAN SEBELUMNYA.

	1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10	
	ingin memiliki dalam tingkat sedang	sangat ingin memiliki
		sangat ingin memiliki dengan berlebihan
-----1.	Penghargaan yang tinggi dan perlakuan yang adil dari atasan saya.	[] 43
-----2.	Pekerjaan yang merangsang dan menantang.	[] 44
-----3.	Kesempatan untuk berlatih, bertindak dan berpikiran mandiri dalam pekerjaan saya.	[] 45
-----4.	Keamanan kerja yang tinggi.	[] 46
-----5.	Rekan kerja yang sangat bersahabat.	[] 47
-----6.	Kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru dari pekerjaan saya.	[] 48
-----7.	Gaji yang tinggi dan tunjangan yang baik.	[] 49
-----8.	Kesempatan untuk berkreasi dan berimajinasi dalam pekerjaan saya.	[] 50
-----9.	Promosi yang cepat.	[] 51
-----10.	Kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh secara pribadi dalam pekerjaan saya.	[] 52

B A G I A N K E E N A M

PERNYATAAN DIBAWAH INI MERUPAKAN PENCERMINAN DARI PERLUKUAN YANG ANDA TERIMA BAIK DARI ATASAN MAUPUN ORANG LAIN. JUGA MERUPAKAN PENCERMINAN DARI TINGKAH LAKU YANG ANDA LAKUKAN. SESUAIKAN KEADAAN ANDA DENGAN PILIHAN JAWABAN YANG ADA. ANDA DIMINTAKAN UNTUK MENJAWAB DENGAN JUJUR. PILIHLAH DARI KEEMPAT PILIHAN JAWABAN DI BAWAH INI, DAN KEMUDIAN TULISKAN NOHOR PILIHAN JAWABAN ANDA PADA TITIK-TITIK DI SAMPING KIRI TIAP PERNYATAAN DI BAWAH INI.

Disertasi Jangkung Karyantoro

1-----2-----3-----4
 sangat tidak tidak setuju setuju sangat setuju
 setuju

- 1. Saya dapat memenuhi target yang diminta oleh perusahaan
 dalam tahun 1991. [] 54
- 2. Menguasai proses pekerjaan secara detail dengan baik. [] 55
- 3. Mampu mengatasi sesuatu yang dianggap sulit oleh
 perusahaan. [] 56
- 4. Menemukan cara kerja baru yang lebih efisien & efektif. [] 57
- 5. Mengetahui dengan tepat medan kerja & hal-hal yang
 berhubungan dengan pekerjaan. [] 58
- 6. Saya selalu hadir di tempat kerja selama hari kerja. [] 59
- 7. Saya selalu datang di tempat kerja sebelum jam kerja
 dimulai. [] 60
- 8. Mampu bekerja sama dengan anak buah & dengan orang lain
 dalam melaksanakan tugas pekerjaan. [] 61
- 9. Selalu mempunyai ide-ide cemerlang & inisiatif yang
 tinggi. [] 62
- 10. Mampu mengkoordinasi & memotivasi anak buah dengan baik. [] 63
- 11. Atasan memberi perhatian dengan berterima kasih atas hasil
 kerja saya yang baik. [] 64
- 12. Menerima penghargaan atau promosi atau sejenisnya sebagai
 penghargaan & perhatian dari atasan atas hasil kerja saya
 yang baik. [] 65
- 13. Ide-ide yang saya usulkan sering diterima & dipakai oleh
 atasan. [] 66
- 14. Atasan memberikan suatu pekerjaan kepada saya yang tidak
 bisa dikerjakan oleh orang lain. [] 67
- 15. Atasan langsung memberikan teguran kepada saya menandakan
 adanya perhatian. [] 68
- 16. Atasan memberikan suatu tugas baru kepada saya yang belum
 pernah dikerjakan oleh orang lain. [] 69
- 17. Ditunjuk oleh perusahaan sebagai wakil kelompok untuk
 menerima suatu penghargaan. [] 70
- 18. Terpilih untuk melakukan tugas khusus. [] 71
- 19. Mendapatkan pujian dari rekan sekerja, rekan seprofesi
 dari luar perusahaan dan dari keluarga/famili atas
 kemampuan dan prestasi yang saya dapatkan. [] 72
- 20. Tugas yang diberikan atasan merupakan pengulangan dari
 tugas-tugas yang pernah dikerjakan sebelumnya (rutin). [] 73

