

PENGARUH *JOB REDESIGN* DAN *PERFORMANCE APPRAISAL* TERHADAP

JOB SATISFACTION* DAN *EMPLOYEE PERFORMANCE

(Studi Deskriptif Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, Dan Ratu Boko
(Persero))

JURNAL



Disusun oleh :

Nama : Mohammad Fadhillah Prabowo

Nomor Mahasiswa : 13311409

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

**PENGARUH JOB REDESIGN DAN PERFORMANCE APPRAISAL TERHADAP
JOB SATISFACTION DAN EMPLOYEE PERFORMANCE**

(Studi Deskriptif Pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko
(Persero))

Hasil Penelitian

diajukan oleh:

Nama : Mohammad Fadhillah Prabowo
Nomor Mahasiswa : 13311409
Jurusan : Manajemen
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13/4-18

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



.....
(Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.)

PENGARUH *JOB REDESIGN* DAN *PERFORMANCE APPRAISAL* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*

Mohammad Fadhillah Prabowo

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
fadhillahp@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *job redesign* dan *performance appraisal* terhadap *job satisfaction* dan *employee performance* para karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan, Ratu Boko (Persero). Dimana *job redesign* dan *performance appraisal* bertindak sebagai variabel independen, kemudian *job satisfaction* berperan sebagai variabel intervening, dan yang terakhir *employee performance* bertindak sebagai variabel dependen.

Penelitian ini diujikan pada seluruh karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan, Ratu Boko (Persero) dengan metode pengumpulan data yang sensus. Total karyawan yang berada di perusahaan . Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan, Ratu Boko (Persero) adalah sebanyak 172 orang. Kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *PLS (Partial Least Square)* melalui *software smartPLS* versi 3.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job redesign* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction* dan *employee performance*, bahkan *job satisfaction* sendiri dapat meningkatkan pengaruh positif *job redesign* terhadap *employee performance* secara signifikan. Sedangkan variabel *performance appraisal* hanya memberikan pengaruh positifnya secara signifikan terhadap *job satisfaction* saja. Kemudian yang terakhir bahwa *job satisfaction* itu sendiri jugamemiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *employee performance*.

Kata Kunci : *Job Redesign, Performance Appraisal, Job Satisfaction, Employee Performance, SmartPLS*

THE INFLUENCE OF *JOB REDESIGN AND PERFORMANCE APPRAISAL ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE*

Mohammad Fadhillah Prabowo

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia
fadhillahp@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the job redesign and performance appraisal dimension to job satisfaction and employee performance of employees of PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan, Ratu Boko (Persero). Where job redesign and appraisal performance act as independent variables, then job satisfaction acts as an intervening variable, and the latter employee performance acts as a dependent variable.

This study was tested on all employees of PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan, Ratu Boko (Persero) with data collection method called census. Total employees residing in the company PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan, Ratu Boko (Persero) is as many as 172 people. Then the data obtained was analyzed by using the analysis technique PLS (Partial Least Square) through the software smartPLS version 3.00.

The results showed that job redesign has a significant positive effect on job satisfaction and employee performance, even job satisfaction itself can increase the positive effect of job redesign on employee performance significantly. While appraisal performance variable only give positive influence significantly to job satisfaction only. Then the latter that job satisfaction itself also has a positive and significant effect on employee performance variables.

Key Words : *Job Redesign, Performance Appraisal, Job Satisfaction, Employee Performance, SmartPLS*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dewasa ini didalam menghadapi era global yang ketat, perusahaan dituntut untuk memaksimalkan kinerja organisasi agar dapat unggul dari para pesaing. Memaksimalkan kinerja organisasi merupakan isu utama bagi sebuah organisasi (Cardy,1997). Dimana dalam memaksimalkan kinerja organisasinya tersebut, harapan perusahaan bergantung terhadap para karyawan yang dimiliki. Kinerja organisasi yang baik mengacu pada kinerja karyawan (Nadeem *et al.* 2013). Dalam hal ini kinerja merupakan suatu bentuk hasil nyata perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bentuk kontribusinya di dalam perusahaan. Rivai dan Sagala (2010), mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Jadi karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan performa perusahaan maupun pencapaian keberhasilan dari target perusahaan yang telah ditentukan.

Kinerja karyawan yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, ada standar manajerial, pengetahuan dan ketrampilan, komitmen dan penilaian kinerja karyawan (Nadeem, *et al.* 2013). Menurut Anitha (2013), kinerja karyawan mengacu pada hasil moneter atau non-moneter karyawan yang benar-benar terkait dengan kinerja dan kesuksesan. Menurut McConnell, (2003), kinerja karyawan adalah pencapaian dan kontribusi individu dalam istilah praktis dan dapat dihitung. Apalagi kinerja karyawan merupakan konsep yang kompleks yang dapat dipengaruhi oleh banyak variabel (Popovich, 1998). Variabel ini dapat berkisar dari usia, jenis kelamin, pengakuan karyawan terhadap kepuasan kerja, teknik penilaian kinerja, dan jenis tugas (Bizzotto & Renn, 2012). Sarmiento, dkk. (2007) berpendapat bahwa kinerja pekerjaan seringkali merupakan hasil dari setidaknya dua aspek: kemampuan dan keterampilan (alami atau yang diperoleh) yang dimiliki seorang karyawan, dan motivasinya untuk menggunakannya dalam rangka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Dengan demikian, kinerja terdiri dari semua perilaku yang terkait dengan pencapaian tujuan unit atau departemen serta tujuan organisasi di mana individu bekerja (McShane & Glinow, 2005; Murphy, 1990). Oleh karena itu, ada dua pandangan kinerja: hasil / keluaran dan perilaku, dan ini membuat sulit untuk membedakan antara dua aspek kinerja ini dan akan membingungkan untuk melakukannya. Namun, perilaku dipandang sebagai penyebab output, dan output digunakan untuk mengukur kinerja dan efektivitas karyawan (Anitha, 2013; Cardy, & Dobbins, 1994; Waldman, 1994). Kinerja juga penting bagi individu, menyelesaikan tugas dan tampil di level tinggi bisa menjadi sumber kepuasan dengan perasaan penguasaan dan kebanggaan (Sonntag, 2003). Kinerja rendah dan tidak mencapai tujuan mungkin dialami sebagai ketidakpuasan atau bahkan sebagai kegagalan pribadi (Sonntag, 2003). Selain itu, kinerja, jika diakui oleh pihak lain dalam organisasi, seringkali dihargai oleh keuntungan finansial dan lainnya. Organisasi menginginkan pegawai dengan kinerja tinggi karena mereka akan mempercepat pencapaian tujuan mereka, penyampaian produk dan layanan, dan akhirnya pencapaian keunggulan kompetitif (Sonntag, 2003).

