

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *JOB PERFORMANCE*

1. Pengertian *job performance*

Job Performance adalah konsep utama dalam pekerjaan dan psikologi organisasi (Campbell, 1990 dalam Sonnentag & Frese, 2002). Lebih dari 10 sampai 15 tahun, para peneliti telah mendefinisikan *job performance* dari sudut pandang yang berbeda.

Campbell., dkk (1993) mengemukakan *performance* bukan merupakan hasil kerja atau konsekuensi dari perilaku, tetapi perilaku itu yang disebut sebagai *performance*. Hal ini menentukan perbedaan antara *performance*, *effectiveness* dan *productivity*. *Performance* adalah tindakan yang diambil individu, *effectiveness* adalah evaluasi dari hasil kerja dan *productivity* adalah rasio efektivitas biaya dalam mencapai tingkat efektivitas kerja (Campbell., dkk, 1993, dalam Wildman., dkk, 2011)

Bernadian & Russel mengemukakan bahwa *job performance* merupakan kombinasi antara kemampuan dan sifat (*ability and traits*), usaha (*effort*) dan dukungan (*support*) yang diukur melalui hasil produksi atau hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang (Bernadin & Russel, 1998, dalam Satwika, 2014).

Menurut Motowidlo, *job performance* didefinisikan sebagai suatu konsep nilai yang diharapkan organisasi menjadi sebuah perilaku individu agar

menjalankan tugas sesuai dengan standar. Pertama, ide penting dari definisi ini bahwa *performance* adalah sifat perilaku. Kedua, ide penting dari sifat perilaku merupakan kinerja yang mengacu pada nilai-nilai organisasi (Motowidlo, 2010).

Hasibuan (2007, dalam Mulyadi, 2014) menyatakan *job performance* adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkunegara (dalam Hanum, 2013) mengemukakan bahwa *job performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Simamora (1997) mengungkapkan kinerja sebagai tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan, dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat tersebut didukung oleh Winardi yang mengemukakan bahwa kinerja adalah jumlah hal yang dicapai oleh seseorang pekerja atau unit faktor produksi dalam jangka waktu tertentu (dalam Palgunanto dkk, 2010)

Bastian (2001) mengemukakan bahwa *job performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian

proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi (dalam Ardiyansyah & Wasilawati, 2014)

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli, peneliti mendefinisikan *job performance* sebagai perilaku dari kombinasi kemampuan, sifat dan usaha yang mengacu pada nilai-nilai organisasi untuk mencapai efektivitas kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2. Dimensi dari *job performance*

Job performance merupakan konstruk multidimensional, Borman & Motowidlo (1993) membedakan *job performance* kedalam tiga dimensi yaitu: *task performance*, *contextual performance* dan *adaptive performance*. *Task performance* merupakan keahlian individu dalam melakukan aktivitas kerja yang berhubungan secara langsung dengan *technical core* perusahaan. Pada tingkat umum, *task performance* terdiri dari kegiatan merubah barang material hingga menjadi barang yang berkualitas serta menghasilkan jasa bagi organisasi sebagai fungsi efisiensi dari organisasi (Motowidlo dkk, dalam Sonnentag dkk, 2010). Aktitivas kerja positif akan mempengaruhi nilai-nilai dalam organisasi, yang kemudian memudahkan proses produksi dan pelayanan organisasi.

Perilaku yang terkait tugas mampu memprediksi kemampuan dan pengalaman terkait perbedaan individu (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt, Hunter, Outerbridge, & Goff, 1988 dalam Schmitt.,dkk, 2003). Kemampuan dan pengalaman dapat mencerminkan perilaku individu dalam menyelesaikan tugas kerja. Individu dengan kemampuan dan pengalaman dapat merepresentasikan

aktivitas kerja dalam organisasi dengan baik, begitupun sebaliknya. Pastinya setiap individu memiliki kemampuan dan pengalaman yang berbeda, dengan begitu masing-masing individu akan mempengaruhi organisasi secara berbeda.

Contextual performace merupakan aktivitas yang tidak berkontribusi langsung pada *technical core*, melainkan mendukung organisasi pada lingkungan psikologis atau sosial sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Motowidlo 1993, dalam Sonnentag & Frese, 2002). *Contextual performace* berbeda dengan *task performance* karena termasuk aktivitas tidak resmi yang menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan. Hal ini secara tidak langsung berkontribusi terhadap *job performance* sebagai fasilitator *task performance*. Seperti interaksi intrapersonal dan motivasi. Interaksi intrapersonal dan motivasi membentuk sebuah hubungan antara individu dengan yang lain, kemudian mempengaruhi karakteristik grup dengan menunjukkan kerjasama yang baik.