Disertasi Jangkung Karyantoro

- | | 1----- | 2----- | 3----- | 4----- |
|----------|--|--------------|--------|---------------|
| | sangat tidak | tidak setuju | setuju | sangat setuju |
| | setuju | | | |
| -----21. | Tugas-tugas yang dikerjakan merupakan tugas-tugas yang monoton (itu-itu saja). | | | [] 74 |
| -----22. | Tugas yang dikerjakan tidak tetap (bervariasi). | | | [] 75 |
| -----23. | Hubungan dengan pihak luar adalah tuntutan pekerjaan yang harus dilaksanakan. | | | [] 76 |
| -----24. | Pekerjaan dapat dikuasai dengan mudah dan dalam waktu singkat. | | | [] 77. |
| -----25. | Pekerjaan kurang dapat dikuasai karena terlalu sulit. | | | [] 78 |
| -----26. | Sering mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. | | | [] 79 |
| -----27. | Memiliki kewenangan penuh untuk mengambil segala keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. | | | [] 80 |
| -----28. | Semua tugas-tugas dalam pekerjaan saya menuntut tanggung jawab pribadi secara penuh. | | | [] 81 |
| -----29. | Hanya sebagian kecil dari tugas-tugas dalam pekerjaan saya yang menuntut tanggung jawab pribadi secara penuh. | | | [] 82 |
| -----30. | Hampir semua tugas dalam pekerjaan saya menuntut tanggung jawab bersama sebagai suatu team. | | | [] 83 |
| -----31. | Hanya sebagian kecil tugas-tugas dalam pekerjaan saya yang menuntut tanggung jawab bersama sebagai suatu team. | | | [] 84 |
| -----32. | Selalu merasa bersalah jika tidak berhasil memenuhi tanggung jawab yang diberikan atasan. | | | [] 85 |
| -----33. | Mendapat kenaikan jabatan yang tidak diduga-duga sebelumnya. | | | [] 86 |
| -----34. | Mendengar bahwa akan disekolahkan lagi oleh perusahaan. | | | [] 87 |
| -----35. | Satu kali dalam setahun selalu mengikuti training bagi supervisor/kepala bagian. | | | [] 88 |
| -----36. | Sedang atau akan menjalani sekolah malam. | | | [] 89 |
| -----37. | Ternasuk sebagai salah satu peserta latihan khusus yang diadakan oleh perusahaan. | | | [] 90 |
| -----38. | Dijinkan mengikuti training yang akan memberikan kesempatan untuk mengalami kenaikan jabatan. | | | [] 91 |
| -----39. | Mendapat kesempatan untuk memahai proses-proses pekerjaan baru (menambah pengetahuan). | | | [] 92 |
| -----40. | Mendengar bahwa ada rencana akan dinaikkan jabatan. | | | [] 93 |
| -----41. | Menjalani training yang akan menambah pengalaman dan pengetahuan. | | | [] 94 |
| -----42. | Diberi kesempatan untuk mengerjakan sesuatu tugas yang masih belum diketahui jalan keluarnya. | | | [] 95 |

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks VI
KUESIONER PERFORMANCE APPRAISAL