Di dalam meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan, bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dari suatu perusahaan dapat melakukan strategi seperti mendesain ulang pekerjaan. Desain ulang pekerjaan telah digunakan sebagai salah satu strategi SDM untuk

mengembangkan kehidupan dinamis dan produktif baru dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016). Dalam pengertiannya desain pekerjaan atau desain ulang adalah menetapkan tugas, metode pekerjaan sedemikian rupa agar pekerjaan dapat dijalankan dengan efisien dan efektif. Handoko (2011) menyatakan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Menurut Irawan (2003) desain pekerjaan adalah struktur bangunan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan cara yang efisien dan efektif. Pemilihan desain ulang pekerjaan sebagai salah satu strategi SDM bukanlah tanpa alasan. Pemilihan desain ulang pekerjaan ini dilatar belakangi karena karyawan merupakan suatu aset bagi perusahaan yang mana bisa berubah-ubah dan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Karyawan merupakan aset organisasi yang dapat diperbaharui, mereka menjadi pendorong utama perubahan, terutama dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016).

Tidak hanya desain ulang pekerjaan saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan melainkan penilaian kerja juga dapat mempengaruhi kinerja dari para karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Mooney (2009) mengemukakan bahwa kinerja tidak hanya terkait dengan hasil tetapi juga berkaitan dengan aktivitas dan perilaku karyawan yang mereka adopsi untuk mencapai standar tertentu yang telah ditargetkan. Penilaian kinerja sendiri tidak hanya bertujuan untuk mengukur atau menilai suatu kinerja karyawan itu sendiri, melainkan dapat juga untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan lebih baik lagi. Grubb (2007) mengatakan penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur untuk mengevaluasi bagaimana kinerja individu personil dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerjanya dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi adalah kemampuan seseorang untuk mengubah tingkah lakunya. Motivasi adalah kekuatan yang mengarahkan seorang ke beberapa tujuan tertentu. (Güngör, 2011). Dengan adanya penilaian karyawan ini, maka seseorang karyawan yang telah dievaluasi atau dinilai kinerjanya akan mengetahui apa yang perusahaan harapkan darinya. Dan dari hasil evaluasi tersebut diharapkan dapat memotivasi karyawan sehingga mereka meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Penilaian kinerja melibatkan seorang karyawan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tetap fokus dengan bantuan atasan, mengatakan kepada mereka seberapa baik kinerja mereka yang memotivasi karyawan terhadap kinerja yang baik (Casio, 2003).

Kepuasan karyawan memiliki peranan tersendiri didalam menunjang kinerja dari para karyawan. Kepuasan karyawan sangat penting untuk komitmen dan peningkatan kinerja (Khan *et al.* 2017). Setiap perusahaan harus memastikan semua karyawannya dapat merasakan kepuasan tersendiri dan berkomitmen dengan hal tersebut dikarenakan hal ini penting untuk tujuan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Bhatti & Qureshi (2007) mengemukakan bahwa organisasi yang efektif harus memiliki tanggung jawab untuk mendukung kepuasan karyawan. Dapat dikatakan demikian dikarenakan ketika perusahaan memenuhi segala kebutuhan karyawan dan karyawan tersebut merasa puas, secara tidak sadar karyawan tersebut akan membalas budi pada perusahaan, hal ini tentu saja yang diharapkan perusahaan. Dengan demikian maka kinerja dari perusahaan itu sendiri juga akan semakin meningkat. Kepuasan karyawan diberikan prioritas tertinggi oleh organisasi karena hanya karyawan yang puas dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Khan *et al.* 2017). Banyak peneliti telah mendukung bahwa kepuasan karyawan merupakan faktor motivasi kerja, prestasi kerja karyawan dan semangat kerja karyawan yang positif di tempat kerja. Brikend (2011) berfokus pada pemenuhan

pekerjaan dan menetapkan bahwa hal itu dipengaruhi oleh variabel, misalnya jenis pekerjaan, gaji, peluang pengembangan, evaluasi yang adil, rapat penilaian kerja dan lingkungan kerja.

Dari penjelasan diatas maka muncul beberapatujuan dalam penelitian ini, antara lain adalah 1. Untuk mengetahui pengaruh *job redesign* terhadap *job satisfaction*. 2. Untuk mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap *job satisfaction*. 3. Untuk mengetahui pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance*. 4. Untuk mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance*. 5 Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*. 6. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* atau pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. 7 Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* atau pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*

Landasan Teori

Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Mondy, 2010). Menurut Snell & Bohlander (2010). Manajemen sumber daya manusia merupakan proses dalam mengelola kemampuan manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterampilan karyawan, pengetahuan dan kemampuan adalah salah satu sumber daya yang paling khas dan selalu baru. Segala aspek yang mempengaruhi sumber daya manusia di kelompokkan menjadi dua bagian, yaitu *competitive challenges* (globalisasi, teknologi, pengelolaan perubahan, human capital, tanggap & pengendalian biaya) dan *employee concerns* (perbedaan latar belakang, age distribution, gender, keamanan pekerjaan, tingkat pendidikan, hak karyawan, *privacy issues*, perilaku kerja dan *family concerns*).

Menurut Mathis dan Jackson (2006) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan formal dalam perusahaan yang bertujuan untuk memastikan seberapa efektif dan efisien kah kemampuan dari sumber daya manusia yang ada agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Hoon (2002), Manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi yang menunjukkan sesuatu didalam perusahaan yang memberikan fasilitas secara efektif untuk digunakan dalam mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi dari organisasi yang terdiri dari proes dan sistem yang dapat mempengaruhi kepegawaian agar dapat berjalan secara efektif sehingga tujuan dari individu karyawan dan organisasi keseluruhan dapat tercapai.

Employee Performance

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan *job performance* atau *actual performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Gibson

dalam Kasmir (2015) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Menurut Colquitt dalam Kasmir (2015) kinerja ditentukan oleh 3 faktor, yaitu kinerja tugas (*task performance*), perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai perilaku positif, perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai perilaku negatif. Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jurnal atau penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zia-ur-Rehman & Ali (2014), dan Jahwar & Liu (2016). Berikut teori yang digunakan adalah *task performance* dan *Career Performance*

Job Redesign

Dalam organisasi, desain pekerjaan merupakan salah satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Desain pekerjaan dapat memecahkan masalah seperti keterampilan, kelebihan beban kerja, pengulangan, dan peningkatan jam kerja (Allwood dan Lee, 2004). Secara internal, ketika organisasi mengalami perubahan karena persaingan pasar atau perluasan operasi bisnis perusahaan, perancangan ulang pekerjaan memiliki fokus pada perubahan administratif yang memperbaiki kondisi kerja dengan disain kerja. Misalnya, *redesign* pekerjaan diperlukan saat proses ulang proses bisnis diterapkan (mis., Pengenalan teknologi informasi) untuk meningkatkan efektivitas layanan pelanggan. Pekerjaan yang dirancang dengan baik juga menyebabkan peningkatan kesejahteraan karyawan (Strümpfer, 2006). Desain ulang pekerjaan dengan demikian merupakan pendekatan alternatif untuk mengurangi ketidakpuasan kerja dan meningkatkan potensi motivasi pekerjaan. Maxwell (2008) menegaskan bahwa motivasi kerja dan kerja sama tim berhubungan positif dengan produktivitas. Desain pekerjaan juga terbukti menjadi strategi untuk meningkatkan lingkungan kerja karyawan. Mohr dan Zoghi (2008) menyarankan hubungan antara kepuasan kerja dan praktik kerja dengan keterlibatan tinggi. Temuan mereka menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dapat meningkatkan partisipasi dalam praktik keterlibatan tinggi. Selain itu, kepuasan kerja dikaitkan secara positif dengan keterlibatan desain kerja yang memerlukan tingkat keterampilan pemecahan masalah yang tinggi untuk rencana rotasi kerja.

