

*Pengaruh Personal Job Fit terhadap Hubungan Desain Kerja dan Kinerja Pengajar (Setyabudi Indartono)*

## **PENGARUH PERSONAL JOB FIT TERHADAP HUBUNGAN DESAIN KERJA DAN KINERJA PENGAJAR**

**Oleh:**

**Setyabudi Indartono**  
Staf Pengajar FISE UNY

Email: setyabudi\_indartono@uny.ac.id

### **Abstract**

*In order to extend the concept of work design of Morgensons, this paper investigates how work design predicted Performance mediated into the fit of the job. As Humprey study (2007), the mediation variable of WDQ to outcomes was vary. The most extention variable to predict performance was contribute most by the characteristics of the job knowledge. Thus this study focus on how the knowledge characteristics influence the performance when the participnt perceive of fit on the job was exist. This Study also explored difference of servant Leadership style moderate the model.*

*The results showed that the knowledge characteristics was mediate partially on the relationship of knowledge characteristics and in role performance. Only the information process of the knowledge dimension was fully mediated this relationship. This study was also found that the servant leadership was moderate the knowledge characteristics-personal job fit relationship and personal job fit-in role performance relationships.*

*Other form of performance, such as organizational citizenship behavior was suggested to the one of future extended research in the implication of this study findings for organizations dan suggestions for future research are discussed.*

**Keywords:** *Knowledge characteristics, personal Fit, intra Role Performance, Servant Leadership*

### **PENDAHULUAN**

Perubahan sifat pekerjaan setelah masa revolusi industri, melahirkan penggunaan sistem yang mampu memaksimalkan efisiensi kerja karyawan dan meminimalisir kebutuhan keterampilan karyawan dalam bekerja. Salah satu masalah dari desain kerja

dalam memaksimalkan efisiensi terkait dengan penurunan kepuasan karyawan, peningkatan *turnover* dan tingkat absensi, serta kesulitan pengelolaan karyawan yang memiliki pekerjaan yang sederhana (Hackman & Lawler, 1971). Program yang paling populer seperti *total quality management* (Deming, 1986; Juran et al 1988; Waldman, 1994) dan *reengineering* (Hammer et al, 1993). Keberhasilan desain kerja menghasilkan pengaruh pada peningkatan perilaku positif (seperti kinerja) dan sikap (seperti kepuasan) dan mengurangi perilaku negatif (seperti tingkat ketidakhadiran), persepsi (ambiguitas dan konflik) dan kenyamanan (kegelisaahan, stres, keinginan untuk keluar, terbebani) (Humphrey, 2007).

Desain kerja memiliki karakter pokok yaitu: tugas, pengetahuan, sosial, dan karakter pekerjaan (Morgeson dan Campion, 2003). Aspek-aspek desain kerja ini memberikan andil yang berbeda pada kinerja. Dukungan terbesar untuk kinerja pada desain kerja ini adalah rerata karakter pengetahuan (Humphrey, 2007).

Karakter pengetahuan yang dimaksud ditunjukkan pada seperangkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dan ada pada diri seseorang (Morgeson, 2006). Selain itu, karakter pengetahuan meliputi kompleksitas pekerjaan, proses informasi, penyelesaian masalah, keragaman keterampilan dan spesialisasi (Campion & McClelland, 1993, Morgeson, 2006). Karakter pengetahuan lain yang signifikan mempengaruhi kinerja adalah beban kerja, kepuasan kerja dan sikap, yang semuanya berpengaruh pada pernyataan kritis psikologi (Humphrey, 2007).

Hackman dan Oldham (1975, 1980) mengatakan bahwa pernyataan kritis psikologi; pengalaman yang berarti, tanggungjawab pengalaman dan hasil pengetahuan (Humphrey, 2007) berlaku sebagai mediator (Johns et al., 1992; Oldham, 1996). Kinerja sebagai hasil, dimediasi secara berbeda oleh ketiga pernyataan kritis psikologi ini. Studi sebelumnya juga menemukan bahwa ada hubungan antar kinerja dengan kesesuaian personal/personal fit (O'Reilly et al 1991, Chatman 1991, Edward 1996, Judge 1996, Saks 1997). Personal Fit terdiri dari Personal Job Fit (PJ Fit) yang

dideskripsikan sebagai pengukuran kemampuan dari kebutuhan/*needs-supplies* dan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan (Kristof et al., 2005). Berdasarkan hubungan ini, kami memperkirakan ada beberapa hubungan antar karakter pengetahuan, personal job fit dan kinerja. Sehingga, penelitian ini dimaksudkan melanjutkan literatur desain kerja sebelumnya, untuk pekerjaan level individu dan menyelidiki apakah personal job fit memediasi hubungan antara karakter pengetahuan dalam desain kerja dengan kinerja. Kami juga mengeksplorasi tipe kepemimpinan *Servant Leadership* menjadi moderator dalam model ini.

## **Desain Kerja**

Sejak studi desain kerja menjadi hal yang menarik dan banyak didiskusikan, dalam hal pengaruh desain kerja pada berbagai *outcome*, model pendekatan yang berbeda, dan prediksi sifat dari pekerjaan, serta perbedaan pengaruh pada individu baik untuk jangka pendek maupun jangka panjangnya (Campion et al., 2005).

