

Pendekatan Karakteristik Pekerjaan dalam Desain Tugas: Tinjauan Kritis

Karlene H. Roberts

Sekolah Administrasi Bisnis
Universitas California, Berkeley

William Glick

Sekolah Administrasi Bisnis dan
Institut Hubungan Industrial
Universitas California, Berkeley

Artikel ini meninjau perkembangan pendekatan karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Lawler serta Hackman dan Oldham dalam desain tugas, serta mengevaluasi penelitian selanjutnya yang relevan dengan model tersebut. Pernyataan teoretis model ini tidak sepenuhnya jelas, dan penelitian empiris yang terkait seringkali gagal menguji hubungan yang dibahas oleh para peneliti. Selain itu, alat ukur multimetode yang memadai belum dikembangkan untuk menilai beberapa konstruk. Disarankan agar penelitian desain tugas di masa depan akan sangat diuntungkan dengan memperhatikan perspektif teoretis alternatif yang membedakan antara atribut situasional tugas dan persepsi karyawan tentang atribut tersebut. Kedua jenis konstruk yang relevan dengan tugas diperlukan untuk teori desain tugas yang benar-benar berguna. Disarankan pula agar tugas dan respons karyawan terhadapnya dievaluasi dalam konteks organisasi di mana tugas tersebut terjadi.

Pendekatan yang paling populer dalam penelitian desain tugas berasal dari model karakteristik pekerjaan (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1976). Tujuan artikel ini adalah untuk menunjukkan bahwa penelitian di bidang ini belum melampaui tahap eksploratif, menawarkan beberapa penjelasan kemungkinan untuk hal ini, dan menunjuk arah masa depan yang mungkin diambil oleh teori dan penelitian desain tugas. Artikel ini hanya membahas pendekatan karakteristik pekerjaan; tinjauan menyeluruh atas seluruh literatur desain tugas berada di luar cakupannya. Seperti kebanyakan penelitian eksploratif yang baik, pendekatan karakteristik pekerjaan telah mengusulkan hubungan yang beragam antara variabel-variabel penting, seperti karakteristik pekerjaan objektif, persepsi, kepuasan, turnover, kebutuhan, dan sebagainya. Namun, perbedaan penting antara variabel-variabel tersebut sering diabaikan atau dikonseptualisasikan dengan lemah.

Dalam pendekatan karakteristik pekerjaan, tiga jenis hubungan sering diasumsikan secara tidak tepat sebagai isomorfik: hubungan *antarindividu*, antara persepsi tentang tugas dan

karakteristik sikap dan perilaku individu lainnya; hubungan *individu-situasi*, yang menghubungkan karakteristik pekerjaan atau situasi yang dievaluasi secara independen dengan karakteristik individu; dan hubungan *situasional*, yang hanya melibatkan karakteristik pekerjaan atau situasi objektif yang tidak berubah antar individu. Literatur desain tugas seringkali gagal mempertahankan perbedaan antara ketiga jenis hubungan ini dalam uji hipotesis hubungan individu-situasi yang diklaim. Ketidakkonsistenan logis semacam ini telah membatasi pengembangan model desain tugas yang kuat.

Masalah kedua dalam literatur ini adalah bahwa kesimpulan sementara yang dihasilkan dari studi awal belum cukup ditinjau secara kritis sepanjang tahun. Oleh karena itu, tinjauan ini dimulai dengan meninjau kembali secara singkat studi-studi awal tersebut. Prinsip dasar pendekatan karakteristik pekerjaan kemudian ditinjau dan dikritik berdasarkan peninjauan ulang ini. Masalah dan kontribusi penelitian saat ini dibahas, dan arah pengembangan teoretis dan penelitian di masa depan dieksplorasi. Sayangnya, banyak masalah yang dibahas dalam tinjauan ini juga berlaku untuk bidang penelitian organisasi lainnya. Literatur desain tugas harus melanjutkan secara aktif melampaui tahap penelitian eksploratif yang langgar.

Komentar bermanfaat dari George Strauss dan Bruce McCain dihargai dengan tulus.

Permohonan untuk mencetak ulang harus dikirimkan kepada Karlene Roberts, Sekolah Administrasi Bisnis, Universitas California, 350 Barrows Hall, Berkeley, California 94720.

Dasar Teori Pendekatan Karakteristik Pekerjaan

Meskipun beberapa ide dalam pendekatan karakteristik pekerjaan dapat ditelusuri hingga Karl Marx, tinjauan ini dibatasi pada karya-karya yang lebih baru dan berpengaruh (Blood & Hulin, 1967; Hulin & Blood, 1968; Turner & Lawrence, 1965). Studi-studi ini sering kali ditafsirkan secara keliru dalam literatur desain tugas yang lebih baru. Keduanya melibatkan hubungan antara individu dan situasi. Dengan kata lain, dalam kedua studi tersebut, upaya dilakukan untuk menilai dampak karakteristik pekerjaan yang didefinisikan secara objektif terhadap individu yang menduduki pekerjaan tersebut.

Turner dan Lawrence (1965) tertarik pada hubungan antara karakteristik tugas yang objektif dengan kepuasan kerja dan absensi. Meskipun tugas awalnya didefinisikan menggunakan indikator-indikator untuk tujuh dimensi (keragaman motorik, keragaman objek, interaksi yang diperlukan, pengetahuan dan keterampilan, otonomi, interaksi opsional, dan tanggung jawab), atribut-atribut tugas ini cukup saling terkait untuk digabungkan menjadi satu skala, yaitu Skala Atribut Tugas yang Diperlukan (RTA) (lihat Cooper, 1973). Dimensi tunggal lebih efisien daripada dimensi ganda, tetapi kemungkinan besar tidak dapat menangkap semua perbedaan penting antar pekerjaan. Selain itu, item tunggal yang tampaknya andal dan valid terkait dengan salah satu dari tujuh atribut tugas mungkin tidak terkait dengan RTA secara keseluruhan. Varians umum di antara semua item RTA mungkin hanya mencerminkan efek halo penilai. Dua masalah ini berulang dalam literatur desain tugas.

Ciri-ciri tugas objektif diukur dengan penilaian atasan untuk 47 klasifikasi pekerjaan di 11 perusahaan dengan asumsi homogenitas di dalam klasifikasi pekerjaan (Turner & Lawrence, 1965). Asumsi ini menyederhanakan pengukuran ciri-ciri tugas objektif, tetapi hanya valid jika perusahaan yang diteliti memiliki sistem klasifikasi pekerjaan yang ketat. Banyak organisasi kemungkinan tidak memiliki klasifikasi pekerjaan dan tugas yang didefinisikan dengan cermat.