Kemudian Borman & Motowidlo mengemukakan lima kategori *contextual performance*, yaitu : sukarela dalam melakukan kegiatan diluar persyaratan kerja formal; ketekunan, antusiasme dan menerapkan ketika dibutuhkan untuk melakukan tugas penting, membantu rekan kerja yang lain, mengikuti aturan dan prosedur yang ditentukan meskipun merasa tidak nyaman, terbuka membela organisasi (dalam Sonnentag.,dkk, 2010).

Pendapat Van Scotter dan Motowidlo (1996) lebih lanjut menjelaskan bahwa terdapat dua aspek dari *contextual performance* yaitu *job dedication* dan *interpersonal facilitation*. *Job dedication* ditunjukkan dengan perilaku disiplin dan motivasi sedangkan *interpersonal facilitation* ditunjukkan dengan perilaku

kooperatif, tenggang rasa dan bermanfaat bagi orang lain (hal 525)(dalam Schmitt.,dkk, 2003).

Adaptive performance merupakan konsep dari Pulkos, Arad, Donovan dan Plamondon (2000, dalam Wildman.,dkk, 2011) yang membangun model teoritis dan empiris berdasarkan kinerja yang fokus pada konsep adaptif, dengan delapan dimensi konsep adaptif. Model ini dimaksudkan untuk menilai seberapa baik individu menyesuaikan atau beradaptasi pada kondisi baru atau situasi yang tak terduga. Kedelapan dimensi tersebut yaitu *handling emergencies or crisis situation; handling work stress; solving problem creativity; dealing with uncertain dan unpredictable work situation; learning work task, technologies dan procedures; demostrating interpersonal adaptability; demonstrating cultural adaptability; dan demonstrating physically oriented adaptability.*

Handling emergencies or crisis termasuk bereaksi dengan tepat pada situasi mengancam. *Handling work stress* termasuk bersikap tenang ketika menghadapi keadaan sulit dan efektif mengelola kegagalan. *Solving problem creativity* termasuk pada perilaku seperti menemukan ide inovasi untuk masalah yang kompleks dan mempertimbangkan berbagai kemungkinan saat memecahkan masalah. *Dealing with uncertain dan unpredictable work situation* termasuk hal ini berkaitan dengan isyarat reaksi yang tepat, tetapi dimensi ini fokus kepada perubahan rencana, tujuan dan strategi dalam merespon kondisi yang tidak terduga.

Dimensi dari *learning work task, technologies dan procedures* termasuk tugas yang paling relevan dalam dimensi *adaptive performance* dan juga

memperbarui perubahan prosedur dan teknologi yang dibutuhkan pekerjaan. *Demonstrating interpersonal adaptability* termasuk berpikiran terbuka dan perhatian ketika berhadapan dengan orang lain dan memperthankan hubungan yang efektif. *Demonstrating cultural adaptability* termasuk fokus pada interaksi dengan orang dari berbagai kultur dan menyesuaikan perilaku yang membuat interaksi efektif. Terakhir, *demonstrating physically oriented adaptability* termasuk menyesuaikan fisik pada kondisi lingkungan atau melatih fisik menjadi lebih mahir.

Dimensi *job performance* dapat dijelaskan melalui teori *organizational citizenship behavior* (OCB) dari Organ. Organ (1988) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang ekstra, yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organ mengemukakan bahwa dimensi OCB adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. (Organ, 1988 dalam Motowidlo, 2003).

Organ (1997) mengakui bahwa konsep dari penjelasan OCB sulit dipahami dalam organisasi. Kemudian Organ mendefinisi ulang OCB sesuai dengan dimensi *job performance* dari Borman dan Motowidlo (1993). Pada review OCB, Podsakoff, Mckenzie, Paine, dan Bachrach (2000, dalam Wildman.,dkk, 2011) meringkas menjadi tujuh jenis yaitu *helping behavior*, *sportsmanship*, *organizational loyalty*, *organizational compliance*, *individual initiative*, *civic virtue*, dan *self development*. *Helping behavior* seperti aktif

membantu orang lain terkait masalah kerja serta mencegah masalah itu kembali. *Sportsmanship* seperti perilaku tidak mengeluh bahkan ketika merasa terganggu dan tetap bersikap positif meskipun menghadapi kesulitan. *Organizational loyalty* seperti perilaku menjaga, mendukung, dan bertahan pada tujuan organisasi. *Organizational compliance* seperti fokus pada jenis perilaku anggota organisasi termasuk internalisasi dan menerima peraturan organisasi, regulasi dan prosedur meskipun tidak ada yang mengawasi.

Individual initiative seperti perilaku diantara batas persyaratan minimum terkait situasi tugas. *Civic virtue* seperti menjelaskan komitmen terhadap organisasi secara menyeluruh. Komitmen ditunjukkan melalui perilaku menghadiri perilaku secara sukarela dan mengawasi perubahan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Terakhir, *self development* seperti perilaku sukarela yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan.