Penelitian ini memfokuskan pada karakter pengetahuan. Karena karakter pengetahuan memberikan kontribusi pada kinerja sebagai sebuah *outcome*. Karakter pengetahuan yang terdiri dari kompleksitas pekerjaan, proses informasi, penyelesaian permasalahan, keragaman keterampilan dan spesialisasi (Campion & McClelland, 1993; Morgeson, 2006), merefleksikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam bekerja (Morgeson, 2006). Kompleksitas pekerjaan adalah keluasan tugas dalam sebuah pekerjaan yang kompleks dan sulit untuk dilakukan. Proses informasi adalah sejumlah informasi yang dibutuhkan saat bekerja yang menunjukkan tingkat persyaratan proses data atau informasi lain. Beberapa pekerjaan mensyaratkan tingkat yang lebih tinggi dari pekerjaan yang lain (Martin & Wall, 1989; Wall & Jackson, 1995; Wall et al., 1995). Penyelesaian masalah menunjukkan tingkat pekerjaan mensyaratkan ide atau solusi yang

unik dan terkait dengan syarat proses kognitif yang aktif pada pekerjaan (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993; Wall et al., 1995). Penyelesaian permasalahan termasuk didalamnya adalah keunikan ide, inovasi atau solusi secara umum, diagnosa dan penyelesaian masalah/pekerjaan tidak rutin, dan menjaga pekerjaan dari kesalahan atau memperbaiki kesalahan kerja (Jackson et al., 1993; Wall, Corbett, Clegg, Jackson, & Martin, 1990). Seperti halnya konsepsi ini berhubungan dengan kebutuhan kreativitas dalam pekerjaan dan kebutuhan informasi dari sebuah pekerjaan (Shalley, Gilson, & Blum, 2000). Keragaman keterampilan ditunjukkan dengan persyaratan pekerjaan pada seseorang untuk menggunakan sejumlah keterampilan yang berbeda dalam penyelesaian tugas (Hackman & Oldham, 1980). Hal ini penting karena menggunakan berbagai keterampilan berpengaruh pada kinerja tugas yang beragam. Penggunaan keterampilan yang beragam sering menjadi tantangan dan mendukung kinerja. Spesialisasi adalah kebutuhan akan ilmu dan keterampilan khusus untuk menjalankan tugas. Spesialisasi menunjukkan kedalaman pengetahuan dan keterampilan pada satu area tertentu. Studi sebelumnya menunjukkan karakter pengetahuan berhubungan dengan dukungan yang tinggi pada kinerja (Humphrey, 2007)

Sehingga kami memprediksikan:

Hipotesis 1: karakter pengetahuan memiliki hubungan positif dengan kinerja

### **Kesesuaian personal/*Personal Fit***

Kesesuaian antara karakter individu dengan persyaratan pekerjaan, sering digunakan sebagai variabel untuk menjelaskan kinerja dan kepuasan kerja (O'Reilly, 1990). Studi *personal job fit* (PJ fit) didasari oleh dua definisi yaitu: kesesuaian keinginan/kesediaan dan kesesuaian kebutuhan/kemampuan. Kesesuaian keinginan karyawan dan ketersediaan penyediaan pekerjaan berhubungan dengan teori PJ fit (Edwards, 1991). Bentuk yang

paling umum dari keinginan karyawan yang adalah kebutuhan psikologis, tujuan, nilai, kecenderungan dan pilihan. Keinginan ini berhubungan dengan apa yang bisa diberikan oleh pekerjaan seperti bayaran, kebebasan melakukan keputusan kerja, kejelasan aturan, karakter pengayaan dan karakter jabatan (Edwards, 1991). Definisi PJ fit kedua berhubungan dengan kesesuaian antara pengetahuan individu, keterampilan dan kemampuan (KSA) dan kebutuhan pekerjaan. Tipe PJ Fit ini lebih umum ditemukan pada studi tekanan kerja, keterbatasan kinerja, dan promosi. Dalam berbagai penelitian, PJ Fit berhubungan dengan kinerja (Caldwell dan O'Reilly, 1990), kepuasan kerja, dan kinerja subyektif (O'Reilly, Chatman dan Caldwell 1991, cable dan judge 1996, Chatman, 1989; Chatman dan Barsade, 1995; Harris dan Mossholder, 1996; Silverhart dan Hinchliffe, 1996, Saks dan Ashfort 1997).

Terkait dengan studi Hackman dan Oldham (1976) yang mengatakan bahwa karakter kerja motivasional berpengaruh pada perilaku dan sikap dengan pengaruh pada tiga pernyataan kritis psikologi. Keragaman pendekatan konseptual *job fit* berhubungan dengan kinerja (Caldwell dan O'Reilly, 1990, Chatman dan Caldwell 1991, cable dan judge 1996, Saks dan Ashfort 1997). Humphrey (2007) mengatakan, sebuah modifikasi mediasi hubungan karakter motivasional dengan *outcome* pekerjaan adalah keberartian pengalaman. Keberartian ini adalah mediator terbaik dari hubungan antara karakter motivasional dengan *outcome* pekerjaan. Kami menduga *personal job fit* berhubungan dengan karakter pengetahuan dan kinerja sebagai sebuah *outcome*.

Sehingga prediksi kami adalah:

Hypothesis 2: karakter pengetahuan memiliki hubungan positif dengan *Personal Job Fit*

Hypothesis 3: *Personal Job Fit* memiliki hubungan positif dengan kinerja

Hypothesis 4: *Personal Job Fit* memediasi hubungan antara karakter pengetahuan dan kinerja

### ***Servant Leadership***

Berbagai kesimpulan meta-analisis dan referensi lanjut pada desain kerja untuk pekerjaan tingkat individu, hanya sedikit yang menguji hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan *person-fit* (Li 2006) seperti kesamaan antara nilai-nilai karyawan dengan pimpinan (Meglino et al, 1991), kesesuaian nilai-nilai bawahan dengan nilai-nilai pimpinan muncul ketika bawahan menganggap pimpinan mereka memiliki perhatian, mampu dan sukses (Weiss, 1978). Pimpinan dapat memberikan pengaruh pada tingkat kesesuaian pekerjaan bawahan: semakin keras usahanya untuk meningkatkan kesesuaian kerja bawahan ini, maka akan semakin tinggi nilai-nilai ini akan sesuai (Reichers, 1987). Indikasi ini mengarahkan kami untuk mendefinisikan desain kerja sebagai kontribusi dari tugas, pekerjaan dan sosial serta lingkungan organisasi dengan fokus pada hubungan antara pekerjaan dengan lingkungan kerja yang lebih luas (Morgeson & Humphrey, 2006), yaitu kontribusi kepemimpinan.