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Luthans (2002). Berikut teori yang digunakan adalah *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *job autonomy*, dan *feedback*

Performance Appraisal

Cusella (1987) telah mengidentifikasi tiga sumber komunikasi (umpan balik) dalam konteks organisasi: interpersonal, *diad*, dan kelompok. Umpan balik organisasi bersifat diadik, seringkali dalam hubungan supervisor-bawahan dan dalam konteks seperti penilaian kinerja formal dan pertemuan di tempat kerja informal (Hakim & Ferris, 1993). Penilaian kinerja adalah proses yang digunakan manajer untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan bagaimana kinerja mereka pada pekerjaan (Byars & Rue, 1994). Usaha yang tercatat paling awal dalam manajemen kinerja berasal dari dinasti Wei pada abad ketiga Masehi dimana kaisar telah menciptakan posisi *imperial rater* yang

bertanggung jawab untuk memberikan penilaian tentang mereka yang bercita-cita untuk menjadi anggota di istana kaisar (Rausch & Frisch, 1985).

Penilaian kinerja adalah alat ukur yang digunakan oleh sebagian besar organisasi untuk membuat keputusan personal (Appelbaum et al., 2011). Grote (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah alat manajemen formal yang memfasilitasi penilaian kualitas kinerja individu dalam sebuah organisasi. Pekerjaan karyawan untuk periode waktu tertentu dievaluasi oleh atasan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerjanya (Grote, 2002). Supervisor bertemu dengan karyawan untuk mendiskusikan kinerja dan kesempatan masa lalu untuk memperbaiki dan mengembangkan keterampilan (Grote, 2002). Tujuan keseluruhan dari penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa karyawan bertanggung jawab atas kinerja mereka (Bowman, 1999).

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Bohlander & Snell (2004). Berikut teori yang digunakan adalah *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*, *Management By Objective (MBO)*

Job Satisfaction

Kepuasan kerja adalah konstruksi multi dimensi yang menggabungkan elemen kognitif dan afektif (Locke 1969). Di satu sisi, pendekatan kognitif menekankan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana kebutuhan fisik dan psikologis seseorang dianggap terpenuhi pada pekerjaan (Porter 1962; Wolf 1970). Menurut Locke (1969), kepuasan kerja berasal dari perbedaan antara apa yang diinginkan atau nilai individu dalam pekerjaan dan apa yang sebenarnya dia miliki dalam pekerjaan. Di sisi lain, pendekatan afektif menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dalam berbagai aspek, seperti sifat kerja, rekan kerja, supervisor atau bawahan dan gaji (Spector 1997; Aziri 2011). Semua definisi dari berbagai perspektif ini membuat kepuasan kerja menjadi sikap sosial yang agak kompleks dan sulit dinilai. Studi pendahuluan berfokus pada sifat kognitif kepuasan kerja dan mengadopsi perspektif kognitif sebagai pendekatan pengukuran (Spector 1997). Baru sampai saat ini, Weiss dan Weiss (2002) mengemukakan bahwa pengaruh dan kognisi memberikan pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja dan bahwa pengaruh afektif telah diabaikan (Hakim dan Ilusi 2004).

Kepuasan kerja telah menerima perhatian riset empiris yang ekstensif selama beberapa dekade terakhir dari penelitian organisasi (Matzler & Renzl, 2007). Hal ini memuncak dalam keragaman perspektif pada topik. Setelah menentukan variabel, Chi dan Gursoy (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan menyukai pekerjaan mereka, sedangkan Koys (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai persepsi dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan tersebut. Bernhardt, Donthu, dan Kennett (2000) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi pribadi terhadap kondisi pekerjaan sekarang dan juga hasil yang timbul sebagai akibat memiliki pekerjaan. Ini juga dapat dianggap sebagai fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang seseorang inginkan dari pekerjaan seseorang dan apa yang dirasakannya sebagai penawaran (Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007).

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Luthans (2002). Berikut teori yang digunakan adalah *satisfaction with pay*, *satisfaction with nature of work*, dan *satisfaction with supervision*.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Job Redesign* Terhadap *Employee Performance*

Dalam konteks Asia, Ali dan Zia-ur-Rehman (2014) menemukan bahwa desain pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Model karakteristik pekerjaan (JCM) telah diterapkan untuk menyelidiki dampak desain pekerjaan dan kinerja karyawan di sektor barang konsumen yang bergerak cepat di Pakistan. Temuan menegaskan hubungan yang signifikan dan positif antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan. Al-Homayan dkk. (2013) mempelajari dampak tingkat kinerja pada sampel dari 632 perawat di rumah sakit sektor publik di Arab Saudi. Studi ini meneliti hubungan langsung antara kinerja kerja dan sumber daya pekerjaan (yaitu variasi keterampilan, kepentingan tugas, identitas tugas, umpan balik, dan keamanan kerja). Hasilnya menunjukkan hubungan langsung yang signifikan antara kinerja pekerjaan perawat dan sumber daya pekerjaan. Sumber daya kerja juga meningkatkan tingkat kinerja perawat. Selain itu, Al-Ahmadi (2009) menemukan bahwa desain pekerjaan secara signifikan dan positif berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Desain pekerjaan merupakan salah satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Desain pekerjaan dapat memecahkan masalah seperti keterampilan, kelebihan beban kerja, pengulangan, dan peningkatan jam kerja (Allwood dan Lee, 2004). Secara internal, ketika organisasi mengalami perubahan karena persaingan pasar atau perluasan operasi bisnis perusahaan, perancangan ulang pekerjaan memiliki fokus pada perubahan administratif yang memperbaiki kondisi kerja dengan disain kerja. Pekerjaan yang dirancang dengan baik juga menyebabkan peningkatan kesejahteraan karyawan (Strümpfer, 2006).