Meskipun pekerjaan objektif dibahas sebagai determinan kontekstual sikap dan perilaku individu, data individu tentang pemegang jabatan dikumpulkan ke tingkat klasifikasi pekerjaan sebelum analisis

(Turner & Lawrence, 1965). Penggabungan ukuran absensi dan kepuasan membesar-besarkan nilai absolut korelasi individu-situasi (Glick, 1980). Meskipun korelasi tingkat agregat tidak signifikan untuk sampel keseluruhan, korelasi tersebut signifikan positif untuk pekerjaan yang dilakukan di kota kecil dan signifikan negatif untuk pekerjaan yang dilakukan di kota besar. Oleh karena itu, karakteristik yang membedakan pekerja di kota kecil dan kota besar memoderasi hubungan antara karakteristik tugas dan absensi serta kepuasan pekerja.

Dalam penelitian eksploratif ini (Turner & Lawrence, 1965), disarankan bahwa latar belakang agama memengaruhi respons karyawan terhadap pekerjaan karena lingkungan kota dikaitkan dengan tingginya prevalensi Protestanisme dan lingkungan kota besar dengan tingginya Katolikisme. Meskipun penjelasan post hoc yang mendalam ini mungkin valid, ini merupakan kesalahan ekologi (misalnya, Hannan & Burstein, 1974; Robinson, 1950) untuk menyimpulkan hubungan individu-situasi pada tingkat individu menggunakan korelasi pada tingkat agregat. Data juga konsisten dengan kesimpulan yang didasarkan pada perbedaan budaya antara kota dan desa atau perbedaan yang terkait dengan 11 pabrik yang dipilih secara tidak acak dan apakah mereka kebetulan berada di kota atau desa. Oleh karena itu, penelitian tambahan diperlukan sebelum peneliti desain tugas dapat mengklaim bahwa latar belakang agama individu memoderasi hubungan antara desain tugas dan respons pekerjaan.

Dampak karakteristik komunitas terhadap hubungan karakteristik pekerjaan—respons pekerja lebih lanjut dieksplorasi oleh Blood dan Hulin (Blood & Hulin, 1967; Hulin & Blood, 1968). Alih-alih komposisi agama komunitas, alienasi komunitas dari norma kelas menengah diusulkan sebagai moderator hubungan antara karakteristik pekerjaan dan respons pekerja (Blood & Hulin, 1967). Dua puluh satu pabrik diindeks berdasarkan data komunitas yang dianggap dapat mengukur alienasi, seperti urbanisasi, kondisi permukiman kumuh, biaya hidup, dan sebagainya (untuk pembahasan mengenai ukuran-ukuran alienasi ini, lihat Hulin, 1973; Schuler, 1973; Shepard, 1969, 1970, 1973; Susman, 1973; Wild & Kempner, 1972). Dua ukuran karakteristik pekerjaan, tingkat pekerjaan dan tingkat keterampilan, tampaknya diperoleh dari catatan perusahaan. Oleh karena itu, seperti dalam penelitian karakteristik pekerjaan sebelumnya dan selanjutnya

sebelumnya dan sesudahnya, kualitas ukuran objektif karakteristik pekerjaan bergantung pada klasifikasi yang konsisten dari pekerjaan di berbagai pabrik.

Dalam studi ini (Blood & Hulin, 1967), indeks alienasi komunitas berkorelasi negatif dengan korelasi antar-pabrik antara tingkat pekerjaan dan kepuasan kerja. Hal ini diinterpretasikan sebagai menunjukkan bahwa alienasi individu meredam efek tingkat pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Sayangnya, analisis tersebut juga kompatibel dengan beberapa interpretasi yang berbeda. Aliansi komunitas mungkin merupakan moderator sebenarnya dari hubungan tingkat pekerjaan — kepuasan kerja. Misalnya, pekerja di komunitas dengan tingkat alienasi rendah mungkin hanya puas dengan pekerjaan tingkat tinggi, terlepas dari tingkat alienasi individu. Selain itu, korelasi antar-pabrik antara tingkat pekerjaan dan kepuasan kerja tidak boleh diinterpretasikan sebagai akibat tunggal dari pengaruh tingkat pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Korelasi yang diamati antara alienasi komunitas dan korelasi di dalam pabrik mungkin disebabkan oleh hubungan terbalik antara alienasi komunitas dan variasi di dalam pabrik dalam tingkat pekerjaan atau kepuasan kerja. Misalnya, variasi di dalam pabrik dalam tingkat pekerjaan mungkin terkait negatif dengan alienasi komunitas karena dominasi pekerjaan tidak terampil yang tinggi di komunitas yang teralienasi. Variasi dalam pabrik pada kepuasan kerja juga dapat berhubungan negatif dengan alienasi komunitas jika pekerja di komunitas yang teralienasi bergaul dengan rekan kerja mereka dan mengembangkan persepsi bersama tentang pekerjaan mereka. Sayangnya, korelasi tidak disajikan untuk hubungan antara alienasi komunitas dan variasi dalam pabrik pada tingkat pekerjaan atau kepuasan kerja.

Kedua studi di atas **menyelidiki** dampak karakteristik pekerjaan yang didefinisikan secara objektif terhadap respons individu terhadap pekerjaan. Meskipun studi-studi ini sering dikutip dalam literatur, interpretasi alternatif yang diusulkan di sini belum diteliti secara serius

dipertimbangkan. Beberapa masalah analitis dan interpretatif dalam studi-studi ini juga muncul dalam studi-studi terbaru yang menggunakan pendekatan karakteristik pekerjaan. Kelemahan-kelemahan ini cukup dapat diterima dalam penelitian eksploratif yang baik.

penelitian. Namun, interpretasi alternatif dan

dari hasil tersebut seharusnya diidentifikasi dan diatasi dalam penelitian selanjutnya.

Mengembangkan teori adalah syarat yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk membawa suatu bidang melampaui penelitian eksploratori. Model karakteristik pekerjaan (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975) saat ini merupakan pernyataan teoretis paling berpengaruh tentang desain tugas. Ringkasan singkat teori ini disajikan di bawah ini, diikuti dengan pembahasan tentang bagaimana masalah yang dibahas di atas telah dipertahankan dalam spesifikasi teori dan dalam penelitian yang dipicu olehnya.

Pendekatan Karakteristik Pekerjaan

Model

Sesuai dengan penelitian desain tugas sebelumnya, model karakteristik pekerjaan menganalisis respons individu terhadap pekerjaan sebagai fungsi dari karakteristik pekerjaan yang dimoderasi oleh karakteristik individu. Dengan kata lain, interaksi antara karakteristik pekerjaan dan individu menentukan respons terhadap pekerjaan. Model ini menyatakan bahwa hubungan antara karakteristik tugas dan respons pekerjaan dimoderasi oleh kebutuhan individu yang menduduki pekerjaan tersebut.