Variasi yang luas dalam tipe dan perilaku yang ditunjukkan dalam kerja ini sangatlah beragam dimana pimpinan dapat meniru berbagai tipe dan perilaku yang terekam di dalam aktivitas sehari-harinya (Bass, 1974; Bass et al., 1975; Bass dan Avolio, 1990) seperti *directive leadership*, *consultative leadership*, *participative leadership*, *delegate leadership*, *laissez-faire*, *Management by exception*, *contingent reward*, individualisme, dukungan intelektual, dan motivasi inspirasi. Beberapa pemimpin menggunakan beragam tipe dan perilaku kepemimpinan sekaligus dalam aktivitas sehari-hari mereka, sedang yang lain hanya menggunakan satu atau dua dimensi tipe dan perilaku kepemimpinan. Hal ini bisa dilakukan sehingga tipe dan perilaku kepemimpinan ini akan memberikan arti pada kelompok (Oshagbemi, 2005).

Penelitian saat ini menemukan konsep *servant leadership*. Konsep *servant leadership* mulanya diawali dengan perasaan umum bahwa seseorang ingin dilayani dan mendapatkan pelayanan yang pertama. Ada 10 karakteristik yang mampu mengidentifi-

kasikan *servant leadership* yaitu perilaku mendengar, empati, kesadaran, perhatian, persuasif, konseptual, melayani, komitmen pada pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas. Beberapa teori pendidikan seperti teori dari Bolman, Deal, Covey, Fullan, Sergiovanni, dan Heifetz juga menjadi referensi dari karakter-karakter ini sebagai komponen yang paling penting untuk pengaruh kepemimpinan. Konsep *servant-leadership* yang ditujukan pada karakter personal pemimpin seperti masalah moral (Turner, 1998) berhubungan dengan perilaku dan sikap seperti kepuasan kerja (Ikkel, 2005), dan motivasi (Graham, 1995). *Servant leaders* memberikan layanan terbaik pada bawahan mereka tersebut tidak hanya menjadi tuntutan moral namun juga bisa mengarahkan pada partisipasi membangun dalam organisasi (Graham, 1995).

Sehingga riset ini juga mencoba untuk menemukan bahwa *servant leadership*, menjadi moderator hubungan situasi kerja dengan kinerja, dan prediksi kami adalah

Hypothesis 5: tipe *Servant Leadership* memoderasi hubungan antara karakter pengetahuan dan *personal job fit*

Hypothesis 6: tipe *Servant Leadership* memoderasi hubungan antara *personal job fit* dan kinerja

Hypothesis 7: tipe *Servant Leadership* memoderasi secara berbeda, hubungan antara karakter pengetahuan dengan *personal job fit* dan hubungan antara *personal job fit* dengan kinerja

## **Cara Penelitian**

### **Sampel dan uji hipotesis**

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 407 responden. Tigapuluh tiga koma empat persen sampel adalah laki-laki, usia sampel antara 18.92 hingga 60 tahun dengan rerata 34.7 tahun. Analisis konfirmatori menggunakan *factor analysis* dengan metode *maximum likelihood extraction* (Costello dan Osbourne, 2005; Fabrigar et al., 1999) untuk menguji item-item dalam angket. Koefisien *Cronbach's  $\alpha$*  digunakan untuk menguji reliabilitas ang-

ket. Analisis regresi digunakan untuk menguji indikasi pengaruh dan mediasi variabel. Software Amos versi 7 digunakan untuk menguji model (arbucl dan wothke 1999, joreskog dan sorborn 2001, kelloway 1998, McDonald dan Ho 2002, Reykov et al. 1991). Indek fit model yang digunakan adalah *Goodness of fit Index (GFI)*, *Adjustment Goodness of fit Index (AGFI)*, *Comparative fit index (CFI)*, *Norm Fit Index (NFI)*, *Tucker-Lewis coefficient (TLI)* dan *root mean square residual (RMR)*.

## PEMBAHASAN

### Deskriptif statistik

Tabel 1 menunjukkan nilai rata-rata, standar deviasi dan normalitas data. Dengan jumlah sampel dimensi yang berbeda (*missing*), diketahui jumlah sampel bervariasi antara 452 hingga 470. Range rerata jawaban masing-masing dimensi dan variable bervariasi dari 1 hingga 5, dengan rerata nilai jawaban antara 3.099 hingga 4.12. Variasi penyimpangan beragam dari .40 hingga .74. Demikian juga dengan kemiringan kurva masing-masing variable dan dimensi bervariasi dari yang negatif .95 hingga positif .375.