Campbell (1990, dalam Motowidlo, 2003) mendefinisikan delapan dimensi *job performance* yang dinyatakan “kecukupan untuk menggambarkan hirarki pada semua pekerjaan dalam *Dictionary of Occupational Titles*”, yaitu : *job-specific task proficiency; non-job-specific task proficiency; written & oral communication; demonstration effort; maintaining personal discipline; facilitating team and peer performance; supervision; management and administration.*

Job-specific task proficiency adalah seberapa baik seseorang melaksanakan tugas berhubungan *technical core* pekerjaan dan membedakannya pada pekerjaan yang lain; *non-job-specific task proficiency* adalah seberapa baik

seseorang menjalankan tugas yang tidak sesuai dengan pekerjaan tetapi wajib untuk dipekerjaan dalam organisasi.

Selanjutnya, *written & oral communication* adalah seberapa baik kemampuan seseorang menulis dan berbicara didepan *audience*; *demonstration effort* adalah seberapa besar seseorang berkomitmen pada pekerjaan secara permanen dan intens bekerja pada tugas kerja; *maintaining personal discipline* adalah seberapa baik seseorang dalam menghindari perilaku negatif seperti penyalahgunaan alkohol, melanggar peraturan dan ketidakhadiran.

Dilanjutkan dengan *facilitating team and peer performance* adalah seberapa baik dukungan seseorang dalam membangun peers dan mengembangkan fungsi grup menjadi lebih efektif ; *supervision* adalah seberapa baik seseorang mempengaruhi bawahan melalui interaksi *face to face*; *management and administration* adalah seberapa baik kinerja orang lain dilihat dari fungsi nonsupervisi manajemen seperti menetapkan tujuan organisasi, mengorganisasi sumberdaya, mengawasi *progres*, mengontrol beban dan menemukan sumber daya tambahan.

Coleman dan Borman (2000, dalam Motowidlo, 2003) meninjau kembali pola perilaku yang disebutkan pada lima faktor takstonomi pada contextual performance, pada diskusi OCB (Organ, 1988) dan *procosial organizational behavior* (Brief & Motowildo, 1986) dan pada *model of soldier effectiveness* (Borman, Motowidlo, & Hanser, 1983) kemudian menguraikan menjadi 27 kosep perilaku berbeda. Menurut konteks perilaku dan analisa melalui faktor, analisa pengukuran dimensi dan mengelompokkan analisa dari identifikasi dimensi

tersebut dihasilkan konsep yang dinamakan *internal support*, *organization support*, dan *job task conscientiousness*.

Coleman dan Borman (2000, dalam Motowidlo, 2003) kemudian mendefinisi ulang tiga kategori tersebut. Definisi kategori direvisi menjadi *personal support*, *organizational support* dan *conscientiousness initiative*. Pertama, *personal support* adalah perilaku membantu orang lain dengan menawarkan saran, kemudian mengajarkan mereka pengetahuan dan keterampilan yang berguna namun tanpa mengesampingkan tugasnya, serta memberikan dukungan sosial untuk masalah pribadi mereka.

Personal support juga ditunjukkan dengan bersikap kooperatif ketika menerima pendapat dari orang lain dan menginformasikan kepada mereka ketika ada acara kemudian menempatkan tujuan tim diatas kepentingan pribadi. Kemudian *personal support* mempengaruhi individu dengan menunjukkan perhatian, kesopanan, dan bijaksana dalam berhubungan dengan orang lain serta memotivasi dan menunjukkan kepercayaan kepada mereka.

Kedua, *organizational support* adalah perilaku mewakili organisasi dengan melakukan pembelaan serta promosi, kemudian mengekspresikan kepuasan dan menunjukkan kesetiaan dengan berada didalam organisasi meskipun mendapatkan kesulitan. Menunjukkan dukungan terhadap misi dan tujuan organisasi, mematuhi peraturan dan prosedur organisasi serta memberikan saran merupakan bagian dukungan terhadap organisasi.

Ketiga, *conscientious initiative* perilaku bertahan pada usaha ekstra meskipun dalam keadaan sulit. *Conscientious initiative* ditunjukkan dengan

mengambil inisiatif dengan melakukan semua pekerjaan untuk mencapai tujuan bahkan jika bukan bagian dari tugas dan menemukan kinerja tambahan yang produktif ketika tanggungjawab terhadap tugas sudah selesai. Dengan demikian, *conscientious initiative* dapat membangun pengetahuan dan kemampuan dalam mengambil keuntungan atas peluang didalam dan diluar organisasi serta menggunakan waktu dan sumber daya dengan baik.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi dari *job performance* adalah *task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*, *alturism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