Respons pekerjaan yang termasuk dalam teori ini adalah variabel-variabel tipikal yang biasanya diteliti oleh psikolog industri/organisasi — kepuasan, turnover, absensi, dan kinerja. Awalnya, empat (Hackman, Lawler, 1971) dan kemudian lima (Hackman & Oldham, 1974, 1975, 1976) karakteristik tugas inti diusulkan: variasi, otonomi, identitas tugas, umpan balik, dan signifikansi tugas. Dikemukakan bahwa pekerjaan harus memiliki nilai tinggi pada kelima dimensi tersebut agar hasil positif terjadi (Hackman & Lawler, 1971). Namun, kelima dimensi ini dikurangi menjadi Skor Potensi Motivasi (MPS) tunggal, yang dapat memiliki nilai moderat tinggi meskipun nilai positif pada satu atau lebih dimensi rendah. MPS didefinisikan sebagai

$$\text{MPS} = \frac{\text{Keterampilan} + \text{Identitas} + \text{Tugas signifikansi}}{3} \times \text{Otonomi} \times \text{umpan balik.}$$

Mengacu secara longgar pada teori ekspektasi

hierarki kebutuhan Maslow (1943), karakteristik individu, kekuatan kebutuhan pertumbuhan tingkat tinggi (GNS), dipostulasikan untuk memoderasi hubungan antara MPS dan respons pekerjaan. Hubungan ini seharusnya kuat untuk individu dengan GNS tinggi tetapi lemah atau tidak signifikan untuk pekerja dengan GNS rendah. Proses yang menghubungkan variabel independen dan dependen dijelaskan lebih lanjut dengan mengidentifikasi tiga keadaan psikologis perantara: pengalaman makna pekerjaan, pengalaman tanggung jawab atas hasil, dan pengetahuan tentang hasil.

Teoretis, Analitis, dan Operasional Masalah

Ada sejumlah masalah dengan model teoritis karakteristik pekerjaan dan strategi analitis serta operasional yang digunakan dalam penelitian awal terkait model tersebut. Pendekatan ini kurang konsisten dalam jenis hubungan yang dihipotesiskan, diamati, dan dibahas; ambigu tentang pengukuran dan analisis yang tepat untuk karakteristik pekerjaan; dan mengabaikan varians metode yang signifikan di antara variabel yang diamati. Banyak dari masalah ini telah terlihat dalam penelitian sebelumnya dan dibahas di bawah ini dengan harapan penelitian masa depan akan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

Ketidakkonsistenan dalam jenis hubungan. Teori ekspektasi motivasi, yang menjadi dasar model karakteristik pekerjaan (Hackman & Lawler, 1971, hlm. 262), saat ini mendapat kritik serius (Connolly, 1976; Salancik & Pfeffer, 1977; Starke & Behling, 1975). Teori ekspektasi, serta pendekatan karakteristik pekerjaan, berfokus pada hubungan antarindividu. Kedua pendekatan tersebut tidak secara memadai menentukan determinan kebutuhan individu atau persepsi terhadap tugas. Meskipun tugas dianggap ada secara independen dari persepsi karyawan, pengaruh situasional dan sosial terhadap persepsi hanya disarankan tetapi tidak ditentukan dalam model. Dengan pengecualian beberapa variasi acak minor, persepsi tugas diasumsikan setara dengan tugas yang didefinisikan secara objektif. Pendekatan karakteristik pekerjaan akan sangat diuntungkan oleh spesifikasi yang jelas tentang pengaruh situasional dan sosial tertentu terhadap persepsi tugas.

Teori psikologi sosial tentang sikap dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap teori **desain** tugas.

Hubungan orang-situasi antara karakteristik tugas dan respons pekerjaan dibahas seolah-olah dapat dipertukarkan dengan hubungan dalam diri orang. Berdasarkan pengamatan hubungan dalam diri orang antara persepsi tugas dan respons pekerjaan, peneliti sering kali menyimpulkan bahwa hubungan orang-situasi juga berlaku dan menyarankan perubahan pekerjaan objektif untuk mengubah respons pekerjaan. Perubahan pekerjaan objektif tidak boleh direkomendasikan kecuali hubungan orang-situasi atau hubungan situasional diamati.

Kebingungan ini tampaknya merupakan konsekuensi langsung dari kurangnya perbedaan yang jelas antara hubungan antarindividu, hubungan individu-situasi, dan hubungan situasional dalam model karakteristik pekerjaan. Model ini memperhatikan baik karakteristik pekerjaan objektif maupun yang dirasakan, seperti yang terlihat dari pengumpulan penilaian pekerjaan independen dari peneliti, atasan, dan pegawai yang menduduki jabatan (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1974, 1975). Dalam studi awal, korelasi moderat di antara kelompok responden diamati. Namun, pengukuran independen tugas ini diabaikan daripada digunakan untuk menganalisis hubungan individu-situasi. Meskipun demikian, peneliti menyimpulkan bahwa mengubah pekerjaan yang didefinisikan secara objektif seharusnya mengubah respons pekerjaan. Ketidakhomogenan yang mungkin (Hannan, 1971; Roberts, Hulin, & Rousseau, 1978) antara karakteristik komunitas sosiologis dan moderator psikologis, individu GNS, diakui (Hackman & Lawler, 1971), tetapi tidak ada upaya untuk membandingkan secara empiris konstruksi alternatif ini. Singkatnya, model karakteristik pekerjaan gagal mempertahankan perbedaan antara hubungan dalam diri individu dan hubungan individu-situasi.

Pengukuran dan analisis karakteristik pekerjaan

Secara fungsional, model karakteristik pekerjaan hanya berguna bagi individu dengan skor GNS tinggi. Teori ini tidak berusaha mengidentifikasi atribut tugas yang diinginkan untuk individu dengan skor GNS rendah. Konsisten dengan teori ekspektasi, penambahan karakteristik pekerjaan tambahan yang terkait dengan hasil positif bagi pekerja dengan skor GNS rendah akan membuktikan kegunaan dan generalisasi model.

membuktikan kegunaan dan generalisasi model. Ukuran komposit karakteristik pekerjaan, MPS, sederhana tetapi mengabaikan aspek penting pekerjaan seperti gaji, keamanan, status sosial, keselamatan, dan sebagainya, serta gagal memperhitungkan perbedaan individu dalam valensi yang terkait dengan setiap hasil.

Untuk menilai kegunaan GNS sebagai moderator hubungan tugas-respons, korelasi antara karakteristik tugas dan respons dibandingkan untuk sepertiga atas dan bawah sampel asli berdasarkan GNS. Penghapusan data ini mengurangi generalisasi temuan. Meskipun analisis data yang lebih tepat telah muncul dalam literatur (Zedeck, 1971), eliminasi data serupa terjadi dalam penelitian desain tugas yang lebih baru.