CIRI-CIRI	SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG	JELEK
1. PERHEJIBAN TENTANG JAMINAN	() Keputusan luar biasa dan telah meliputi fase pekerjaan purnajual	() Persepsi yang memadai tentang hampir segala fase purnajual	() Persepsi yang cukup tentang beberapa fase purnajual	() Persepsi yang kurang tentang beberapa fase purnajual	() Kurang mengenai syarat-syarat untuk purnajual
2. PENGALAMAN keterampilan dan kependidikan praktis yang didapat dari pengetahuan pribadi	() Latar belakang yang luas dan latihan untuk jabatan tertentu	() Latar belakang yang baik	() Latar belakang yang cukup	() Memiliki sekedar latar belakang tetapi perlu bimbingan	() Tidak berpengalaman atau kemajuannya tidak cukup
3. PENGETAHUAN UMUM TENTANG PERUSAHAAN	() Pengetahuan dan pengalaman yang melimpah mengenai semua policy perusahaan.	() Pengetahuan teknik tertentu mengenai semua policy perusahaan	() Pengetahuan yang memadai mengenai semua policy perusahaan	() Pengetahuan terbatas mengenai policy perusahaan	() Kurang mengenai hal-hal yang penting untuk dapat bekerja efisien
4. KESEHATAN Kesehatan fisik dan mental bebas dari penyakit atau cacat lain	() Legap dan penuh energi.	() Cukup sehat dan cukup energi untuk menjalankan jabatan	() Cukup sehat untuk menjalankan jabatan, tetapi agak kurang energi	() Lemah; diganggu oleh ketahanan-kelelahan	() Berpenyakit; mengganggu pekerjaan
5. SEMANGAT Daya reaksi yang positif, berapi-api; dan penuh hasrat	() Penuh kepercayaan terhadap perusahaan dan melaksanakannya dengan ketekunan dan dalam sikap mentalnya	() Bekerja dengan semangat; tidak menyalaikan sikapnya	() Sikap realistis	() Sikap pasif atau masa bodoh	() Sikap negatif
6. KEPRIIBADIAN Sikap lahir yang diperlihatkan dengan sadar/ tak sadar dalam menghadapi situasi-situasi.	() Cemerlang, penuh kepercayaan diri, sopan-santun	() Menyenangkan, legas	() Menimbulkan rasa duka	() Agak blabang, tak begitu legas	() Orang yang negatif, hambar
7. TAMPAK-RUPA Keseluruhan tentang penampilan yang cukup dan bergaya	() Bergaya, terawat, pandai memilih yang cukup dan bergaya	() Terlihat rapih dan bersih	() Rupiah tetapi tak terlihat menarik	() Kardus-kardus acuh tak acuh	() Caroboh, tak ketumih