3. Indikator *job performance*

Bernardin & Russel menjelaskan bahwa terdapat aspek yang dapat menjelaskan indikator *job performance* yaitu kemampuan, sifat, usaha dan dukungan (Bernardin & Russel, 1998 dalam Satwika, 2014). Selanjutnya, Borman & Motowidlo (1993) menjelaskan dimensi *job performance* yang dapat dipakai sebagai indikator yaitu keahlian individu dalam melakukan aktivitas kerja, dukungan organisasi pada lingkungan dan seberapa baik individu menyesuaikan atau beradaptasi pada kondisi lingkungan yang baru (dalam Sonnentag,dkk, 2010)

Campbell (1990, dalam Motowidlo, 2003) menjelaskan dimensi-dimensi yang mengindikasikan *job performance* yaitu melaksanakan tugas sesuai *technical core*, menjalankan tugas yang tidak sesuai dengan pekerjaan tapi wajib untuk

dikerjakan, kemampuan menulis dan berbicara di depan *audience*, berkomitmen pada pekerjaan, menghindari perilaku negatif, dukungan dalam membangun peers, mempengaruhi bawahan melalui interaksi *face to face* dan menetapkan tujuan organisasi.

Pada dasarnya ada beberapa indikator *job performance* yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli berdasarkan dimensi diatas. Indikator yang digunakan untuk mengukur *job performance* pada penelitian ini adalah kemampuan, sifat, usaha dan adaptasi terhadap lingkungan.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance*

Campbell dan kolega (Campbell, 1990, 1999; Campbell.,dkk, 1999) mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi *job performance* yaitu *declarative knowledge, procedural knowlegde & skills*, dan motivasi. *Declarative knowlegde* adalah pengetahuan tentang fakta. Sebagai catatan dari Campbell, contoh dari *declarative knowlegde* adalah mengenai fakta, tujuan dan prinsip (Campbell, 1990, dalam Schmitt.,dkk, 2003).

Pada konteks ini, *declarative knowlegde* terdiri atas pengetahuan tentang kinerja dan perilaku yang relevan. Seperti kemampuan kognitif, *declarative knowledge* dapat dipahami sebagai susunan pengetahuan pada tingkat kekhususan yang berbeda. Selain itu, *declarative knowledge* memiliki perbedaan dari cara mengorganisasi pengetahuan dalam memori (seperti struktur model pengetahuan mental) (Dosey, Campbell, Foster, & Miles, 1999, dalam Schmitt.,dkk, 2003).

Sebuah analisis membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *job performance* dengan *cognitive ability*. Individu dengan *cognitive ability* tinggi lebih baik dari pada individu dengan *cognitive ability* rendah pada berbagai pekerjaan yang berbeda (Bobko, Roth, & Potosky, 1999; Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998 dalam Sonnentag & Frese, 2002). Sebagian besar penulis berpendapat bahwa mekanisme yang mendasari *cognitive ability* membantu memperoleh *job knowledge* dan *job skill* yang pada gilirannya berpengaruh positif pada *job performance* (Schmidt, Hunter, Outerbride, & Goff, 1988; Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986, dalam Sonnentag & Frese, 2002).

Procedural knowledge dan *skill* terdiri atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas (Campbell, 1990; Schmitt., dkk, 2003). *Procedural knowledge* dan *skill* berbeda dengan *declarative knowledge* pada proses yang mendasari perilaku kerja yang relevan (Schmitt., dkk, 2003). *Procedural knowledge* dan *skill* tidak terbatas pada proses kognitif tetapi termasuk psikomotor, fisik, manajemen diri dan proses interpersonal dengan baik (Campbell, 1990; Schmitt., dkk, 2003). Singkatnya, *procedural knowledge* dan *skill* merefleksikan dominasi tugas dari yang mereka peroleh (setelah itu) diaplikasikan. Campbell (1990) menjelaskan bahwa *procedural knowledge* dan *skill* terdiri atas kepribadian, pengalaman, pendidikan dan pelatihan (dalam Sonnentag & Frese, 2002)

Sebuah analisis menunjukkan bahwa hubungan antara kepribadian dan *job performance* relatif tidak signifikan, tetapi muncul hubungan yang kuat pada *neuroticism*/kestabilan emosi dan *conscientiousness* (Barrick & Mount, 1991;

Tett, Jackson, & Rothstein, 1991 dalam Sonnentag & Frese, 2002). Meskipun begitu, relevansi spesifik faktor kepribadian pada kinerja bervariasi antara pekerjaan yang berbeda (Vichur, Schippmann, Switzer, & Roth, 1998 dalam Sonnentag & Frese, 2002).

Pengalaman memiliki hubungan yang relevan dengan *job performance*. Hunter dan Hunter (1984) melaporkan korelasi positif antara pengalaman dan *job performance* (dalam Sonnentag., dkk, 2010). Pada studi terdahulu, pengalaman dipahami melalui seberapa lama individu bekerja dan posisinya dalam organisasi (lihat Mc Daniel, Schmidt, & Hunter, 1988, pada analisa validasi data). Pada model *performance*, yang terpenting adalah menentukan sifat pengalaman kerja dan bagaimana keterkaitan aspek potensial pada domain *job performance*.