Algoritma untuk menghitung MPS tidak didasarkan pada landasan teoretis yang kuat. Untuk membuktikan validitas strategi ini dalam menggabungkan karakteristik tugas, utilitas prediktif dari lima kombinasi berbeda (MPS, multiplikatif, aditif, regresi berganda, dan regresi yang diverifikasi silang) dari karakteristik tugas dibandingkan (Hackman & Oldham, 1976). Perlu dicatat, bagaimanapun, bahwa model karakteristik pekerjaan tidak diwakili oleh analisis-analisis ini karena pengaruh moderasi GNS diabaikan dalam perbandingan. Tidak ada perbedaan nyata yang dilaporkan di antara strategi kombinasi dalam proporsi variasi yang dijelaskan dalam respons pekerjaan. Mengingat korelasi antar karakteristik pekerjaan yang moderat, hampir semua strategi kombinasi yang wajar akan menghasilkan hasil yang serupa (Anderson & Shanteau, 1977; Dawes, 1979; Dawes & Corrigan, 1974; Wainer, 1976; Wilks, 1938). Oleh karena itu, model aditif sederhana (seperti dalam RTA) akan sama konsistennya dengan data dan lebih sederhana serta elegan.

Keterandalan skala antaritem disajikan untuk masing-masing dari lima dimensi tugas. Namun, MPS, bukan lima dimensi, digunakan untuk memprediksi respons pekerjaan. Oleh karena itu, item seharusnya dipilih berdasarkan keterandalan skala MPS. Beberapa item kemungkinan besar memiliki korelasi tinggi dengan satu dimensi tugas tetapi korelasi lemah dengan MPS.

Item-item ini terutama berkontribusi pada varians kesalahan dalam perhitungan MPS.

Penelitian yang didasarkan pada model karakteristik pekerjaan dihadapkan pada masalah lain yang terlihat dalam karya pionir Turner dan Lawrence (1965) serta Blood dan Hulin (1967). Dokumen perusahaan yang ada yang mendefinisikan klasifikasi pekerjaan diterima sebagai valid dan reliabel (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1976). Individu dalam klasifikasi pekerjaan yang sama diasumsikan melakukan tugas-tugas objektif yang sama. Penilaian yang lebih sistematis terhadap pekerjaan masing-masing individu oleh peneliti dan atasan akan memberikan bukti objektif yang lebih kuat tentang homogenitas dalam klasifikasi pekerjaan.

Hackman dan Lawler (1971) menyatakan bahwa variasi dalam persepsi karyawan yang menduduki jabatan lebih besar antar klasifikasi pekerjaan daripada di dalamnya. Alih-alih disebabkan oleh perbedaan objektif antar pekerjaan, pengamatan ini mungkin disebabkan oleh penugasan/seleksi, tingkat turnover yang berbeda, konstruksi sosial persepsi tugas, dan sebagainya.

Varians metode umum. Penelitian tentang hubungan antarindividu seringkali terganggu oleh varian metode umum pada variabel independen dan dependen. Kuesioner sering digunakan untuk pengumpulan data. Masalah ini semakin parah ketika pertanyaan dirumuskan dan diformat secara serupa. Mengingat upaya responden untuk tetap konsisten dalam menjawab kuesioner, sangat mungkin bahwa beberapa hubungan memang ada.

Penelitian tentang karakteristik pekerjaan sebagian besar berfokus pada hubungan antarindividu (seringkali tanpa disadari) dan banyak kesimpulannya dapat dipertanyakan berdasarkan varians metode umum pada variabel independen dan dependen. Kecuali untuk penilaian pekerjaan oleh peneliti dan atasan serta subset kecil pengukuran respons pekerjaan, semua data yang digunakan untuk mengembangkan model dikumpulkan menggunakan satu kuesioner. Selain itu, beberapa set variabel dirumuskan secara serupa, seperti GNS, MPS, dan keadaan psikologis. Seperti yang dapat diharapkan, korelasi antara variabel yang dirumuskan secara serupa dan antara variabel dari kuesioner tunggal jauh lebih besar daripada korelasi yang melibatkan metode ganda.

Konstruksi keadaan psikologis tampaknya diperkenalkan sebagai variabel perantara untuk meningkatkan daya penjelas model. Namun, variabel

jasas diperkenalkan sebagai variabel perantara untuk meningkatkan daya penjas model. Namun, variabel perantara, independen, dan moderator harus dievaluasi dengan metode independen untuk meningkatkan daya penjas. Faktanya, semua konstruksi dioperasikan dengan kuesioner yang sama, dan item yang mengukur keadaan psikologis sangat mirip dengan item yang mengukur konstruksi lain dalam model.

Multikolinearitas jasas menjadi masalah, mengingat kesamaan dalam penilaian di antara set variabel. Analisis faktor atau kanonik dari set data asli mungkin menarik. Mungkin hanya ada satu atau dua faktor mendasar yang mencerminkan varians metode bersama.

Ringkasan

Formulasi teori sangat penting dalam peralihan dari penelitian eksploratori ke konfiratori. Sebagai pernyataan teoretis pertama yang kuat dalam bidang desain tugas, model karakteristik pekerjaan telah mendapatkan perhatian dan pujian yang layak. Namun, model tersebut belum cukup dikritisi, dan penjelasan alternatif terhadap temuan penelitian belum dieksplorasi. Seperti yang dinyatakan semula, model tersebut terlalu ambigu pada beberapa poin. Lebih penting lagi, tiga jenis hubungan yang terkandung dalam model (dalam diri individu, individu-situasi, dan situasional) sering digunakan secara bergantian, menyebabkan kebingungan yang signifikan.

Banyak masalah teoretis, analitis, dan operasional yang terlihat dalam penelitian desain tugas eksploratori telah dipertahankan dalam formulasi awal dan penilaian pendekatan karakteristik pekerjaan. Masalah-masalah ini termasuk kekeliruan ekologi, penggunaan klasifikasi pekerjaan dari dokumen organisasi yang ada dengan validitas yang tidak diketahui, pengukuran beberapa karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan indikator ganda untuk setiap karakteristik, tetapi penggabungan sewenang-wenang karakteristik-karakteristik ini menjadi deskripsi pekerjaan unidimensional, penggunaan deskripsi pekerjaan unidimensional ini sebagai satu-satunya deskriptor tugas, kegagalan untuk menunjukkan reliabilitas antaritem skala unidimensional, dan kegagalan untuk membandingkan penjelasan yang bersaing dalam satu studi.

Beberapa masalah tambahan terjadi dalam pengembangan pendekatan karakteristik pekerjaan: ketidakkonsistenan antara jenis hubungan yang dihipotesiskan dan diamati; penggunaan variabel moderator dalam beberapa, tetapi tidak semua, analisis; pengabaian pengaruh sosial dan situasional terhadap persepsi tugas dan respons pekerjaan; adanya varians metode umum dalam hampir semua pengukuran akibat ketergantungan yang berlebihan pada data kuesioner; penggunaan formulasi serupa di beberapa variabel; dan pengabaian multikolinearitas dalam semua analisis data.