Disertasi Jangkung Karyantoro

CIRI-CIRI	SANGAT BAIK	BAIK	CIKIP	KURANG	JELEK
8. WAIK Kehidupan dan teliti Nabi	() Ilustrasi menggambarkan keaktifan dan keuletan diri (arcata).	() Ilustrasi baik; terapan-terapan	() Membaca "Mikro" dengan ke- telitian.	() Orang dengan keuletan yang jaya menunjukkan diri- diri.	() Orang dengan keuletan yang jaya menunjukkan diri- diri.
9. MEMALITA Sifat kerendahan, daya santai dan daya cipta suaranya	() Kemampuan dalam untuk berpikir jitu-laju ke- arah kesimpulan yang tu- ju.	() Mampu dengan-judis dan baik dan jernih menarik kesimpulan yang jitu-laju	() Mempertimbangkan setiap sifat jitu-laju yang jitu-laju untuk jitu-laju jitu-laju	() Kurangnya sikap untuk men- jawab pertanyaan-pertanyaan baru	() Tidak mampu berpikir an- curn jitu-laju
10. PANDAI BERCAIR Kehidupan akan berdaya saat dengan suasana gembira, berkelompok dan ramah, lembah.	() Perhatian terhadap- sifat dan sikap disebut orang	() Orang ramah dan menyapa sifat jitu-laju jitu-laju di tengah-tengah orang	() Peranella baik menyapa ditema kelompok jitu-laju tali subarupa	() Kurangnya sikap menyapa diri- diri.	() Sikap tidak baik dalam kegiatan kelompok baru.
11. KEMAMPUAN MENYELESAIKAN TUGAS Kemampuan menyelesaikan	() Menyelesaikan tugas-tugas dalam waktu sesingkat- singkatnya	() Menyelesaikan tugas-tugas dalam waktu sesingkat- singkatnya	() Menyelesaikan tugas-tugas dalam waktu yang layak	() Tugas-tugas diselesaikan dengan lambat atau tidak sempurna diselesaikan	() Perlu waktu banyak, se- dengan hasilnya sedikit
12. SEMANGAT KERJASAMA Kesiapan berkerja sama dalam kepentingan ber- sama	() Semangat gotong royong yang menyala-nyala	() Semangat besar untuk ber- gotong royong	() Sedia berkerja sama	() Sukar diajak berkerja sama	() Bersikap menghalang- halangi
13. KESADARAN PERIKU, TANGGUNGJAWAB Berada di bertanggung- jawab atas tugas-tugas	() Rasa bertanggung jawab sebesar besarnya	() Mau memikul tanggung jawab	() Sedia menerima tetapi tak mencari tanggung jawab	() Enggan menerima tanggung- jawab	() Tidak rasa tanggung- jawab
14. DAYA MEMIMPANG Mampu menelaah keadaan untuk mengambangkan kelepuhan	() Kemampuan besar untuk ber- pikir dengan cerdas dan me- maksil fikirat-kebijaksanaan	() Besar daya pertalangan nya	() Budi akal yang sehat	() Pertalangan-nya kurang baik	() Mengakibatkan fakta- fakta dan salah me- nangkapnya
15. PRAKASIK Ilustrasi dan kemampuan untuk mengambangkan jalan aktivitas baru	() Mencari dan melaksanakan sendiri tugas-tugas tambah anj sangat-pandai beremu- kan hal-hal baru	() Banyak daya upaya	() Progresif	() Jarang mempunyai saran	() Memerlukan instruksi terperinci
16. DAYA EKSPRESI Kemampuan memperkate- kan pikiran/perasaan dengan dengan jelas	() Pandai sekali menyatakan pikiran/perasaan dengan jelas berlidah piak	() Pandai berbicara	() Bicaranya tak jelek tepi juga tak bertelan	() Bicaranya ceroboh dan ada cacat-cacat kecil pada pikirnya	() Bicaranya tak terang dan punya cacat-cacat fisik
17. KELEHIFAMAN Ketelitian hingga je- rang berbuat salah	() Kerematan yang sent Linggi	() Sangat teliti	() Berhati-hati; tak perlu waktu berlebihan untuk kurangi	() Larobah; perlu waktu banyak untuk koreksi	() Sangat teliti; hingga pekerjaannya tak ber- gawe