Campbell (1990) mendefinisikan motivasi sebagai pengaruh kombinasi dari tiga pilihan perilaku yaitu pilihan untuk mengeluarkan usaha, pilihan mengeluarkan tingkat upaya dan pilihan untuk bertahan dalam mengeluarkan tingkat usaha. Setiap individu memiliki motivasi berbeda dalam menjalankan aktivitas kerja, kemudian mempengaruhi hasil kerja yang diperoleh (Schmitt., dkk, 2003).

Kanfer & Haggsted mengemukakan bahwa perbedaan motivasi pada individu mungkin disebabkan oleh perbedaan nilai-nilai motivasi dan perbedaan dalam keterampilan motivasi. Nilai-nilai motivasi erat kaitannya dengan konstruksi kepribadian, tetapi cakupannya lebih sempit dan lebih relevan pada proses motivasi, intensitas dan ketekukan dari suatu tindakan. (Kanfer & Haggsted, 1997 dalam Sonnentag & Frese, 2002). Kanfer & Haggsted

menempatkan motivasi menjadi sesuatu yang stabil seperti nilai-nilai terkait perbedaan individu pada prestasi, motivasi dan kecemasan, yang pada gilirannya lebih mempengaruhi pada kemampuan *self regulatory* seperti mengatur motivasi dan emosi (Schmitt.,dkk, 2003).

Job performance tidak hanya dipengaruhi oleh variable *person specific* seperti kemampuan mental, tetapi juga pada karakteristik situasi dimana *performance* itu muncul. Peneliti situasi kerja yang mempengaruhi *job performance* mengemukakan bahwa faktor tempat kerja dapat meningkatkan tetapi berpotensi menghambat *performance*, serta mencakup penelitian pada kepemimpinan dan *reward system* (Gerstner dan Day, 1997; Podsakoff., dkk, 2006, dalam Sonnentag., dkk, 2010)

The Job Characteristic Model (JCM) adalah pendekatan utama yang menangani pada faktor tempat kerja yang meningkatkan *performance* (Hackman & Oldham, dalam Sonnentag., dkk, 2010). JCM menjelaskan hubungan antara *job characteristic, critical psychological states*, individu dan hasil kerja. Hackman & Oldham (1976) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan (*skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback*) telah berdampak pada *critical psychological states* (pengalaman makna kerja, bertanggung jawab atas hasil kerja, pengetahuan akan hasil) yang pada gilirannya akan berpengaruh secara pribadi pada *job performance* (dalam Sonnentag.,dkk, 2010).

Fried dan Ferris (1987) melaporkan korelasi antara *job performance* dengan *feedback, autonomy, task identity*, dan *skill variety* yaitu 0.22, 0.18, 0.13, dan 0.09, data diambil dari delapan penelitian (N=1,091) dan *job performance*

dengan *task significance* 0.14 diambil dari tujuh penelitian (dalam Sonnentag,dkk, 2010).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance* adalah *declaratif knowledge, procedural knowledge & skill*, motivasi, dan karakteristik pekerjaan. Peneliti membatasi faktor yang mempengaruhi *job performance* yang berasal dari karakteristik pekerjaan yaitu *task significance*.

B. TASK SIGNIFICANCE

1. Pengertian *task significance*

Tak banyak peneliti yang menyatakan *task significance* sebagai prediktor bagi variabel-variabel outcomes (Grant, 2008). Hal tersebut dikarenakan dalam penelitian eksperimen *task significance* sedikit sekali diperlakukan sebagai variabel bebas yang mandiri tanpa tercampur dengan variabel *Job Characteristic* (Griffin, Bateman, Wayne, & Head, 1987; Morgeson & Campion, 2002; White & Mitchell, 1979, dalam Grant, 2008), atau penelitian itu hanyalah penelitian korelasional yang tidak dapat dilihat dalam kerangka sebab akibat (Mathieu, Hofmann & Farr, 1993, dalam Grant, 2008). Oleh karena itu, pembahasan tentang *task significance* tidak terlepas dari *Job Characteristic*.

Vroom (1964, dalam Mitchell & Daniels, 2003) telah membangun satu model yang menterjemahkan teori ekspektasinya dalam rangka menunjukkan bagaimana karyawan akan lebih termotivasi bekerja untuk mendapatkan reward atau menghindari hukuman; peneliti lain seperti Turner dan Lawrance (1965,

dalam Hulin & Judge, 2003) lebih fokus pada atribut-atribut pekerjaan yang menjadikan karakteristik-karakteristik secara internal pekerjaan memotivasi karyawan. Berdasarkan penelitian mereka, Hackman dan Oldham (1971, dalam Asmar, 2013) mengembangkan teori karakteristik pekerjaan yang menekankan lima karakteristik pekerjaan yang membuat pekerjaan secara internal lebih memotivasi.