Tabel 1. Rata-rata, standar deviasi dan normalitas data Variabel dan dimensi

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
JC	460	1.00	5.00	3.0989	.74371	.022	.114
IPs	465	1.50	5.00	4.1215	.60598	-.808	.113
SV	468	2.00	5.00	3.9840	.72228	-.801	.113
PS	467	1.00	5.00	3.9454	.58958	-.557	.113
Spec	466	2.00	5.00	4.0488	.53042	-.547	.113
Know	452	2.50	5.00	3.8419	.40427	-.032	.115
PF	468	1.03	5.00	3.7212	.41272	-.520	.113
BRP	460	1.36	5.00	3.5137	.41227	.375	.114
SL	470	1.30	5.00	3.8317	.52331	-.954	.113
Valid N (listwise)	440						



### **Analisis Reliabilitas dan Validitas**

Koefisien *cronbach's alpha* untuk item pertanyaan karakter pengetahuan adalah .797 dengan validitas instrumen antara .337 sampai .562. Empat item dengan nilai validitas <.3 dihilangkan. Reliabilitas *Personal job fit* sebesar .764 dengan validitas item antara .443 hingga .628. Tiga item <.3 dihilangkan. Reliabilitas *In Role Performance* sebesar .655 dengan validitas item antara .442 hingga .511. Reliabilitas *Service leadership* items sebesar .950 dengan validitas item antara .361 hingga .784.

### **Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Item karakter pengetahuan juga dianalisis menggunakan metode *maximum likelihood extraction* (Castelo dan Osborn, 2005; fabriger et al 1999). Dengan nilai *Eigenvalue*, faktor pertama sebesar 5.515, dan 29.028% *variance*. Ketiga faktor berikutnya adalah 1.948 dari 10.250% hingga 39.278% nilai *variance*, 1.680 dari 8.845% hingga 48.122% *variance*, 1.316 dari 6.925% hingga 55.048% *variance*, dan 1.113 dari 5.858% hingga 60.905% *variance*. Solusi dua faktor (*Eigenvalue* >1 *criterion*), menggunakan metode *oblique rotation* (Costello dan Osbourne, 2005).

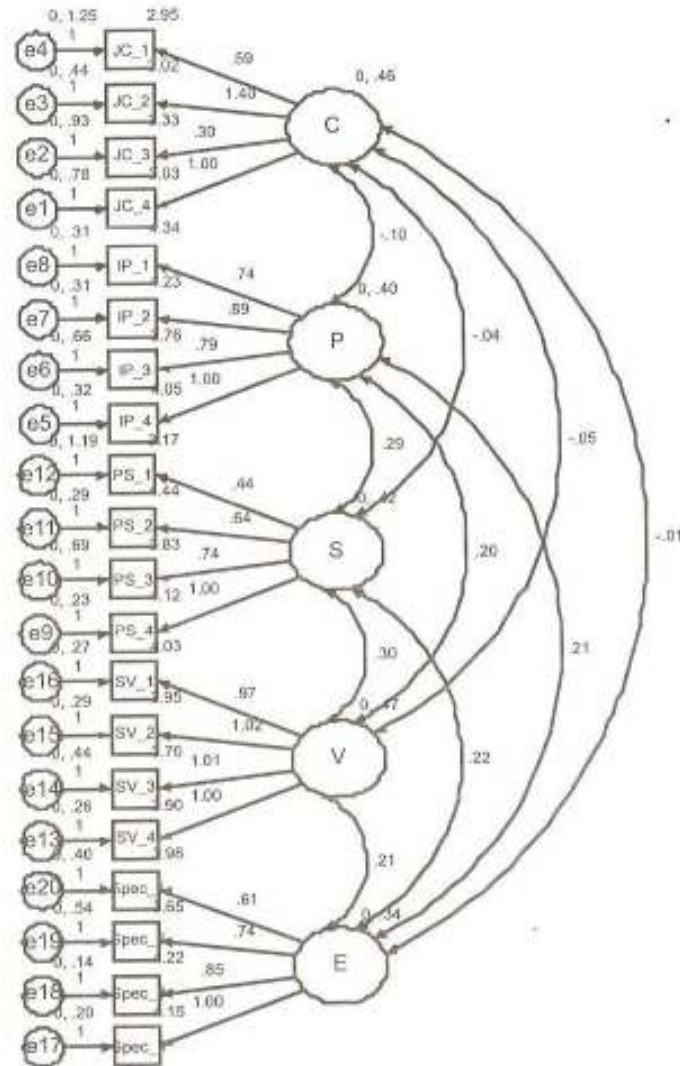
Faktor analisis Karakteristik pekejaan (JC\_1, JC\_2, JC\_4), proses informasi (IP\_1 to IP\_4), penyelesaian masalah (PS\_1 to PS\_4), keragaman keterampilan (SV\_1 to SV\_4), dan Spesialisasi (Spec\_1 to Spec\_4). berdasar Tabachnick dan Fidell's (2001), adalah kriteria faktor yang dapat diterima adalah dengan nilai minimal *factor loading* sebesar 0.32. Nilai faktor karakteristik pekerjaan adalah antara 0.32 hingga 0.761, proses informasi adalah antara 0.407 hingga 0.655, penyelesaian masalah adalah antara 0.33 hingga 0.54, keragaman keterampilan adalah antara 0.66 hingga 0.83, dan Spesialisasi adalah antara 0.45 hingga 0.73. Penelitian ini menemukan bahwa hasil *factor loading* item konsisten untuk setiap dimensi karakter pengetahuan. Faktor analisis *Personal Job Fit* dengan menggunakan metode *maximum likelihood extraction*,

*Eigenvalue*, dengan faktor pertama sebesar 3.554, dan 44.425% *variance*. Faktor lain sebesar 1.401 dari 17.518% hingga 61.943% *variance*. Penelitian ini juga menghasilkan konsistensi *factor loading* item dengan dimensi pada konsep *personal job fit* (pf3 to pf8) dengan nilai antara 0.52 hingga 0.82.