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₁: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Performance Appraisal* Terhadap *Employee Performance*

Kinerja karyawan yang tinggi memimpin sebuah organisasi dan memiliki kesempatan lebih besar bagi karyawan maka mereka yang memiliki kinerja rendah (Vans cotter, 2000). "Kinerja terkait dengan organisasi yang mempekerjakan orang tersebut untuk dilakukan dan dilakukan dengan baik" (Campbell 1993). Kinerja tidak hanya terkait dengan aktif tapi juga melibatkan proses penilaian dan evaluasi (Ilgen & Schneider, 1991). Kegiatan yang dapat diperiksa dan diukur tercermin sebagai kinerja (Campbell, 1993). Organisasi membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi sehingga organisasi dapat memenuhi tujuannya dan dapat mencapai keunggulan kompetitif (Frese, 2002). Borman dan Motowidlo (1993) membedakan antara pekerjaan dan kinerja. Pekerjaan yang berkaitan dengan kemampuan orang melalui mana karyawan melakukan aktivitas yang disumbangkan oleh inti teknis. Kinerja tidak terkait dengan karakteristik inti teknis namun memperhatikan lingkungan psikologis dan lingkungan sosial organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Ini melibatkan perilaku seperti membantu rekan kerja atau menjadi anggota organisasi yang andal (Frese, 2002).

Penilaian kinerja menekankan pada variabel kinerja bukan pada sifat pribadi (Smither, 1998). (Kane, 1995) berpendapat bahwa kinerja harus diukur berdasarkan perilaku kerja. Murphy pada tahun 1991 berpendapat bahwa menganalisa kinerja melalui

karakteristik personal memiliki kelemahan yang berbeda. (Jankoz, 2004) mengemukakan bahwa validitas dan reliabilitas penilaian kinerja berbasis atribut lebih dicurigai karena persepsi atasan mungkin bias. (Squires dan Adler, 1998) penilaian berdasarkan sifat karyawan memiliki nilai yang kecil. (Malos, 1998) menyimpulkan bahwa penilaian yang adil didasarkan pada perilaku kerja yang terkait bukan sifat orang. Karyawan harus percaya bahwa dalam penilaian kinerja ada kesempatan besar bagi mereka (Weick, 2001). Tanpa keadilan, sistem penilaian kinerja, penghargaan, motivasi dan perkembangan menciptakan dampak negatif dan frustrasi (Gilliland dan Langdon, 1998).

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₂: *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Pengaruh *Job Redesign* Terhadap *Job Satisfaction*

Evaluasi korelasi desain pekerjaan dan kepuasan kerja dirasa cukup konsisten dalam literatur. Sementara model karakteristik pekerjaan mendalilkan hubungan yang baik juga antara desain pekerjaan dan kepuasan kerja yang dimoderasi oleh kekuatan kebutuhan pertumbuhan, telah menjadi opini yang diterima pada akhir tahun tujuh puluhan untuk dilihat dalam penolakan konsep tempat kerja *tayloristik* sebagai efek positif pada kepuasan kerja pekerja di bawah semua keadaan (Parker & Wall, 1998). Persepsi ini didukung oleh nilai kekuatan kebutuhan tinggi secara keseluruhan dalam uji empiris JCM (Hackman & Lawler, 1971). Marmot dkk. (1991) menemukan dalam analisis komprehensif mereka terhadap pegawai negeri di London (Whitehall II Study) bahwa karyawan dengan posisi posisi hierarki yang lebih tinggi, terlepas dari stres yang terkait, kondisi kesehatan yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan di posisi hierarki yang lebih rendah.

Namun, Kelly (1982) dan Pollert (1991) mengemukakan alasan berbeda mengapa karyawan dapat memilih pekerjaan terorganisasi klasik. Asumsi bahwa karakteristik desain pekerjaan modern tidak serta merta memiliki dampak positif pada kepuasan kerja didukung oleh studi ergonomis yang membuktikan peningkatan risiko tempat kerja pada desain pekerjaan modern (Askenazy, 2001; Fairen & Brenner, 2001; Brenner et al. , 2004). Praktik kerja modern bisa mengarah pada "intensifikasi" kerja yang lebih tinggi (Green, 2004) yang akan menurunkan kepuasan kerja.

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₃: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Performance Appraisal* Terhadap *Job Satisfaction*

Van den Berg dan Feji (2003) menunjukkan bahwa banyak meta-analisis menunjukkan ciri kepribadian tidak hanya terkait dengan kinerja, tetapi juga pada kepuasan kerja. McCrae dan Costa (1991) percaya bahwa kesesuaian penilaian kinerja berhubungan dengan kebahagiaan, dan individu dengan sifat setuju yang signifikan ramah dan mudah didekati. Studi mereka menunjukkan bahwa kesesuaian penilaian kinerja berkorelasi positif dengan kepuasan hidup; Jika penelitian semacam itu direplikasi untuk kepuasan kerja, hasil serupa dapat diperoleh. Selain itu, Organ dan Lingl (1995) menunjukkan bahwa kesesuaian pada penilaian kinerja karyawan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap varians dalam kepuasan kerja. Mereka juga menunjukkan bahwa

individu dengan sifat hati nurani lebih terlibat secara mendalam dengan pekerjaan dan memiliki kesempatan lebih besar untuk mendapatkan penghargaan atas karya mereka, sehingga memiliki kepuasan kerja yang lebih besar secara keseluruhan.

Tokar dan Subich (1997) mengemukakan bahwa, dengan ekstraversi yang lebih kuat, mendapat kepuasan kerja yang lebih besar; Hal ini mungkin berkaitan dengan data empiris yang ditunjukkan oleh Watson dan Clark (1997), penelitian mereka menyarankan bahwa individu yang cenderung memiliki lebih banyak teman daripada orang introvert, dan lebih cenderung meluangkan waktu untuk bersosialisasi; Ini akan menciptakan lingkungan kerja yang baik, akibatnya, menghasilkan penilaian kinerja yang baik dan berimbas pada peningkatan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Peltokorpi (2008) juga menemukan bahwa stabilitas emosi memiliki pengaruh positif terhadap penilaian kerja yang baik, akibat dengan adanya penilaian kinerja yang baik maka kepuasan kerja juga otomatis meningkat.

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₄: *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai 'keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.' Edwards dan Bell (2008) menemukan hubungan positif yang signifikan secara statistik antara keseluruhan kepuasan dan tugas kinerja. Springer (2011) mengemukakan bahwa manajer dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan dengan menerapkan strategi manajerial untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Fu *et al.* (2011) melaporkan bahwa aspek kepuasan kerja (gaji, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri) memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Chen dan Liu (2012) menemukan bahwa kinerja kerja di Taiwan dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan pemasaran internal. Hira dan Waqas (2012) menemukan ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja kerja pada survei terhadap 335 responden yang bekerja di tingkat menengah sektor perbankan. Iqbal dkk. (2012) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja pada survei terhadap 251 responden dari berbagai perguruan tinggi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja kerja dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₅: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance employee*.