Hackman dan Oldham (1974, 1975, dalam Asmar, 2013) mengembangkan kerangka konsep karakteristik pekerjaan berdasarkan atribut yang telah diidentifikasi tersebut. Dengan menggunakan teori ekspektasi, mereka meletakkan dasar *Job Characteristik Model* yang kita kenal saat ini yang menjelaskan adanya perbedaan motivasi intrinsik karyawan berdasarkan desain kerja (Hackman & Oldham, 1976, dalam Asmar, 2013).

The Job Characteristik Model terdiri dari lima karakteristik utama yang berhubungan dengan tiga kondisi psikologis yang membentuk dasar model yang menghasilkan/menimbulkan outcomes yang bermanfaat secara intrinsik maupun ekstrinsik (Hackman & Oldham, 1975, dalam Asmar, 2013). Motivasi karyawan secara maksimal yang dialami karyawan merupakan fungsi tiga kondisi psikologis yang secara bersama-sama merupakan hasil dari karakteristik pekerjaan yaitu : pengalaman akan makna kerja, pengalaman akan tanggung jawab, dan pengetahuan atas hasil (Hackman & Oldham, 1976, dalam Lunenburg, 2011).

Ketiga kondisi psikologis tersebut memediasi hubungan antara dimensi utama pekerjaan dan beberapa hasil kerja (outcomes) yaitu motivasi internal yang tinggi, kualitas kinerja yang baik, tingginya kepuasan kerja dan rendahnya absensi dari kinerja yang tinggi (Hackman & Oldham, 1976). Moderator tersebut adalah *growth need strenght*, *context satisfaction* dan *knowlegde* dan *skill* karyawan (Hackman & Oldham, 1976, dalam Lunenburg, 2011). Tujuan dari model tersebut adalah untuk mengidentifikasi cara karakteristik pekerjaan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan termasuk motivasi bekerja dan kepuasan kerja karyawan (Isaac, 1985, dalam Asmar, 2013).

Model Job Characteristic mengemukakan bahwa kepuasan dan motivasi kerja adalah outcomes yang terpisah (Hackman & Oldham, 1980, dalam Lunenburg, 2011). Faktanya, pengalaman akan makna kerja merupakan fungsi dari *skill variety*, *task identity*, *task significance*; pengalaman akan tanggungjawab merupakan fungsi dari *autonomy*; dan pengetahuan akan hasil merupakan fungsi dari *feedback*.

Hackman dan Oldham (1976, dalam Hulin & Judge, 2003) mengkonsepkan *skill variety* sebagai tingkat sejauh mana pekerjaan membutuhkan berbagai aktivitas, keterampilan dan bakat; *task identity* sebagai tingkat sejauhmana pekerjaan memberikan individu kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan dari awal hingga akhir; *task significance* sebagai tingkat sejauh mana pekerjaan mempengaruhi hidup orang lain baik didalam atau di luar organisasi; *autonomy* sebagai tingkat sejauh mana pekerjaan

mampu memberikan karyawan diskresi; dan terakhir *feedback* sebagai tingkat sejauhmana karyawan mampu menerima informasi secara langsung dari aktivitas kerja berkenaan dengan efektivitas kinerjanya.

Masing-masing karakteristik inti pekerjaan pada *Job Characteristic Model* telah diteliti sebagai prediktor variabel outcome. Misalnya, para peneliti yang meneliti desain kerja menemukan hubungan yang kuat antara *skill variety* dan kepuasan kerja (O'brien, 1983, dalam Asmar, 2013), *task identity* dan komitmen organisasi (Lin & Hsieh, 2002, dalam Asmar, 2013), *autonomy* dan kinerja (Barrick & Mount, 1993, Schmitt, 2003), dan *feedback* dan kinerja (Kluger & DeNisi, 1996, dalam Avolio.,dkk, 2003).

Task significance kurang mendapat perhatian dari peneliti yang meneliti karakteristik pekerjaan. Grant (2008) mengukur *task significance* dan kinerja melalui tiga penelitian eksperimen pada subyek yang berbeda. Ketiga penelitian eksperimen tersebut, menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara *task significance* dengan kinerja telah menjadi tolak ukur untuk menguji *task significance* secara mandiri.

Hackman & Oldham (1976, dalam Grant, 2008) mengkonsepkan *task significance* sebagai tingkat sejauh mana pekerjaan menyediakan peluang bagi kehidupan individu yang berdampak secara substansial kepada kehidupan orang lain, yaitu meningkatkan kesejahteraan orang lain. Organisasi semakin peduli untuk memberi manfaat (keuntungan) kepada masyarakat dan karyawan semakin sadar akan kontribusi mereka bagi organisasi (Porter & Kramer, 2002,

dalam Asmar, 2013). Dengan demikian, *task significance* seharusnya memperoleh perhatian yang lebih karena hal tersebut tidak hanya memberikan pengalaman bermakna seperti terlihat pada Model Karakteristik Pekerjaan (JCM) akan tetapi juga memberikan karyawan peluang untuk menyadari bahwa pekerjaan mereka melebihi (melampaui) keuntungan finansial yang dapat mereka peroleh dari organisasi.