Penelitian Selanjutnya

Sebelum 1971, sejumlah besar penelitian mengkaji pengaruh karakteristik organisasi dan tugas terhadap respons individu (misalnya, Beer, 1968; Bishop & Hill, 1971; Campbell, 1971; Cummings & El Salmi, 1970; El Salmi & Cummings, 1968; Farris, 1969; Porter & Lawler, 1965). Penelitian ini ditandai dengan berbagai ukuran karakteristik tugas. Publikasi Hackman dan Lawler (1971) memicu sejumlah besar penelitian desain tugas berdasarkan pendekatan motivasi tertentu, satu set karakteristik tugas dan jenis respons, serta metode pengukuran spesifik.

Sebagian besar penelitian desain tugas saat ini meminjam atau memodifikasi pengukuran Hackman dan Oldham (1975), dan pengembangan instrumen di bidang ini terbatas pada perbandingan respons terhadap item kuesioner.

Dua isu yang relevan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan digunakan di sini untuk mengorganisir pembahasan penelitian selanjutnya. Mereka adalah penggunaan variabel moderator dan konsistensi jenis hubungan antar teori dan pengukuran. Masalah instrumentasi dibahas terpisah. Meskipun model karakteristik pekerjaan mengasumsikan respons pekerjaan sebagai fungsi interaksi antara karakteristik tugas dan individu (dengan kata lain, efek karakteristik tugas pada respons diduga dimoderasi oleh kekuatan kebutuhan individu), banyak studi dalam literatur ini hanya melaporkan efek utama karakteristik tugas pada respons. Penyelidikan efek utama ini tidak dapat secara spesifik membahas model karakteristik pekerjaan karena peran utama variabel moderator dalam model tersebut (yaitu, karena adanya istilah interaksi).

dalam model tersebut (yaitu, karena adanya istilah interaksi).

Studi dalam Tabel 1 dan pembahasan berikut disusun berdasarkan apakah mereka melibatkan efek utama atau interaksi. Mereka juga dikategorikan berdasarkan variabel moderator spesifik yang digunakan dan apakah karakteristik organisasi serta tugas termasuk dalam penelitian. Studi diklasifikasikan silang berdasarkan konsistensi antara jenis hubungan yang dikonseptualisasikan dan yang sebenarnya diamati oleh penulisnya. Tidak semua studi di sini langsung berasal dari model karakteristik pekerjaan, meskipun mereka menunjukkan pemahaman tentang pekerjaan tersebut dan berfokus pada variabel yang terkait erat. Penilaian persepsi tugas yang dipinjam atau dimodifikasi dari versi tertentu dari karya Hackman, Lawler, dan Oldham diberi label JDS (Job Diagnostic Survey). Pengukuran persepsi lainnya dikaitkan dengan penulisnya. Pertanyaan tentang kegunaan relatif pengukuran dan aturan kombinasi yang berbeda dibahas kemudian.

Dampak Utama pada Respons Pekerjaan

Studi tentang efek utama akibat karakteristik tugas dan variabel lain (kolom 1 dan 2) mengoperasionalkan karakteristik tugas melalui kuesioner karyawan (sel 2, 3, 5, dan 6), manipulasi eksperimental, atau klasifikasi pekerjaan perusahaan (sel 1 dan 4). Hanya sedikit penelitian yang memperhatikan dampak atribut tugas dan organisasi terhadap respons pekerjaan (kolom 1). Hanya dua dari penelitian ini secara bersamaan menganalisis varians diferensial dalam respons yang dijelaskan oleh atribut tugas dan organisasi (Rousseau, 1977, 1978), meskipun ada seruan yang semakin kuat dalam literatur untuk penelitian semacam itu (Herman, 1973; Herman, Dunham, & Hulin, 1975; Herman & Hulin, 1972; Newman, 1975; O'Reilly & Roberts, 1975; Roberts et al., 1978; Rousseau, 1977).

Dalam jumlah penelitian yang sedikit lebih banyak tentang efek utama pada respons, pengukuran lebih konsisten dengan konseptualisasi studi (sel 4 dan 6 dibandingkan dengan sel 5) daripada dalam penelitian yang lebih kompleks tentang karakteristik organisasi dan tugas pada respons (sel 1 dan 3 dibandingkan dengan sel 2). Hal ini menyarankan bahwa seiring bertambahnya jumlah variabel dalam suatu penelitian, kesesuaian antara teori dan pengukuran mungkin berkurang.

penelitian meningkat, kesesuaian antara teori dan pengukuran mungkin berkurang.

Baik karakteristik tugas maupun organisasi (Kolom 1). Dalam studi tunggal yang menghipotesiskan dan mengamati hubungan orang-situasi (sel 1), Hall, Goodale, Rabinowitz, dan Morgan (1978) memantau perubahan objektif pada kedua atribut ini selama periode 10 bulan. Tiga gelombang data dikumpulkan dari 153 supervisor di 10 departemen kementerian pemerintah yang mengalami perubahan dari atas ke bawah. Dalam studi ini, pekerjaan dan departemen (secara independen) mengalami peningkatan, penurunan, atau tidak ada peningkatan. Perubahan departemen dinilai oleh peneliti dan administrator. **Penilaian** persepsi terhadap pekerjaan diperoleh dari pegawai yang menduduki jabatan pada empat dimensi inti. Para penulis ini tidak menemukan hubungan langsung antara perubahan pekerjaan (atau stimulasi pekerjaan) dan GNS (GNS tidak dikonseptualisasikan sebagai variabel moderator seperti dalam model karakteristik pekerjaan). Perubahan sikap pegawai terhadap pekerjaan seiring waktu tidak terkait dengan penilaian tugas dan berhubungan negatif dengan perubahan organisasi. Informasi yang sangat sedikit diberikan tentang sinkronisitas (Kenny, 1975) atau urutan waktu antara perubahan pekerjaan, penilaian peneliti, dan persepsi pegawai terhadap pekerjaan. Informasi ini diperlukan untuk mengembangkan pemahaman tentang jeda waktu yang tepat antara perubahan objektif dan persepsi, serta kegunaan masing-masing dalam memprediksi respons pekerjaan.

Penelitian Moch (1980) tentang atribut organisasi, tugas, dan individu (sel 3) juga konsisten dalam teori dan penilaian, dengan fokus pada persepsi tugas daripada karakteristik tugas objektif. Ukuran sosiometrik keanggotaan jaringan terkait dengan persepsi tugas dan sikap lain sesuai hipotesis. Oleh karena itu, persepsi tugas, bukan tugas itu sendiri, harus diintegrasikan dalam konteks organisasi untuk memahami sepenuhnya hubungan tugas-respons.