Faktor analisis *servant leadership* menggunakan metode *maximum likelihood extraction*, dengan nilai *Eigenvalue*, faktor pertama sebesar 11.613, dan 50.491% *variance*. Dengan nilai faktor yang lain sebesar 1.316 dari 5.721% hingga 56.212% *variance* dan 1.130 dari 4.914% hingga 61.126% *variance*. Penelitian ini juga menghasilkan konsistensi *factor load* item dengan dimensi pada konsep *servant leadership*. Item s1 hingga s10 menunjukkan dimensi komitmen dengan nilai 0.42 hingga 0.75, s11 to s15 menunjukkan dimensi *service* dengan nilai 0.49 hingga 0.59, dan s21 to s23 menunjukkan dimensi *vision* dengan nilai 0.495 hingga 0.785.

Faktor analisis *in role performance* dengan metode *maximum likelihood extraction*, dengan nilai *Eigenvalue*, faktor pertama sebesar 3.047, dan 43.531% *variance*. Dengan nilai faktor yang lain sebesar 1.522 dari 21.744% hingga 65.274% *variance*. Konsistensi *factor load* item dengan dimensi pada konsep *in role performance* (ip1 to ip5), memiliki nilai 0.625 hingga 0.756.

Overall of fit



Gambar 1  
CFA model of knowledge characteristics

Knowledge characteristics Dimension: C = Job Characteristics, P= information processing, S=problem solving, V=Skill Variety, dan E=Specialization

*Multiple fit* diambil untuk mengevaluasi kecukupan fit (arbucl dan wothke 1999, joreskog dan sorborn 2001, kelloway 1998, McDonald dan Ho 2002, Reykov et al. 1991). Hasil akhir CFA untuk model karakter pengetahuan menunjukkan tingkatan fit yang fair dengan nilai indeks: *goodness of model fit statistics*  $\chi^2(df=160)=3.48$ , *Comparative fit index* (CFI) = .896, *Norm Fit Index* (NFI) = .871, dan *root mean square error of approximation* (RMSEA)=0.063.

### **Hypothesis testing**

Tabel 2 gambaran hubungan antara semua dimensi karakter pengetahuan dan *in role performance* ( $r\text{-JC}=.227$ ,  $r\text{-IPs}=.153$ ,  $r\text{-PS}=.228$ ,  $r\text{-SV}=.206$ ,  $r\text{-spec}=.275$ ) menunjukn nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), sehingga mendukung hipotesis-1. Hubungan antara dimensi karakter pengetahuan (selain *problem solving*) dan *personal job fit* ( $r\text{-JC}=.135$ ,  $r\text{-IPs}=.220$ ,  $r\text{-SV}=.184$ ,  $r\text{-spec}=.355$ ) menunjukkan nilai yang signifikan ( $p < 0.01$ ), sehingga mendukung hipotesis-2. Hubungan antara *personal job fit* dengan *in role performance* ( $r=.274$ ) juga significant ( $p < 0.01$ ), hingga mendukung hipotesis-3.

Tabel 2. Korelasi antara karakteristik responden dengan variabel penelitian

	1	2	3	4	5	6	7
1. Job Complexcity							
2. information Process	-.035						
3. Problem Solving	.136**	.397**					
4. Skill Variety	-.010	.389**	.398**				
5. Specification	.088	.463**	.308**	.443**			
6. personal job fit	.134**	.220**	.064	.184**	.355**		
7. in role perfor - mance	.227**	.153**	.288**	.209**	.275**	.274**	
8. Servant leadership	.228**	.112**	.120*	.178**	.252**	.217**	.261**

### ***Mediasi Personal Fit***

Hackman dan Oldham (1976) mengatakan bahwa karakter kerja motivasional mempengaruhi perilaku dan sikap melalui pengaruh tiga pernyataan kritis psikologi: pengalaman yang berarti (yaitu tingkat seseorang merasa pekerjaan tersebut memiliki nilai dan berarti), tanggungjawab pengalaman (yaitu tingkat seseorang merasa hasil kerjanya terukur), dan hasil pengetahuan (yaitu tingkat perhatian seseorang pada tingkat kinerjanya) serta keragaman pendekatan konseptual dari *personal job fit* dan hubungannya dengan kinerja (Caldwell dan O'Reilly, 1990, Chatman dan Caldwell 1991, cable dan judge 1996, Saks dan Ashfort 1997). Kami juga menduga bahwa *personal job fit* berhubungan dengan karakteristik pengetahuan dan kinerja serta memediasi hubungan antara karakter ini dengan *outcome* nya. Penelitian ini menggunakan tiga pendekatan perumusan berdasarkan baron dan Kenny (1986). Personal fit akan menjadi mediator hubungan antara karakteristik pengetahuan atau dimensinya dengan *in role performance*. Dengan prosedur regresi mediator pada variabel independent, dan kemudian regresi variabel dependent secara simultan dengan variabel independent dan mediator. Berdasarkan Baron dan Kenny (1986), mediasi ditunjukkan jika variabel independent mempengaruhi mediator pada rumusan pertama dan variabel dependent pada rumusan kedua, mediator mempengaruhi variabel dependent pada rumusan ketiga dan pengaruh pada variabel independent pada variabel dependent lebih kecil dari rumusan ketiga daripada rumusan kedua. Tabel-3 menunjukkan bahwa *personal job fit* menjadi mediasi secara parsial hubungan antara karakter pengetahuan dengan kinerja/*in role performance* ( $\beta=.348^{**}$ ;  $\beta'=.288^{**}$ ), *personal job fit* menjadi mediasi secara parsial hubungan antara karakteristik kerja dengan kinerja ( $\beta=.227^{**}$ ;  $\beta'=.194^{**}$ ), *personal job fit* menjadi mediasi secara penuh hubungan antara proses informasi dengan kinerja ( $\beta=.153^{**}$ ;  $\beta'=.097$ ), *personal job fit* menjadi mediasi secara parsial hubungan

antara keragaman keterampilan dengan kinerja ( $\beta=.209^{**}$ ;  $\beta'=.156^{**}$ ), *personal job fit* menjadi mediasi secara parsial hubungan antara penyelesaian masalah dengan kinerja ( $\beta=.228^{**}$ ;  $\beta'=.208^{**}$ ), *personal jib fit* menjadi mediasi secara parsial hubungan antara Spesialisasi dengan kinerja ( $\beta=.275^{**}$ ;  $\beta'=.202^{**}$ ). Sehingga hypothesis-4 terbukti.