Pengaruh *Job Redesign* Terhadap *Employee Performance* Melalui *Job Satisfaction*

Humphrey dkk. (2007) memeriksa teori desain kerja menggunakan *meta-analitic review method* berdasarkan total 259 studi. Temuan mereka mengungkapkan hubungan yang kuat dan positif antara desain pekerjaan (otonomi, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik) dan kepuasan kerja, kepuasan pertumbuhan, motivasi kerja internal, dan kinerja kerja. Truxillo *et al.* (2012) membahas kemungkinan efek sendi usia dan desain pekerjaan terhadap kepuasan dan kinerja kerja. Berdasarkan tinjauan literatur yang relevan, mereka mengembangkan serangkaian proposisi, terkait

dengan JCM dan kepuasan kerja dan kinerja. Proposisi tersebut menetapkan bahwa "otonomi, variasi tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik dari pekerjaan akan berhubungan lebih positif dengan kepuasan, keterlibatan, dan kinerja pekerja lanjut usia" (Truxillo *et al.* 2012).

Perera *et al.* (2014) menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja kerja di sektor pakaian jadi Sri Lanka. Temuan tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja kerja. Selain itu, kunci JC dapat digunakan untuk menggambarkan potensi motivasi mendesain ulang pekerjaan. JCM banyak digunakan sebagai kerangka konseptual dan instrumen untuk peningkatan motivasi karyawan. Misalnya, Rhoads *et al.* (2002) menemukan bahwa ada korelasi positif antara JC (kontrol, variasi, umpan balik, dan otonomi) dan kepuasan kerja. Tingkat tinggi JC ini cenderung meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja.

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₆: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

Pengaruh Performance Appraisal Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction

Wood, (1974) menganalisis hubungan antara penilaian kinerja, kepuasan kerja dan kinerja dalam sampel dengan menggunakan 290 pekerja semi terampil dan terampil. Kesimpulannya adalah bahwa karyawan yang sangat terlibat di dalam perusahaan akan memiliki nilai yang tinggi, dan pada dasarnya para karyawan tersebut berorientasi pada peningkatan kinerja mereka, hal ini disebabkan karena para karyawan merasa puas dengan hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan mereka.

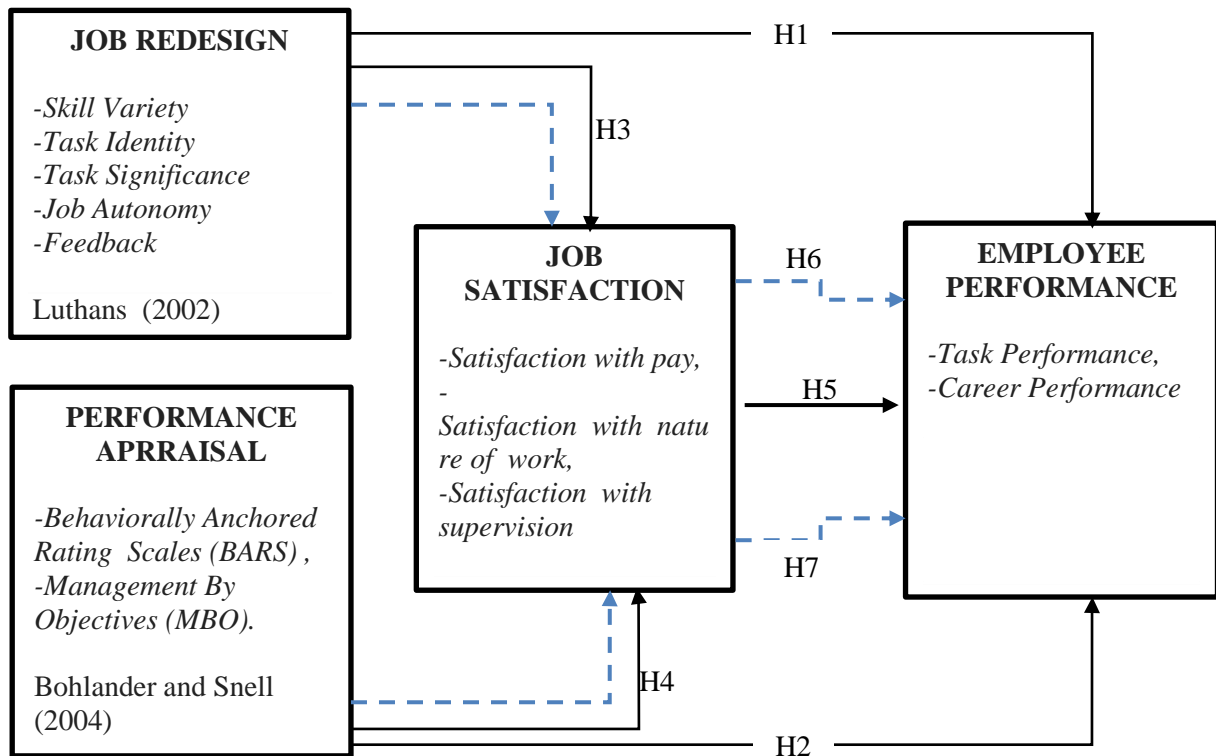
Evaluasi melibatkan perbandingan kinerja karyawan dengan tujuan yang telah dijelaskan pada awal periode penilaian (Lillian, Mathooko & Sitati, 2012). Penilaian mengenai kinerja karyawan dimana karyawan telah memenuhi tujuannya. Penilaian reguler membuat karyawan dapat memusatkan perhatiannya pada apa yang diharapkan memberi umpan balik kepada karyawan dan memotivasi dia juga (Casio, 2003). Umpan balik positif memberitahu karyawan bahwa karyanya berjalan dengan baik dan juga menggambarkan apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki diri. Penilaian dan atasan yang baik harus berkomunikasi dengan karyawan sehingga bagaimana kinerjanya dapat meningkat dan memotivasi dia (Lillian, Mathooko & Sitati, 2012).

Berdasarkan ulasan diatas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

H₇: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

Konseptual Kerangka Pemikiran Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Job Redesign* (X1), *Performance Appraisal* (X2), *Employee Performance* (Y) dan *Job Satisfaction* (Z). Hubungan antar variabel independen, dependen dan intervening dapat dilihat pada model penelitian berikut.



Gambar 1 Kerangka Teori

Keterangan :

H₁: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H₂: *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H₃: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H₄ : *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

H₅: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance employee*.

H₆: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

H₇: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, teknik pengambilan sampel menggunakan metode dengan *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono (2011) adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Metode survei dipilih sebagai sumber pengumpulan data penelitian melalui media kuesioner. Metode survei difokuskan

sebagai pengumpulan data informasi yang berasal dari responden yang memiliki informasi tertentu berkaitan dengan data penelitian sehingga diharapkan dapat memberi kemudahan peneliti dalam mengolah data penelitian.

Berdasarkan waktu studi, penelitian ini menggunakan studi *cross-section* karena data yang diperoleh diambil dalam satu waktu. Studi *cross-section* adalah studi dimana pengumpulan data hanya dilakukan sekali saja, mungkin dalam jangka waktu harian atau mingguan atau bulanan, untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2013).

Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penyusunan penelitian, penulis melakukan penelitian di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Alasan penulis dalam melakukan penelitian ini karena PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) menjadi perusahaan yang unggul dan bersih dalam pengelolaan dan pengembangan lingkungan cagar. Maka penulis tertarik mengambil penelitian ini.

Awal mula berdirinya PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (Pesero), nama pertamanya PT. Taman Wisata Candi Borobudur dan Prambanan (Persero) berdasarkan PP Nomor 7 Tahun 1980 dengan Akta Notaris Soeleman Ardjasmita, SH, Nomor: 19 tanggal 15 Juli 1980. Perusahaan yang bergerak di BUMN ini diberi kewenangan penuh untuk mengelola kedua taman wisata tersebut berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor: 1 tahun 1992 tentang pengelolaan Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, serta pemanfaatan sekitarnya.

Seiring berjalannya waktu, kawasan Ratu Boko termasuk bagian dari taman wisata dan nama perusahaan juga ikut berubah. Sesuai Akta Notaris Soekeimi, SH, Nomor: 25 tanggal 3 Agustus 1994, nama BUMN ini menjadi PT Taman Wisata Candi Borobudur Prambanan & Ratu Boko (Persero).

Tujuan pendirian BUMN ini adalah mengelola pariwisata di lingkungan Candi Borobudur, Candi Prambanan, dan Keraton Ratu Boko serta peninggalan sejarah dan purbakala lainnya. Perusahaan menjadikan tiga objek wisata ini bersifat kultural, edukatif, dan rekreatif. Perusahaan juga memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada agar menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan dapat bersaing. PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (PT. TWC) juga dituntut menghasilkan laba guna meningkatkan nilai perusahaan dan devisa negara. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan ini diberi kewenangan untuk merencanakan, mengembangkan dan memanfaatkan jasa-jasa, prasarana, sarana dan fasilitas umum lainnya di lingkungan Taman Wisata Candi untuk kegiatan pariwisata.

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan data primer. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesiner di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Pengambilan data primer dilakukan dengan cara pengambilan data langsung kepada karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Data ini diperoleh melalui wawancara dan koesioner atau angket. Sehingga penulis dapat mudah mendapatkan data ini.

Di dalam melakukan penelitian ini menggunakan juga data sekunder. Pengambilan data sekunder dilakukan dengan cara memperoleh melalui media yang berupa buku, catatan, studi pustaka. Sehingga penulis dapat mudah mendapatkan data ini.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) yang berjumlah 172 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Sampel merupakan sebagian dari populasi, yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi. Dalam menentukan sampel diperlukan metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus. Ruslan (2008) mengatakan bahwa alasan melakukan sensus, yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya yang tinggi (heterogen). Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi. Selain itu dikarenakan total populasi di perusahaan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) berjumlah 172 karyawan dan relative mudah dijangkau, maka dari itu penulis menggunakan metode sensus. Dengan digunakannya metode sensus diharapkan hasil yang dicapai dapat mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan juga dapat memperkecil juga terjadinya kesalahan atau penyimpangan terhadap nilai populasi (Usman & Akbar, 2008). Dimana dalam penyebarannya kuisisioner disebarkan kepada karyawan di PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).

Definisi Operasional

Berikut ini merupakan definisi konseptual atau definisi operasional dari variabel-variabel terkait yang ada dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti :

3.2.1 Job Redesign

Pengertiannya desain pekerjaan atau desain ulang adalah menetapkan tugas, metode pekerjaan sedemikian rupa agar pekerjaan dapat dijalankan dengan efisien dan efektif. Handoko (2011) menyatakan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Menurut Irawan (2003) desain pekerjaan adalah struktur bangunan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan cara yang efisien dan efektif.

Teori-teori pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job redesign* diadaptasi dari Luthans (2002) adalah *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *job autonomy*, dan *feedback*.

3.2.2 Performance Appraisal

Penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan didalam perusahaan dengan cara membandingkan standar pekerjaan yang ada dengan realisasi kerjanya. (Grubb, 2007) mengatakan penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur untuk mengevaluasi bagaimana kinerja individu personil dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kerjanya dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teori-teori pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *performance appraisal* diadaptasi Bohlander & Snell (2004) adalah *BARS* dan *MBO*

3.2.3 Job Satisfaction

Menurut Noe *et al.* dalam (Bangun, 2012) mengatakan bahwa *job satisfaction as a pleasurable feeling that result from the perception that one's job fulfillment of one's important job values*. Berdasarkan definisi tersebut bahwa kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek penting, kepuasan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi dan perbedaan menurut tenaga kerja mengenai yang seharusnya mereka terima.

Teori-teori pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* diadaptasi dari Luthans (2002) adalah *satisfaction with pay*, *satisfaction with nature of work*, dan *satisfaction with supervision*

Employee Performance

Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. McConnell, (2003), kinerja karyawan adalah pencapaian dan kontribusi individu dalam istilah praktis dan dapat dihitung.

Teori-teori pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *employee performance* diadaptasi dari Zia-ur-Rehman & Ali (2014), dan Jahwar & Liu (2016) adalah *task performance* dan *career performance*.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner untuk mengukur sebuah konsep. Kuesioner dikatakan valid apabila item pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Sekaran dan Bougie, 2013). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai korelasi *product moment* (r). Item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel. Taraf signifikansi yang digunakan 5% atau 0,05. Pengujian validitas ini menggunakan alat bantu komputer dengan progra ini menggunakan metode analisis data berupa software Smart-PLS versi 3. Lebih lanjut, Ghazali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modeling, PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. Dibandingkan dengan covariance based SEM (yang diwakili oleh software AMOS, LISREL dan EQS) component based PLS mampu menghindari dua masalah besar yang dihadapi oleh *covariance based SEM* yaitu *inadmissible solution* dan *factor indeterminacy* (Tenenhaus *et al.*,2005).

Pengujian validitas tiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika signifikansi $< 0,05$.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Variabel dinyatakan reliabel jika *alpha cronbach* $> 0,600$. (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alphamoment* menurut Arikunto (2010).

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus 76 terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Menurut Ghozali (2006) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen.

Model Struktural atau Inner Model

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *Rsquare* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. 31 Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat *R2* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai *R2* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam

pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* harus di atas 1,96 (untuk hipotesis dua sisi – two tailed) dan di atas 1,64 (untuk hipotesis satu sisi – one tailed). Kedua nilai tersebut digunakan pada tingkat *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair *et al.* 2013).

Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2006).

Composite reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2006).

Analisis Deskriptif

Analisis ini bersifat uraian atau penjelasan-penjelasan dengan membuat tabel-tabel, mengelompokan dan menganalisis data berdasarkan pada hasil jawaban kuesioner yang diperoleh dengan menggunakan tabulasi data (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini analisis deskriptif akan diterapkan pada karakteristik reponden dan variabel penelitian.