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks VII

INTERKORELASI ANTAR PREDIKTOR DAN KRITERION

Correlations:	TENS	TIG	TABYL	IC	J1	J2	J3	J4
TENS	1.0000	.0580	.2126*	.4520**	.1535	.2647**	.1570	.1807*
TIG	.0580	1.0000	.1280	.4086**	.1050	.1363	.0386	.0917
TABYL	.2126*	.1280	1.0000	.6880**	.2522**	.1691*	.1431	.1872*
IC	.4520**	.4086**	.6880**	1.0000	.2620**	.2926**	.1738*	.2359**
J1	.1535	.1050	.2522**	.2620**	1.0000	.4634**	-.0241	.3811**
J2	.2647**	.1363	.1691*	.2926**	.4634**	1.0000	-.0313	.4603**
J3	.1570	.0386	.1431	.1738*	-.0241	-.0313	1.0000	-.0436
J4	.1807*	.0917	.1872*	.2359**	.3811**	.4603**	-.0436	1.0000
J5	.1829*	.0230	.2005*	.2085*	-.0196	-.0395	.7173**	-.0782
J6	.1352	-.0170	.1636*	.1446	-.1099	-.1454	.8248**	-.1047
JC	.2701**	.0710	.2817**	.3195**	.2603**	.2734**	.8529**	.2231**
OC1	.1768*	.0627	.2363**	.2442**	.1197	.1970*	-.2481**	.3045**
OC2	.1769*	.0904	.2231**	.2516**	.0688	.0183	.2149*	.0818
OC3	.1089	.0615	.0832	.1301	-.0938	-.1722*	.5465**	-.1781*
OC4	.2624**	-.0010	.1493	.2108*	.0195	-.0484	.3432**	-.0154
OC	.2575**	.0811	.2718**	.3132**	.0785	.0658	.1530	.1562
YEAR	-.0552	-.3547**	-.0586	-.2394**	-.0480	-.0133	-.0115	-.1910*
LEVED	.1352	.2265**	.1022	.2381**	.0652	-.0035	.1632*	.2225**
JS1	.2895**	-.0346	.1478	.2067*	.2256**	.1670*	.1443	.0972
JS2	.1938*	-.0337	.1239	.1457	.1785*	.1313	.1380	-.0140
JS	.2508**	-.0362	.1427	.1834*	.2117*	.1562	.1494	.0328
JP	.2958**	.0109	.0656	.1910*	.0648	.0982	.1739*	.1348

N of cases: 294 1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

Continued...

Disertasi Jangkung Karyantoro

Correlation:	J5	J6	JC	OC1	OC2	OC3	OC4
TGNS	.1829*	.1352	.2701**	.1768*	.1767*	.1065	.2524**
TIG	.0250	-.0170	.0710	.0627	.0904	.0615	-.0080
TABYL	.2005*	.1636*	.2817**	.2363**	.2231**	.0632	.1893
IC	.2083*	.1446	.3195**	.2442**	.2516**	.1301	.2108*
J1	-.0196	-.1099	.2603**	.1197	.0688	-.0938	.0195
J2	-.0595	-.1454	.2734**	.1970*	.0183	-.1722*	-.0404
J3	.7175**	.8248**	.8329**	-.2481**	.2149*	.5465**	.3432**
J4	-.0782	-.1047	.2231**	.3045**	.0818	-.1781*	-.0154
J5	1.0000	.7922**	.8530**	-.2190**	.3364**	.6081**	.3635**
J6	.7922**	1.0000	.8408**	-.3020**	.2361**	.5828**	.3315**
JC	.8530**	.8408**	1.0000	-.1596	.3032**	.5222**	.3547**
OC1	-.2190**	-.3020**	-.1596	1.0000	.3618**	.0090	.1299
OC2	.3364**	.2361**	.3032**	.3618**	1.0000	.4966**	.5272**
OC3	.6081**	.5828**	.5222**	.0090	.4966**	1.0000	.5675**
OC4	.3635**	.3315**	.3547**	.1299	.5272**	.5675**	1.0000
OC	.2344**	.1420	.2338**	.7142**	.8519**	.5512**	.6626**
YEAR	-.0438	-.0477	-.0772	-.1609	-.1187	-.0864	.0676
LEVED	.1174	.1463	.1859*	.1515	.1787*	.0722	.0750
JS1	.1650*	.1304	.2357**	.2334**	.3216**	.2668**	.2787**
JS2	.1696*	.0769	.1947*	.2857**	.3676**	.2522**	.3014**
JS	.1778*	.1063	.2201**	.2786**	.3684**	.2805**	.3092**
JP	.1786*	.0805	.1946*	.1944*	.1678*	.1373	.2523**

N of cases: 204 1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

Continued...