Tabel 3. Analisis regresi mediasi untuk karakteristik pengetahuan

step	Independent Variable	Dependent Variable	$\beta$ for independent variable		F		R <sup>2</sup>
1	karakteristik pengetahuan	Personal Job fit	.303	**	40.366	**	0.094
2	karakteristik pengetahuan	Kinerja	.348	**	52.523	**	0.121
3	karakteristik pengetahuan	Kinerja	.288	**	34.017	**	0.153
	Personal Job fit	Kinerja	.274	**	31.825	**	0.075
1	karakteristik pekerjaan	Personal Job fit	.134	**	7.209	**	0.018
2	karakteristik pekerjaan	Kinerja	.227	**	21.105	**	0.052
3	karakteristik pekerjaan	Kinerja	.194	**	24.994	**	0.115
1	Proses informasi	Personal Job fit	.220	**	20.434	**	0.049
2	Proses informasi	Kinerja	.153	**	9.366	**	0.023
3	Proses informasi	Kinerja	.097		17.789	**	0.084
1	Keragaman keterampilan	Personal Job fit	.184	**	13.978	**	0.034
2	Keragaman keterampilan	Kinerja	.209	**	17.862	**	0.043
3	Keragaman keterampilan	Kinerja	.156	**	21.019	**	0.097
1	Penyelesaian masalah	Personal Job fit	.064		1.633		0.004
2	Penyelesaian masalah	Kinerja	.228	**	21.594	**	0.052
3	Penyelesaian masalah	Kinerja	.208	**	26.050	**	0.118

*Pengaruh Personal Job Fit terhadap Hubungan Desain Kerja dan Kinerja Pengajar (Setyabudi Indartono)*

1	Spesialisasi	Personal Job fit	.355	**	57.536	**	0.126
2	Spesialisasi	Kinerja	.275	**	31.976	**	0.076
3	Spesialisasi	Kinerja	.202	**	24.368	**	0.112

\*\* Significant at the 0.01 level

\* Significant at the 0.05 level

### **Moderasi dengan *Servant Leadership***

Efek moderasi pada karakteristik pengetahuan dan *personal job fit* dan kinerja

*Servant-leadership* yang ditujukan pada karakter personal pemimpin seperti masalah moral (Turner, 1998) berhubungan dengan perilaku dan sikap seperti kepuasan kerja (Ikel, 2005), dan motivasi (Graham, 1995). *Servant leaders* memberikan layanan terbaik pada bawahan mereka tersebut tidak hanya menjadi tuntutan moral namun juga bisa mengarahkan pada partisipasi membangun dalam organisasi (Graham, 1995).

Tabel 4. Analisis regresi moderasi *Servant leadership* pada karakteristik pengetahuan

Equation	Independent Variable	Dependent Variable	$\Delta R$	$\Delta R$ change	$\beta$ for independent variable
	Karakteristik pengetahuan	Personal Job Fit	.094**		.307 **
1	<i>Servant leadership</i>	Personal Job Fit	.047**		.217 **
2	Know * SL	Personal Job Fit		.100**	.316 **
	Personal Job Fit	Kinerja	.075**		.274 **
1	<i>Servant leadership</i>	Kinerja	.068**		.261 **
2	PF * SL	Kinerja		.116**	.341 **

\*\* Significant at the 0.01 level

\* Significant at the 0.05 level

Tabel 4 memperlihatkan *Service Leadership* menjadi moderator hubungan antara pengetahuan dan *personal job fit* ( $\beta$  dan  $\Delta R$  change dari  $X*Mo$  signifikan), hingga mendukung hipotesis-5 dan memperlihatkan *Service Leadership* menjadi moderator hubungan antara *personal job fit* dan kinerja ( $\beta$  dan  $\Delta R$  change dari  $X*Mo$  signifikan), hingga mendukung hipotesis-6.

Tabel 5. Pengaruh moderasi tiap variabel independent:

Independent Variable	Dependent Variable	$\beta$ for independent variable
Servant Leadership	Personal job fit	.217 **
Know * SL	Personal job fit	.316 **
High know	$\beta X + \beta Mo (SD) = .217 + .316 (.57) = .397$	
Low know	$\beta X + \beta Mo (-SD) = .217 + .316 (-.57) = .037$	
Servant Leadership	Kinerja	.261 **
PF * SL	Kinerja	.341 **
High PF	$\beta X + \beta Mo (SD) = .261 + .341 (.57) = .455$	
Low PF	$\beta X + \beta Mo (-SD) = .261 + .341 (-.57) = .067$	

Tabel 5 menunjukkan nilai dari pengaruh moderasi menunjukkan tinggi dan rendah untuk tiap variabel independen dari *servant leadership* memoderasi karakteristik pengetahuan lebih kecil dari *servant leadership* memoderasi *personal job fit*, hingga mendukung hipotesis-7.