Tingkat Signifikasi

Tingkat signifikasi yang digunakan yaitu sebesar 5%. Apabila hasil uji signifikansi < 0,05, maka dapat diartikan bahwa hubungan variabel dependen dengan variabel independen signifikan. Dalam pengujiannya dilakukan dengan pengujian dua sisi (*two-tailed*), karena hipotesis yang digunakan merupakan hipotesis yang berarah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Discriminant Validity

Discriminant validity dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besaran korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan adalah 0,7 atau dengan membandingkan nilai AVE setiap dengan korelasi konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE pada konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan

memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil nilai *cross loading* terdapat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Nilai *Cross Loading*

Konstruk	EP	JR	JS	PA
JR	0.764			
JS	0.487	0.739		
PA	0.559	0.639	0.724	
EP	0.422	0.697	0.694	0.711

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan pada Tabel diatas, nilai *cross loading* pada masing-masing item memiliki nilai yang lebih besar saat dihubungkan dengan variabel endogennya dibandingkan bila dihubungkan dengan variabel lain. Dengan demikian menunjukkan bahwa setiap item telah tepat dalam menjelaskan konstruk dari masing-masing endogennya serta membuktikan bahwa *discriminant validity* dari seluruh item adalah valid.

Composite Reliability

Composite reliability dimaksudkan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Pada pengukuran ini, nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil perhitungan *composite reliability* ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 *Composite Reliability*

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EP	0.898	0.911	0.918	0.584
JR	0.939	0.947	0.947	0.547
JS	0.934	0.937	0.943	0.524
PA	0.859	0.875	0.890	0.506

Sumber: Data Primer, 2018

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari masing-masing konstruk berada di atas 0,7. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan reliabel.

R-Square

Nilai R-Square bertujuan untuk mengetahui besarnya kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan apakah memiliki pengaruh substantif.

Tabel 3 *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance	0.274	0.262

Sumber: Data Primer, 2018

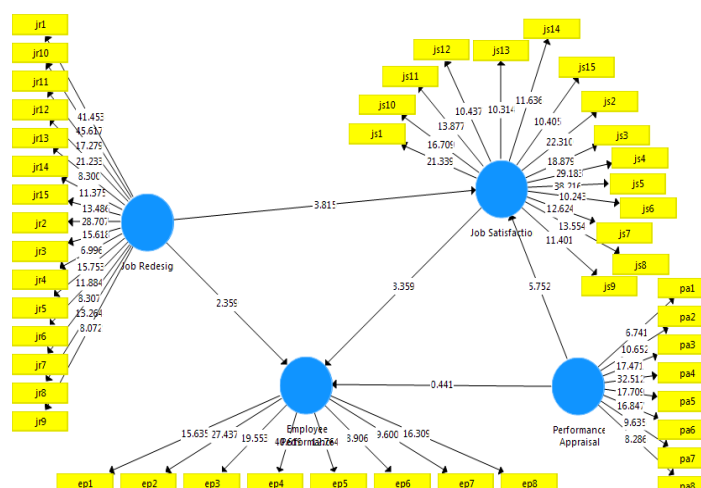
Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai R-Square sebesar 0,274 yang artinya 27,4 persen variabel *employee performance* dijelaskan oleh variabel *job redesign* dan *job appraisal* 72,6 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten. Berikut merupakan hubungan-hubungan antar variabel.

Pengujian Signifikansi (*Bootstrapping*)

Proses pengujian *bootstrapping* dimaksudkan untuk menguji suatu hipotesis. Pengujian dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk yang dapat dilihat pada nilai t-statistik dan *p-values*. Dalam pengujian ini, standar nilai yang digunakan adalah 1,96 pada level signifikan 5 persen.



Gambar 2 Hasil Uji *Inner Model*

Sumber: Data Primer, 2018

Berikut adalah hasil uji signifikansi yang ditunjukkan pada Tabel 4

Tabel 4 Hasil Uji Signifikansi

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JR ->EP	0.241	2.359	0.019
JR ->JS	0.302	3.815	0.000

JS ->EP	0.442	3.359	0.001
PA ->EP	-0.053	0.441	0.660*
PA ->JS	0.484	5.752	0.000

Sumber: Data Primer, 2018

Analisis SEM Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny, 1998 (Ghozali dan Latan, 2015) dengan tahapan sebagai berikut.

- 1) Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik 1,96.
- 2) Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening dan harus signifikan pada t-statistik 1,96.
- 3) Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan variabel intervening terhadap variabel endogen. Pada pengujian ini jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan sedangkan variabel intervening signifikan pada t-statistik 1,96 terhadap variabel endogen maka variabel intervening terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berikut hasil perhitungan parsial pengaruh variabel eksogen *job redesign* terhadap variabel endogen *employee performance* dan pengaruh variabel eksogen *job redesign* terhadap variabel intervening *job satisfaction*.

Tabel 5 Uji Signifikansi Parsial

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JR -> EP	0.500	8.846	0.000
JR -> JS	0.653	15.735	0.000

Sumber: Data Primer, 2018

Berikut hasil perhitungan simultan pengaruh variabel eksogen *job redesign* terhadap variabel endogen *employee performance* melalui variabel intervening *job satisfaction*.

Tabel 6 Uji Signifikansi Simultan

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JR -> EP	0.219	2.124	0.034
JR -> JS	0.641	13.545	0.000

JS -> EP	0.419	3.634	0.000
----------	-------	-------	-------

Sumber: Data Primer, 2018

Berikut hasil perhitungan parsial pengaruh variabel eksogen *performance appraisal* terhadap variabel endogen *employee performance* dan pengaruh variabel eksogen *performance appraisal* terhadap variabel intervening *job satisfaction*.

Tabel 7 Uji Signifikansi Parsial

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
PA -> EP	0.468	8.494	0.000
PA -> JS	0.697	0.708	0.047*

Sumber: Data Primer, 2018

Berikut hasil perhitungan simultan pengaruh variabel eksogen *performance appraisal* terhadap variabel endogen *employee performance* melalui variabel intervening *job satisfaction*.

Tabel 8 Uji Signifikansi Simultan

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JS -> EP	0.515	3.847	0.000
PA -> EP	0.065	0.499	0.618*
PA -> JS	0.696	14.971	0.000

Sumber: Data Primer, 2018

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut merupakan hasil rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 9 Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H₁ : <i>Job redesign</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Diterima
H₂ : <i>Performance appraisal</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Ditolak
H₃ : <i>Job redesign</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	Diterima
H₄ : <i>Performance appraisal</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	Diterima
H₅ : <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance employee</i> .	Diterima
H₆ : <i>Job satisfaction</i> dapat meningkatkan pengaruh <i>job redesign</i> terhadap	Diterima

<i>employee performance</i> secara positif.	
H₇ : <i>Job satisfaction</i> dapat meningkatkan pengaruh <i>performance appraisal</i> terhadap <i>employee performance</i> secara positif.	Ditolak

Sumber: Data Primer, 2018

Pembahasan

Pada penelitian ini kuesioner didistribusikan kepada 172 responden yang merupakan karyawan perusahaan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero). Namun, kuesioner yang kembali sebanyak 118 kuesioner.