Kesesuaian antara karakteristik organisasi dan tugas dieksplorasi dalam beberapa studi di mana hubungan orang-situasi dikonseptualisasikan tetapi hubungan antarindividu diamati (sel 2; Keller, Szilagyi, & Holland, 1976; Rousseau, 1977, 1978; Schu-

(teks dilanjutkan di halaman 202)

Tabel 1
Efek Utama dan Interaksi Tugas dan Karakteristik Lainnya terhadap Respons Pekerjaan

Efek utama tugas & variabel lain		Efek interaksi tugas & variabel lain
		Organisasi & tugas
1. Organisasi & tugas	2. Tugas saja	3. Efek yang dimoderasi oleh GNS
Hubungan antara individu dan situasi dalam teori dan pengamatan		
Sel I	Sel 4	Sel 7
Hall, Goodale, Rabinowitz, & Morgan (1978) organisasi-tugas-respons yang beragam (tugas = manipulasi dan JDS)	Hill (1975) tugas-kebosanan (tugas = informasi pekerjaan yang direkam) Baird (1976) tugas-kepuasan (tugas = manipulasi) Farr (1976) tugas-motivasi internal, atribusi kinerja (tugas = manipulasi) Locke, Sirota, & Wolfson (1976) tugas-ketidakhadiran, produktivitas, sikap (tugas = manipulasi) Robey & Baker (1978) motivasi tugas (tugas = manipulasi) O'Connor (Catatan 1) tugas dan perbedaan individu-perbedaan individu-kepuasan, persepsi tugas (tugas = manipulasi) O'Reilly & Caldwell (1979) tugas dan isyarat sosial-persepsi tugas, kepuasan kinerja (tugas = manipulasi) White & Mitchell (1979) tugas dan isyarat sosial-ambiguitas, kepuasan, persepsi pekerjaan (tugas = manipulasi) Orpen (1979) tugas-kepuasan, keterlibatan, motivasi internal (tugas = manipulasi) Weiss & Shaw (1979) persepsi tugas-tugas (tugas - manipulasi) O'Reilly, Parlette, & Bloom (1980) kepuasan tugas (tugas = dijaga konstan)	

Hubungan orang-situasi dalam teori tetapi diamati hubungan antarindividu		
Sel 2	Sel 5	Sel 8
Keller, Szilagyi, & Holland (1976) tugas yang melintasi batas-kepuasan-faksi (tugas = JDS) Rousseau (1977, 1978) teknologi-pemenuhan tugas (tugas = JDS) Schuler (1977) tugas/organisasi-kesesuaian tugas-peran ambiguitas-kepuasan, konflik (tugas = JDS) Rousseau (1978) departemen, posisional, karakteristik-tugas-perbedaan individu-respons (tugas = JDS)	Pritchard & Peters (1974) tugas dalam kepuasan (tugas = Position Analysis Questionnaire) Frank & Hackman (1975) kinerja tugas-kepuasan (tugas = manipulasi-dan JDS) Hackman, Oldham, Janson, & Purdy (1975) kinerja tugas, kepuasan, perusahaan penghematan (tugas = JDS) Stone dan Porter (1975) tugas-variabel-respons (tugas = JDS) Keller, Szilagyi, & Holland (1977) tugas-respons (tugas = JDS)	Pierce, Dunham, & Blackburn (1979) sistem struktur-tugas-GNS-kepuasan, motivasi, kinerja (tugas = JDS)

(cell continued on page 202)

Pengaruh interaksi antara tugas dan variabel lain		
Tugas saja		
4. Pengaruh yang dimoderasi oleh GNS	5. Efek yang dimoderasi oleh GNS dan variabel lain	6. Efek yang dimoderasi oleh variabel lain

Interaksi orang-situasi dalam teori dan pengamatan

Sel 10	Sel 13	Cell 16
Lawler, Hackman, & Kaufman (1973) tugas-GNS-satisfraction, keterlibatan, motivasi intrinsik (tugas - manipulasi) Farr (1976) tugas-GNS-motivasi internal, atribusi kinerja (tugas = manipulasi) Umstot, Bell, & Mitchell (1976) tugas-GNS-kepuasan, motivasi intrinsik (tugas - manipulasi)		Robey (1974) nilai kerja tugas, kinerja, kepuasan (tugas = manipulasi) Orpen (1976) lingkup pekerjaan-urbanisasi-kepuasan Gould (1979) tugas-tahap karier-kinerja, kepuasan (tugas = pengamatan) Mowday, Stone, & Porter (1979) tugas-kepribadian-perputaran karyawan (tugas = pengamatan) Kim (1980) tugas-ekstroversi, neurotisisisme-kepuasan, kinerja (tugas = manipulasi)

Hubungan orang-situasi dalam teori dibatasi oleh hubungan orang-situasi

Sel 11	Sel 14	Sel 17
Brief & Aldag (1975) tugas-GNS-kepuasan (tugas = JDS) Kidron (1977) tugas-GNS-pemenuhan-JDS) Hackman, Pearce, & Wolfe (1978) tugas-GNS-kepuasan, intrinsik (tugas = manipulatif- si, kesesuaian, bidang sosialisasi-Arnold & House (1980) tugas-GNS- kepuasan, kinerja (tugas = JDS)	Wanous (1974) tugas-GNS, Prot-Etika yang ada, bidang sosialisasi-pemenuhan, kinerja (tugas = (tugas = JDS) Aldag & Brief (1975b) tugas-GNS, tingkat pendidikan, motivasi otoriter isme masa kerja, area sosialisasi) House (1980) tugas-GNS- kepuasan (tugas = JDS) Oldham (1976) tugas-GNS, kepuasan rekan kerja dan atasan-kinerja , motivasi internal (tugas = JDS)	White & Ruh (1973) tugas-nilai kerja-sikap terhadap pekerjaan (tugas = partisipasi dalam pengambilan keputusan) Steers (1975) tugas-prestasi-kinerja (tugas - atribut tujuan tugas yang dirasakan) Stone (1973) tugas-nilai kerja-kepuasan (tugas - pengukuran Stone, 1974) Stone (1976) nilai-nilai pekerjaan-kepuasan (tugas = pengukuran Stone, 1974) Dunham (1977a) tugas-khusus fungsional-kepuasan (tugas - JDS)

(sel berlanjut di halaman 203)

(lanjutan tabel)

Tabel 1 (lanjutan)

Efek utama tugas & variabel lain		Efek interaksi tugas & variabel lain
		Organisasi & tugas
1. Organisasi & tugas	2. Tugas saja	3. Efek yang dimoderasi oleh GNS
Hubungan orang-situasi dalam teori, tetapi diamati hubungan dalam diri orang (lanjutan@		
Sel 2	Sel S	Sel 8
Ivancevich (1978, 1979) kepuasan tugas, kinerja (tugas = IDS)		
Oldham & Brass (1979) kepuasan tugas (tugas = IDS)		
Hubungan antarindividu dalam teori dan pengamatan		
Sel 3	Sel 6	Sel 9
Moch (1980) respons jaringan-tugas (tugas = Michigan Organizational Assessment Package)	Dunham (1977b) kemampuan tugas, nilai pekerjaan (tugas = JDS, Kuesioner Analisis Posisi)	
	Schmitt, Cole, White, & Rauschenberger (1978) kepuasan tugas (tugas = JDS)	
	Walsh, Taber, & Beehr (1980) tantangan tugas, kepuasan peran (tugas = IDS)	