## SIMPULAN

### Diskusi

Dengan temuan dalam penelitian ini, semua dimensi karakteristik pengetahuan berhubungan dengan kinerja. Hal ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Humphrey (2007). Penelitian ini menguatkan bahwa kompleksitas pekerjaan adalah keluasan tugas



dalam sebuah pekerjaan yang memiliki katagori kompleks dan sulit untuk dilakukan. Proses informasi berarti sejumlah proses informasi yang dibutuhkan saat bekerja yang menunjukkan tingkat pekerjaan mensyaratkan adanya proses data atau informasi lain Beberapa pekerjaan mensyaratkan tingkat yang lebih tinggi dari proses monitor dan proses informasi aktif dari pekerjaan yang lain (Martin & Wall, 1989; Wall & Jackson, 1995; Wall et al., 1995). Penyelesaian masalah menunjukkan tingkat pekerjaan dengan mensyaratkan ide atau solusi yang unik dan terkait dengan syarat proses kognitif yang aktif pada pekerjaan (Jackson, Wall, Martin, & Davids, 1993; Wall et al., 1995). Penyelesaian permasalahan termasuk di dalamnya adalah keunikan ide, inovasi atau solusi secara umum, diagnosa dan penyelesaian masalah yang tidak rutin, dan menjaga pekerjaan dari kesalahan atau memperbaiki kesalahan kerja (Jackson et al., 1993; Wall, Corbett, Clegg, Jackson, & Martin, 1990). Penyelesaian masalah juga mampu untuk menjadi peluang bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang, situasi yang memberikan peluang menunjukkan dan menguatkan perasaan kemampuan mereka dalam bekerja (Deci & Ryan, 2000). Keragaman keterampilan ditunjukkan dengan persyaratan pekerjaan pada seseorang untuk menggunakan sejumlah keterampilan yang berbeda dalam penyelesaian tugas (Hackman & Oldham, 1980). Hal ini penting untuk keragaman keterampilan yang berbeda karena penggunaan berbagai keterampilan berpengaruh pada kinerja tugas yang beragam. Penggunaan keterampilan yang beragam sering menjadi tantangan dan mendukung kinerja. Spesialisasi ditunjukkan bahwa sebuah pekerjaan membutuhkan ilmu dan keterampilan khusus untuk meningkatkan kinerja pekerjaannya (Morgeson & Campion, 2002). Dan juga mampu untuk menjadikan pekerjaannya lebih memotivasi dengan adanya pemahaman yang mendalam (Humphrey, 2007).

*Dimensi Karakteristik pengetahuan* (tidak termasuk penyelesaian masalah) berhubungan dengan *personal job fit*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kristof dkk (2005). Karakteristik ini adalah salah satu dari kesesuaian kemampuan yang dibutuhkan dari *person job fit* (Edwards, 1991) seperti keragaman keterampilan atau spesialisasi dengan kebutuhan pekerjaan seperti kompleksitas pekerjaan. Penelitian ini mendapatkan temuan bahwa penyelesaian masalah tidak dibutuhkan pada kesesuaian kemampuan.

Hubungan antara *personal job fit* dan *kinerja* sesuai dengan penelitian sebelumnya. Kesesuaian ini termasuk didalamnya satu kesatuan keterampilan dan kemampuan yang memungkinkan untuk keberhasilan kinerja pada pekerjaan tertentu (Caldwell dan O'Reilly, 1990, O'Reilly, Chatman dan Caldwell 1991), dan *personal job fit* signifikan pada outcome kerja (Saks dan Ashfort 1997, Cable dan Judge 1996, Chatman, 1989; Chatman dan Barsade, 1995; Harris dan Mossholder, 1996, Silverhart dan Hinchliffe, 1996).

Temuan bahwa *personal job fit* menjadi mediator hubungan antara proses dimensi informasi *dari* karakteristik pengetahuan dan *kinerja* mensiratkan bagaimana aspek pekerjaan dan karakter individu di terjemahkan pada kinerja. Proses informasi telah dihubungkan secara teori dengan (Morgeson & Humphrey, 2006). Hal ini mengindikasikan adanya perubahan persyaratan pekerjaan dalam hal penyelesaian kerja. Hubungan langsung ini memiliki nilai yang kecil. *Personal job fit* meningkatkan nilai R, hubungan antara proses informasi dengan kinerja memiliki nilai antara 0.023 hingga 0.084, perubahan persyaratan dalam hal melengkapi pekerjaan.

*Service Leadership* memoderasi hubungan antara karakteristik pengetahuan dengan *personal job fit*, dan memoderasi

hubungan antara *personal job fit* dengan *kinerja*. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan aturan kerja yang diperluas. Dengan melakukan penyelidikan *servant leadership*, Kami telah menunjukkan bahwa individu yang mendapatkan layanan lebih besar akan mampu menyelesaikan pekerjaannya lebih banyak (Hofmann et al., 2003). Pengaruh moderasi *servant leadership* menunjukkan memoderasi karakteristik pengetahuan lebih kecil daripada memoderasi *personal job fit*.

### **Implikasi manajerial**

Terkait dengan mediasi *personal job fit* pada hubungan antara proses informasi karakteristik pengetahuan dengan kinerja, penelitian ini memiliki beberapa implikasi. Yang pertama, penelitian ini memberikan tambahan pemahaman mengenai pernyataan kritis psikologi yang berfungsi menjadi mediator (Johns et al., 1992; Oldham, 1996, Humphrey, 2007) dari penelitian sebelumnya (Humphrey, 2007) yang berfungsi sebagai mediator (Johns et al., 1992; Oldham, 1996). Dengan penyelidikan pada karakteristik pengetahuan, penelitian ini menunjukkan *personal job fit* memediasi proses informasi karakteristik pengetahuan pada kinerja. Penemuan ini menjadi penting walaupun *personal job fit* menjadi mediasi hanya pada dimensi proses informasi karakteristik pengetahuan. Yang kedua, kebutuhan informasi pada sebuah jabatan akan membantu pekerjaan terselesaikan dengan lebih baik. (Saks dan Ashfort 1997). Penelitian ini memprediksikan bahwa hal ini akan berpengaruh bagaimana arus informasi berlaku dalam sebuah pekerjaan, dan struktur organisasi.