Penelitian sebelumnya mengenai desain kerja menunjukkan bahwa persepsi mengenai *task significance* secara obyektif dapat ditingkatkan melalui desain ulang pekerjaan (Steers & Mowday, 1977, dalam Grant, 2008) sementara para peneliti sosial mempercayai (menyakini) bahwa persepsi subyektifitas yang dapat dimanipulasi/dikondisikan pada penelitian eksperimen melalui interaksi dengan orang lain (Griffin, 1983, dalam Grant, 2008). Namun demikian, penelitian mengenai desain kerja saat ini lebih condong pada penjelasan perilaku karyawan melalui pengujian mekanisme-mekanisme hubungan (Baumeister & Leary, 1995, dalam Grant, 2008). Karyawan perlu tahu bahwa pekerjaan mereka melampaui tugas organisasi secara kelompok dan jika memungkinkan juga mengenai kontribusi mereka bagi orang lain dan menyangkut secara umum.

Dalam penelitian ini, *task significance* diartikan sebagai tingkat sejauh mana pekerjaan menyediakan peluang untuk mempengaruhi hidup orang lain baik didalam maupun diluar organisasi.

2. Indikator *task significance*

Hackman & Oldham (1976, dalam Grant, 2008) mendefinisikan *task significance* sebagai tingkat sejauh mana karyawan / individu mempersepsikan berdasarkan pengalamannya, bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain, dalam arti berdampak pada kesejahteraan orang lain, baik bagi orang yang berada ditempat kerja maupun yang ada di luar tempat kerja.

Berdasarkan pengertian *task significance* diatas, terdapat aspek yang dapat dijadikan indikator untuk merepresentasikan *task significance* yaitu persepsi berdasarkan pengalaman, pekerjaan yang bermanfaat bagi orang lain dan mensejahterahkan orang lain.

3. Dampak *task significance* terhadap *job performance*

Grant (2008) meneliti efek dari mediasi hubungan antara *task significance* dengan *job performance* yaitu persepsi dampak sosial dan persepsi nilai sosial. Persepsi dampak sosial adalah keyakinan bahwa individu mampu menterjemahkan peluang menjadi tindakan yang nyata.

Menurut teori harapan, individu akan berperilaku efektif jika ada peluang bahwa usaha tercapai sesuai dengan harapan, maka individu akan mengerahkan usaha yang lebih besar (Vroom, 1967, dalam Grant, 2008). Grant mengungkapkan bahwa persepsi dampak sosial menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa perilaku mereka dapat meningkatkan kesejahteraan orang lain (Grant, 2007, dalam Grant 2008).

Di sisi lain, teori *self determination* menunjukkan bahwa orang yang mempunyai motivasi intrinsik akan menunjukkan sikap atau perilaku tertentu dikarenakan hal tersebut menarik bagi mereka (Deci & Ryan, 2008, dalam Grant, 2008). Ketika seseorang merasa bahwa tugas menjadi hal yang penting dan menemukan signifikansi antara tujuan dan motivasi intrinsik, mereka bersedia mengerahkan usaha yang lebih besar bagi pekerjaan mereka. Selain itu, kompetensi adalah kebutuhan psikologis yang diidentifikasi pada teori *self determination*.

Dengan demikian persepsi dampak sosial mampu merubah bentuk, kesadaran akan kepentingan abstrak intelektual yang konkret, yang secara emosional mendorong untuk pemahaman bahwa tindakan seseorang dapat membuat perubahan (Small & Loewenstein, 2003, dalam Grant 2008). Sebagai hasil, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan usaha ketika mereka menyadari bahwa tindakan mereka bermanfaat bagi orang lain. (Grant, 2008)

Persepsi nilai sosial adalah tingkat sejauh mana karyawan merasakan bahwa kontribusi mereka dihargai oleh orang lain dan seberapa penting orang lain percaya pada mereka sejauh mana karyawan percaya bahwa perilaku mereka diapresiasi oleh orang lain (Grant, 2008).

Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka mengandung *task significance* terjadi, perilaku mereka, akan berpengaruh secara terus menerus pada kehidupan orang lain. Sebagai akibatnya, mereka sangat meyakini akan menerima *feedback* bahwa orang lain menghargai upaya mereka, menunjukkan kontribusi dihargai orang lain. Sebagai akibat dari persepsi dampak sosial yang meningkat,

adalah karyawan akan sangat mungkin untuk termotivasi memberikan waktu dan tenaga lebih banyak untuk pekerjaan mereka. (Grant, 2008).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *task significance* berpengaruh positif terhadap *job performance* yaitu mempengaruhi individu untuk menyadari bahwa pekerjaan mereka mensejahterahkan orang lain serta memberikan kesadaran bahwa orang lain akan memberikan *feedback* yang baik.