Catatan. GNS = kekuatan kebutuhan pertumbuhan; IDS = Survei Diagnostik Pekerjaan (Hackman & Oldham, 1975).

ler, 1977). Atribut organisasi kadang-kadang dievaluasi secara terpisah dari responden, tetapi karakteristik tugas hanya diukur dengan karyawan yang menduduki jabatan pertanyaan-
Kesesuaian organisasi-tugas berhubungan positif dengan respons pekerjaan, tetapi hal ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa komposisi variabel yang digunakan untuk mengukur kesesuaian organisasi-

Efek interaksi antara tugas dan variabel lain		
Tugas saja		
4. Efek yang dimoderasi oleh GNS variabel lain	5. Efek dimoderasi oleh GNS dan variabel lain	6. Efek yang dimoderasi oleh
Hubungan orang-eksekusi dalam teori tetapi dibatasi oleh hubungan dalam orang yang berlanjut@		
Sel 11	Sel 14	Sel 17
	Oldham, Hackman, & Pearce (1976) tugas-GNS, kepuasan dengan konteks kerja-kinerja, gaji, motivasi kerja internal (tugas = JDS) & Szilagyi (1976) tugas-GNS, lokus of kontrol, pekerjaan tingkat, aktualisasi diri-kepuasan (tugas = pengukuran sendiri) Armenakis, Field, & Holley (1977) JDS) tugas-GNS, etika Protestan-puas- (tugas = JDS) (1978a, 1978b) tugas-GNS, lokus of kontrol, umur panjang, penyempurnaan diri - kepuasan = Sims & Szilagyi, 1976, pengukuran)	Steers & Spencer (1977) tugas-nPencapaian-sikap (tugas = JDS) Stone, Mowda y, & Porter (1977) tugas-nPencapaian, nOtonomi-Sims kepuasan (tugas = Stone, 1974, pengukuran) Brief, Van Sell, & Aldag (1978) kepuasan tugas-gaji, komitmen-komitmen, keterlibatan (tugas = White (1978a) partisipasi-73 kepuasan moderator-kepuasan, kinerja-Katz kinerja, ketidakhadiran (partisipasi-tindakan = Vroom, 1959) Gould (1979) tahap karier-tugas-per-(tugas kinerja, kepuasan (tugas = Beach, 1975, pengukuran) Katerberg, Horn, & Hulin (1979) tugas-kepuasan-keterlibatan, komitmen, retensi (tugas = JDS) Kim & Schuler (1979) tugas-umpan balik-kepuasan (tugas - JDS) Oldham & Miller (1979) tugas-kompleksitas pekerjaan orang lain-kepuasan, kinerja (tugas = JDS) O'Reilly & Caldwell (1979) tugas-prestasi-kepuasan, kinerja kinerja (tugas - JDS) Cherrington & England (1980) tugas-nilai kerja, keinginan untuk pengembangan-kepuasan, kinerja (tugas = pengukuran sendiri)

Hubungan antarindividu dalam teori dan pengamatan

Sel 12

Sel 15

Sel 18

kesesuaian tugas dengan varians metode bersama dengan variabel respons.

Ciri-ciri tugas saja

kolom 2).

Sebagian besar penelitian efek utama menganalisis

dampak tugas pada respons atau kumpulan respons tanpa mempertimbangkan konteks organisasi (kolom 2). Dalam studi pada sel 4, tugas dimanipulasi (atau dipertahankan konstan dalam

satu kasus). Hubungan orang-situasi yang diamati umumnya diabaikan dalam lima penelitian (Baird, 1976; Farr, 1976; Hill, 1975; O'Reilly & Caldwell, 1979; O'Reilly, Parlette, & Bloom, 1980) dan positif dalam enam studi lain (Locke, Sirota, & Wolfson, 1976; Orpen, 1979; Robey & Baker, 1978; Weiss & Shaw, 1979; White & Mitchell, 1979; O'Connor, Catatan 1). Namun, hasilnya campuran, bahkan dalam studi-studi yang lebih mendukung ini.

Empat studi di sel 4 membahas pentingnya relatif antara isyarat sosial versus karakteristik tugas objektif dalam memprediksi persepsi tugas atau respons pekerjaan (O'Reilly & Caldwell, 1979; O'Reilly et al., 1980; Weiss & Shaw, 1979; White & Mitchell, 1979). Informasi isyarat sosial (yang disediakan oleh perangkat penilaian tugas perseptual serta dari sumber lain) secara konsisten menjelaskan proporsi varians yang signifikan dalam respons pekerjaan. Meskipun keempat studi menunjukkan efek isyarat sosial pada persepsi tugas dan respons pekerjaan, pentingnya relatif isyarat sosial dibandingkan isyarat objektif terkait dengan kekuatan relatif manipulasi eksperimental dalam tiga studi, dan dalam studi keempat (O'Reilly et al., 1980), terkait dengan faktor-faktor unik pada klasifikasi pekerjaan tunggal yang diamati. Pentingnya relatif hanya dapat ditentukan melalui penelitian yang dilakukan di lingkungan lapangan yang dipilih secara acak. Isyarat sosial mungkin dipengaruhi oleh keanggotaan jaringan, dan karakteristik pekerjaan objektif dapat diukur melalui penilaian peneliti dan/atau atasan.

Studi lain tentang efek utama karakteristik tugas pada respons karyawan menggunakan kuesioner karyawan yang sedang menjabat untuk semua pengumpulan data (sel 5 dan 6). Dengan hanya tiga pengecualian (sel 6), hubungan orang-situasi disimpulkan dari hubungan dalam diri yang diamati. Meskipun sebagian besar studi di sel 5 menggunakan penilaian objektif terhadap karakteristik tugas (Frank & Hackman, 1975; Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975; IVanGevich, 1978, 1979; Keller, Szil-agyi, & Holland, 1977; Oldham & Brass, 1979; Stone & Porter, 1975), semua studi dalam sel ini mendasarkan hubungan tugas-hasil pada penilaian perseptual terhadap tugas yang serupa dengan lima karakteristik tugas inti (Hackman & Lawler, 1971). Di sini, hanya

Frank dan Hackman (1975) menemukan hubungan negatif antara karakteristik tugas dan respons pekerjaan; pekerjaan berubah sangat sedikit dalam studi ini.