*Servant leadership* berlaku sebagai moderator hubungan antara karakteristik pengetahuan dengan *personal job fit* dan hubungan antara karakteristik pengetahuan dengan kinerja. Implikasi

adalah bahwa penelitian ini menambah pemahaman kami tentang indikasi definisi desain kerja sebagai tambahan dari tugas, pekerjaan dan sosial serta lingkungan organisasional, yang fokus pada hubungan antara sebuah pekerjaan dengan lingkungan kerja yang lebih luas (Morgeson & Humphrey, 2006). Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa *servant leadership* berhubungan dengan perilaku dan sikap seperti kepuasan kerja (Ikel, 2005), dan motivasi (Graham, 1995). Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* bisa digunakan pada kesesuaian dan penyelesaian tugas (Oshagbemi, 2005). Penelitian ini juga memberikan tambahan pemahaman tentang bagaimana seorang pemimpin harus memiliki perasaan untuk memberikan pelayanan dan memberikan pelayanan yang pertama (Turner, 1998, Ikel, 2005, Graham, 1995)

#### **Keterbatasan penelitian dan arahan penelitian yang akan datang**

Di samping adanya beberapa kontribusi dari penelitian ini, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Misalnya penelitian ini hanya memiliki satu jenis jabatan responden, yaitu pengajar dari berbagai tingkatan lembaga pendidikan. Walaupun hal ini membawa tambahan pemahaman pada satu aturan karakteristik pengetahuan dari desain kerja, berhubungan dengan penjelasan dari penemuan penelitian ini (yaitu *personal job fit*, kinerja dan *servant leadership*), masih terbuka pertanyaan terkait dengan generalisasi hasil penelitian ini untuk jenis jabatan dan pekerjaan yang berbeda. Hal ini juga penting untuk menerima bahwa ukuran kinerja fokus pada kinerja "*in role performance*" (O'Reilly dan Chatman 1986). Kinerja "*Extra role performance*" seperti *organizational citizenship behavior-OCB* (Katz, 1964, Larry J William, 1991) tidak termasuk dalam penelitian ini. *In role*

*performance* pada penelitian ini merefleksikan aktivitas yang secara formal menjadi bagian dari pekerjaan dan mendukung aktivitas teknis organisasi, sedangkan OCB merefleksikan aktivitas yang mendukung organisasi, sosial dan lingkungan psikologi (Borman & Motowidlo, 1993). Hasil penelitian kami dibatasi pada *in role performance* karena desain pekerjaan yang dimaksud dalam penelitian ini merefleksikan karakteristik pengetahuan dimana elemen *extra role performance* merefleksikan karakter sosial dalam desain pekerjaan (Morgeson, 2006).

Akhirnya, walaupun hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang ada, penelitian lanjut masih terbuka untuk melibatkan kinerja "*extra role performance*" dan mengeksplorasi pekerjaan dan jabatan yang berbeda. Juga bisa dikembangkan untuk menginvestikasi variabel mediasi lain serta beragam moderator. Untuk memastikan penyebab yang digunakan dalam model ini, penelitian dengan menggunakan metode eksperimen atau *quasi experimental* dibutuhkan untuk membantu mengembangkana penjelasan alternatif lain dari hasil penelitian ini (Morgeson, 2006).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. dan Avolio, B.J., 1990, *The implications of transactional dan transformational leadership for individual, tema dan organizational development, research in Organizational change dan development*, vol, 4 pp 231-72
- Bass B.M., Farrow, D.L., Valenzi, E.R. dan Solomon, R.J,1975; Management styles associated with organizational, task, personal dan interpersonal contingencies, *Jornal of Applied Psychology*, vol 60., No 6, pp. 720-9

- Bass, B.M., 1974, *The bass-valenzi management styles profile: A computerized systems survey feedback procedure*, IRGOMTR report 74-12, Management Research center, University of Rochester, Rochester, NY
- Cable D.M. dan Judge, T.A. 1996, *person organization fit, job choice decision dan organizational entry*. *Organizational behavior dan Human decision processes* 67 pp 294-311
- Campion M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up dan extension of the interdisciplinary costs dan benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78, 339–351.
- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior dan Human Performance*, 16, 250–279.
- Hofmann D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. (2003). Climate as a moderator of the relationship between LMX dan content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170–178.
- Humphrey, Stephen E, Jennifer D. Nahrgang dan Frederick P. Morgeson, 2007, Integrating Motivational, Social, dan Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary dan Theoretical Extension of the Work Design Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, 1332–1356

- Ikkel, 2005, *Servant leadership in higher education: Exploring perceptions of educators dan staff employed in a university setting*, 86 pages; AAT 3199527
- Kristof, R.A., 1996, *Person organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement dan implications*. *Personnel psychology*, 49, pp.1-49
- Li Ji, 2006, *The interactions between person–organization fit dan leadership styles in Asian firms, an empirical testing*, *Int. J. of Human Resource Management* , 1689–1706
- Morgeson , F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 589–612.
- Morgeson Frederick P. dan Stephen E. Humphrey, 2006, *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing dan Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design dan the Nature of Work*, *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 6, 1321–1339, Copyright 2006 by the American Psychological Association
- O'Reilly III, C.C., Chatman, J., dan Caldwell, D.F., 1991, *people dan organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*, *Academy of management journal*, pp. 487-516
- Oshagbemi Titus, 2005, *Age influences on the leadership styles dan behaviour of managers* *Employee Relations*, pg. 14
- Saks, A.M., dan Ashfort, B.E., 1997. *A longitudinal investigation of the relationships between job information source, applicant perceptions of fit, dan work outcomes.*, *personnel psychology*, 50, pp. 395-426