C. Hubungan antara *Task signifcnace* dengan *Job Performance*

Setiap perusahaan menuntut karyawan untuk menampilkan *job performance* yang baik. Hal tersebut akan membuat karyawan semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja menjadi nyaman dan yang paling penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar produktivitas yang tinggi. Namun faktanya, tidak semua karyawan dapat mewujudkan *job performance* tinggi sesuai harapan perusahaan.

Job performance adalah perilaku yang terbentuk atas kombinasi kemampuan, usaha dan sifat yang mengacu pada nilai-nilai organisasi untuk mencapai efektivitas kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Karyawan yang mencerminkan kemampuan akan menunjukkan kemampuan pada bidang pekerjaannya maupun pada bidang pekerjaan lain. Kemampuan yang dimiliki akan membawanya pada usaha dalam meningkatkan pengetahuan, pengalaman serta keahlian dalam bekerja. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi.

Kemampuan saja tidak cukup dalam mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan membutuhkan sifat-sifat positif yang dapat meningkatkan efektifitas dalam bekerja seperti, ketekunan, berfikir positif meskipun menghadapi kesulitan dan tidak mengeluh dalam pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja dengan kemampuan terbaik serta memiliki daya juang yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan memiliki kemampuan dan sifat-sifat positif, karyawan akan lebih mudah dalam beradaptasi dengan lingkungan sekitar yang diwujudkan dengan berinteraksi dengan lingkungan sekitar, membantu rekan kerja, tidak mengeluh dan berinteraksi dengan orang dari berbagai kultur. Ketika karyawan memiliki kemampuan yang didukung dengan sifat positif dan adaptasi yang baik terhadap lingkungan maka, karyawan akan menunjukkan *job performance* yang baik yang dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job performance*. Faktor-faktor tersebut adalah *declarative knowlegde*, *procedural & skill* dan motivasi. *Declarative knowledge* adalah faktor berasal dari pengetahuan terhadap fakta, tujuan dan prinsip. *Procedural & skill* adalah faktor yang berasal dari keterampilan yang berasal dari aktivitas, sedangkan motivasi adalah faktor yang berasal dari sejauh mana upaya dalam beraktivitas. Faktor tersebut secara spesifik membedakan antara individu yang satu dengan yang lain.

Selain itu, *job performance* yang baik dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan dimana individu bekerja yang berarti bahwa lingkungan tempat kerja mempengaruhi *job performance*. Individu akan menampilkan *job*

performance yang tinggi apabila individu merasakan bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang mempengaruhi hidup orang lain dan mensejahterahkan orang lain, baik bagi orang yang berada ditempat kerja maupun diluar kerja. Dengan kata lain, *job performance* yang baik dapat ditampilkan jika individu merasakan bahwa pekerjaannya bermakna. Dalam dunia industri, memaknai pekerjaan ditimbulkan dari *Task Signifincance*.

Task Significance adalah tingkat sejauh mana karyawan / individu mempersepsikan berdasarkan pengalamannya, bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain, dalam arti berdampak pada kesejahteraan orang lain, baik bagi orang yang berada ditempat kerja maupun diluar tempat kerja. *Task significance* akan muncul jika seseorang mengalami pengalaman akan makna kerja yang menjadikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna, bermanfaat dan mensejahterahkan orang lain.

Ketika karyawan mempersepsikan pekerjaan terhadap *task significance*, karyawan tersebut akan merasakan bahwa perilaku mereka berpengaruh terhadap orang lain. Kondisi tersebut menimbulkan perasaan bahwa dirinya bermanfaat bagi orang lain yang memotivasi karyawan untuk memberikan waktu dan tenaga lebih banyak pada pekerjaan mereka untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian lingkungan sekitar akan menghargai upaya mereka.

Akibatnya, ketika mereka meyakini bahwa upaya mereka menerima *feedback* positif maka mereka merasa bahwa kontribusinya dihargai orang lain. Sebagai akibatnya, karyawan akan sangat termotivasi meningkatkan kinierja dengan cara memberikan waktu dan tenaga lebih banyak untuk pekerjaan mereka.

D. HIPOTESA

Berdasarkan latar belakan dan penjelasan diatas dapat disusun hipotesa penelitian sebagai berikut: ada hubungan positif antara *Task Significance* dengan *Job Performance* karyawan.

Ada hubungan antara *Task Significance* dengan *Job Performance* karyawan. Artinya, semakin tinggi *Task Significance* maka semakin tinggi pula *Job Performance*. Semakin rendah *Task Significance* maka, semakin rendah pula *Job performance*.