Dunham (1977b) melaporkan korelasi positif antara karakteristik tugas perseptual, persyaratan kemampuan, dan nilai pekerjaan. Schmitt, Cole, White, dan Rauschenberger (1978) serta Walsh, Taber, dan Beehr (1980) mengembangkan model analitik jalur untuk memprediksi kepuasan (lihat sel 6). Salah satu model analitik jalur mendukung hubungan linier dari karakteristik latar belakang, ke kekuatan kebutuhan, ke persepsi pekerjaan, ke kepuasan (Schmitt dkk., 1978). Para penulis mencatat bahwa model tersebut kurang spesifik, dan data untuk tiga dari empat set variabel merupakan penilaian persepsi yang diberikan oleh satu set responden, meskipun pada dua titik waktu. Walsh dkk. (1980) memodelkan efek persepsi tugas (didefinisikan oleh komponen aksi dan informasi) terhadap kepuasan global melalui keadaan psikologis perantara tantangan dan kejelasan peran. Beberapa sampel digunakan untuk mengembangkan model, yang hanya mencakup pengukuran persepsi oleh pegawai yang menduduki jabatan. Tantangan muncul sebagai konstruksi perantara yang paling penting.

Ringkasan. Studi dalam kolom 1 dan 2 Tabel 1 menemukan efek utama tugas pada respons. Namun, studi yang paling mendukung menilai baik tugas maupun respons secara perseptual, memberikan lebih banyak bukti untuk model konsistensi kognitif atau dalam diri individu daripada teori hubungan individu-situasi dalam desain tugas. Satu studi di mana karakteristik tugas dan organisasi diubah tidak mendukung gagasan bahwa tugas dan karakteristik organisasi mempengaruhi respons. Namun, sejumlah penelitian (yang terdapat pada sel 2 dan 3 serta O'Reilly & Caldwell, 1979; O'Reilly et al., 1980; Weiss & Shaw, 1979; White & Mitchell, 1979) menyarankan pentingnya menganalisis **tugas** dalam lingkungan sosial.

Meskipun pendekatan karakteristik pekerjaan ditujukan untuk pertanyaan tentang perubahan pekerjaan, sebagian besar penelitian tentang hubungan tugas-respons tidak membahas pertanyaan ini. Tugas tidak dievaluasi secara terpisah dari individu yang memberikan data respons. Penelitian ini hanya berguna untuk memprediksi perubahan respons pekerjaan setelah perubahan persepsi tugas.

. Sangat sedikit yang terungkap tentang hubungan orang-situasi dan efek perubahan pekerjaan yang objektif.

Efek Interaksi pada Respons Pekerjaan

Dalam beberapa hal, tidak efisien untuk mencari hubungan yang dimoderasi antara tugas dan respons hingga keberadaan atau ketidakberadaan efek utama jelas ditetapkan (Zedeck, 1971). Namun, karena model karakteristik pekerjaan mencakup hubungan yang dimoderasi, model tersebut hanya dapat diuji menggunakan moderator. Studi tentang hubungan yang dimoderasi atau efek interaksi antara organisasi, tugas, dan respons tercantum dalam kolom 3, 4, 5, dan 6 pada Tabel 1.

Baik karakteristik organisasi maupun tugas (kolom 3).

Pierce dan Dunham (1976) mencatat bahwa “studi desain tugas harus dikontekstualisasikan dalam jaringan nomologis kompleks yang mencakup faktor individu, teknologi, dan organisasi yang relevan” (hal. 95). Namun, hanya satu penelitian yang muncul yang mengkaji tugas dalam konteks organisasi dan mencakup efek moderator yang ditentukan dalam model karakteristik pekerjaan. Pierce, Dunham, dan Blackburn (1979; sel 8) menyediakan kerangka kerja kesesuaian delapan sel di mana struktur departemen mekanistik versus organik, desain pekerjaan sederhana versus kompleks, dan pegawai dengan GNS tinggi versus rendah digunakan untuk memprediksi kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan. Hanya variabel organisasi yang dievaluasi secara independen dari responden yang menyediakan data lainnya.

Karakteristik pekerjaan dan GNS dievaluasi menggunakan JDS. Oleh karena itu, seperti dalam banyak penelitian karakteristik pekerjaan, ketergantungan yang berat pada data kuesioner karyawan yang menduduki jabatan memperkenalkan probabilitas tinggi kesalahan **respons** yang berkorelasi. *Karakteristik tugas dimoderasi oleh GNS (kolom 1)*. Tidak ada dari ketiga studi (perhatikan bahwa Farr, 1976, terindeks dua kali karena menguji efek utama dan interaksi) di mana GNS dan tugas objektif dievaluasi (sel 10) yang memberikan bukti kuat tentang peran positif GNS sebagai variabel moderator. Farr memanipulasi karakteristik tugas tetapi tidak menemukan interaksi antara GNS dan tugas untuk **respons** pekerjaan. Lawler, Hackman, dan

Kaufman (1973) menggunakan JDS baik sebelum maupun setelah pengayaan pekerjaan untuk menilai karakteristik tugas, GNS, dan kepuasan, sehingga memperkenalkan beberapa efek reaktif ke dalam desain penelitian mereka. Efek bersih perubahan pekerjaan terhadap hasil negatif (konsisten dengan Frank & Hackman, 1975). Lawler dkk. (1973) melaporkan bahwa kepuasan karyawan dengan GNS tinggi, yang pekerjaannya diperkaya, tidak berbeda dengan kepuasan karyawan dengan GNS rendah pada pekerjaan yang diperkaya.

Umstot, Bell, dan Mitchell (1976) menyediakan satu-satunya penelitian di sel 10 yang memberikan dukungan untuk peran positif GNS sebagai moderator hubungan tugas-respons. Lima dimensi inti secara sistematis dimanipulasi antara kelompok eksperimental dan kelompok kontrol. Pemeriksaan manipulasi adalah JDS, yang berkorelasi dengan produktivitas kelompok dan kepuasan. Disimpulkan bahwa “manipulasi eksperimental objektif hanya mengontrol 18% varians dalam skor IDI [Job Descriptive Index, ukuran kepuasan, Smith, Kendall, & Hulin, 1969], sementara MPS mengontrol 50% varians untuk kriteria ini” (Umstot dkk., 1976, hal. 388). Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya varians metode umum antara JDS dan ukuran kepuasan, tetapi tidak antara manipulasi tugas dan ukuran kepuasan.

Umstot dkk. (1976) adalah penelitian pertama yang membandingkan penilaian tugas objektif dan subjektif sebagai prediktor respons pekerjaan. Analisis tersebut memberikan dukungan lemah untuk model orang-situasi karakteristik pekerjaan dan dukungan kuat untuk model konsistensi kognitif, tetapi tidak mengungkapkan tingkat tumpang tindih antara kedua model tersebut. Alih-alih menggunakan analisis terpisah untuk efek langsung penilaian tugas perseptual dan objektif, model karakteristik pekerjaan seharusnya diuji menggunakan analisis jalur dengan persepsi karyawan sebagai mediator hubungan antara pekerjaan objektif dan respons individu. Selain itu, generalisasi analisis terganggu karena perbandingan korelasi tugas-hasil hanya dilakukan pada sepertiga atas dan bawah sampel berdasarkan GNS.

Sel 11 berisi empat penelitian yang menggunakan GNS sebagai moderator tetapi gagal mempertahankan konsistensi antara konseptualisasi