Correlations:	OC	YEAR	LEVED	JS1	JS2	JS	JP
TBNS	.257511	-.0532	.1352	.289511	.19381	.250811	.295811
TIQ	.0811	-.354711	.226511	-.0346	-.0337	-.0362	.0109
TABYL	.271811	-.0586	.1022	.1478	.1239	.1427	.0656
IC	.313211	-.239411	.238111	.20671	.1457	.18341	.19101
J1	.0785	-.0420	.0652	.225611	.17851	.21171	.0648
J2	.0658	-.0133	-.0035	.16701	.1313	.1562	.0982
J3	.1530	-.0115	.16321	.1443	.1380	.1494	.17391
J4	.1562	-.19101	.222511	.0872	-.0140	.0328	.1348
J5	.234411	-.0438	.1174	.16501	.16961	.17781	.17861
J6	.1420	-.0477	.1463	.1304	.0769	.1068	.0805
JC	.233811	-.0772	.18591	.235711	.18471	.220111	.19461
OC1	.714211	-.1609	.1515	.233411	.285711	.278611	.19441
OC2	.831911	-.1187	.17871	.321611	.367611	.368411	.18781
OC3	.551211	-.0864	.0722	.266811	.262211	.280511	.1373
OC4	.662611	.0676	.0750	.278711	.301411	.309211	.252311
OC	.0000	-.1313	.18651	.380411	.432011	.434111	.274011
YEAR	.1313	1.0000	-.520111	.0030	.0632	.0387	-.0713
LEVED	.18651	-.520111	1.0000	-.0172	-.0043	-.0106	.17011
JS1	.380411	.0030	-.0172	1.0000	.773011	.927411	.425911
JS2	.432011	.0632	-.0043	.773011	1.0000	.954211	.402411
JS	.434111	.0387	-.0106	.927411	.954211	1.0000	.438211
JP	.274011	-.0713	.17011	.425911	.402411	.438211	1.0000

N of cases: 204 1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

Notes:

- | | |
|----------------------------------|---|
| TBNS = Growth needs strength. | OC1 = Decisions Making. |
| TIQ = Intelligence. | OC2 = Degree of imposed structure. |
| TABYL = Supervisory ability. | OC3 = Reward orientation. |
| IC = Individual characteristics. | OC4 = Degree of consideration and support. |
| J1 = Skills variety. | OC = Organizational Characteristics. |
| J2 = Task identity. | YEAR = Years of experience. |
| J3 = Task significance. | LEVED = Level of Education. |
| J4 = Autonomy. | JS1 = Intrinsic aspect of job satisfaction. |
| J5 = Feedback. | JS2 = Extrinsic aspect of job satisfaction. |
| J6 = Relations with others. | JS = Job satisfaction. |
| JC = Job characteristics. | JP = Job performance. |

Disertasi Jangkung Karyantoro

Appendiks VIII
SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

P.T. PERKEBUNAN XXI - XXII (PERSERO)

JALAN JEMBATAN MERAH 3 - 5 SURABAYA 60175

Tromol Pos : 5077 Surabaya 60002 - Fax. (031) 23167 - Telex. 31.367 ptp sby ia - Telp. (031) 23143 s/d 23147

TO WHOM IT MAY CONCERN

NO. AD-SURKT/94.065

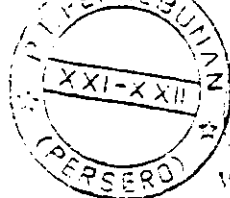
Herewith I certify. that for the sake of the writing a
dissertation for S-3 degree

YOSEPH JANGKUNG KARYANTORO

has indeed conducted a, research in the twelve sugar
factories of P.T. Perkebunan XXI-XXII (Persero) on the topic
of "*The Interacting System of Predictors of Job Performance
And Job Satisfaction of the First-Line Supervisors*".

Surabaya, July 29, 1994

P. T. PERKEBUNAN XXI-XXII (PERSERO)



WISNU MURTI

Pjs Kepala Bidang Personalia / Umum

Disertasi Jangkung Karyantoro