Karakteristik responden yang merupakan karyawan perusahaan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero) didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki yang berjumlah 67 orang atau 56,69 persen, usia dominan 46-55 tahun sebanyak 48 orang atau 40,17 persen, pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan SMA sebanyak 60 orang atau 50,71 persen, tingkat gaji didominasi Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000 sebanyak 37 orang atau 31,34 persen, lama masa kerja didominasi 26-30 tahun sebanyak 26 orang atau 21,51 persen dan didominasi sudah menikah sebanyak 100 orang atau 84,19 persen.

Persepsi responden terhadap variabel *job redesign* memiliki nilai rata-rata 4.00 yang termasuk dalam kategori tinggi, variabel *performance appraisal* dengan nilai 3.91 yang termasuk ke dalam kategori tinggi, persepsi terhadap variabel *job satisfaction* sebesar 3.96 yang termasuk kategori tinggi dan penilaian terhadap variabel *employee performance* sebesar 4.07 yang juga termasuk ke dalam kategori tinggi.

Job Redesign Berpengaruh Positif Terhadap Employee Performance

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa pengaruh positif *job redesign* terhadap *employee performance* memiliki nilai t-statistik sebesar 2,359 dengan standar nilai 1,96 pada level signifikan 5 persen. Nilai original sampel menunjukkan 0.219 yang berarti *job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job redesign* maka semakin tinggi pula *employee performance*, demikian juga sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zia-ur-Rehman & Ali (2014) yang mengemukakan temuan dari penelitiannya menunjukkan hubungan positif antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan. Sedangkan efek mediasi kepuasan Kerja juga ditemukan memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Dalam penelitiannya Zia-ur-Rehman & Ali (2014) menggunakan teori dari (Luthans 2002) yang berupa *skill variety, task identity, task significance, job autonomy, feedback* yang penelitian ini dilakukan di Islamabad Pakistan.

Penelitian ini didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Walden, Joyce (2012) dimana dalam penelitiannya mengatakan bahwa studi fenomenologi kualitatif ini ternyata menemukan hasil positif dalam menyelaraskan intervensi desain pekerjaan multifungsi yang mempengaruhi komitmen terhadap tujuan kinerja organisasi. Untuk menyelidiki fenomenologi, sebuah penelitian dilakukan untuk menentukan faktor

keselarasan yang dimasukkan dalam pekerjaan multitasking mempengaruhi hasil komitmen karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil dari penelitian ini juga ternyata tidak mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pila-ngarm, & Siengthai (2015) yang menunjukkan hasil bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Dimana dalam penelitian Pila-ngarm, & Siengthai (2015) dilakukan di Thailand.

Performance Appraisal Berpengaruh Positif Terhadap Employee Performance

Uji hipotesis 2 mendapatkan hasil bahwa pengaruh positif *performance appraisal* terhadap *employee performance* memiliki nilai t-statistik sebesar 0.441 dengan standar nilai 1,96 pada level signifikan 5 persen. Nilai original sampel menunjukkan -0.053 yang berarti *performance appraisal* berpengaruh negative terhadap *employee performance*. Pengaruh negatif memiliki arti bahwa semakin tinggi *performance appraisal* maka semakin rendah *employee performance*, demikian juga sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *performance appraisal* tidak berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Royes, Genieveve (2015). dimana hasil penelitiannya mengatakan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan proses penilaian kinerja penting untuk kinerja pekerjaan mereka dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 60% dari peserta menjawab bahwa ada aspek keadilan dari proses penilaian kinerja yang penting untuk kinerja pekerjaan mereka khususnya, umpan balik, sasaran yang dapat dicapai, dan penilaian evaluasi.

Namun penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rowland, Caroline & Hall, Roger (2013). Dimana hasil penelitiannya mengatakan bahwa Penilaian sering menciptakan ketidakadilan yang nyata dan dirasakan baik dari segi prosedur dan penghargaan. Ini juga menghasilkan ketegangan antara mengelola kinerja dan mendorong keterlibatan. Penelitian ini membuktikan bahwa tidak adanya hubungan positif antara penilaian kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Kvas, Bard (2016) dimana dalam penelitiannya mengatakan hasil dari survei *cross-sectional* terhadap 434 karyawan menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi penilaian kinerja pengembangan dan kinerja kerja yang dilaporkan sendiri dimediasi oleh motivasi intrinsik karyawan, dan sangat dimoderasi oleh orientasi otonomi karyawan itu sendiri. Hasilnya adalah mayoritas bagi mereka yang memiliki orientasi otonomi hubungan itu ternyata berpengaruh negatif dan tidak signifikan.

Job Redesign Berpengaruh Positif Terhadap Job Satisfaction

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa pengaruh positif *job redesign* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai t-statistik sebesar 3.815 dengan standar nilai 1,96 pada level signifikan 5 persen. Nilai original sampel menunjukkan 0.302 yang berarti *job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job redesign* maka semakin tinggi pula *job satisfaction*, demikian juga sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fahr, Rene (2011). Penelitiannya menunjukkan bahwa desain pekerjaan dapat berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan dapat yang diperkaya dengan tingkat otonomi dan multitasking yang tinggi. Penelitian tersebut membuktikan bahwa adanya pengaruh positif antara desain pekerjaan dengan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Mellor & Carlson (2004). Dimana hasil dari penelitiannya mengatakan desain pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan *job design-job satisfaction* mungkin paling kuat ketika variabel desain berhubungan dengan definisi diri relasional wanita dan pria. Dimana penelitian ini juga menjadi bukti bahwa ada hubungan positif antara desain pekerjaan dengan kepuasan kerja.

Performance Appraisal Berpengaruh Positif Terhadap Job Satisfaction

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa pengaruh positif *job redesign* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai t-statistik sebesar 3.815 dengan standar nilai 1,96 pada level signifikan 5 persen. Nilai original sampel menunjukkan 0.302 yang berarti *job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job redesign* maka semakin tinggi pula *job satisfaction*, demikian juga sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Joan Donatelli (2002). Dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa penilaian kinerja positif akan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Selain itu, diharapkan jarak psikologis akan menjadi prediktor terbaik untuk kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan dan positif terhadap penilaian kinerja dengan kepuasan kerja.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Royes, Genieveve (2015). Dimana penelitiannya mengatakan bahwa ada aspek keadilan dari proses penilaian kinerja yang penting bagi kepuasan kerja mereka khususnya, umpan balik, sasaran yang dapat dicapai, peningkatan dari penilaian kinerja sebelumnya, evaluasi berdasarkan kriteria yang sama untuk semua karyawan, penilaian yang disesuaikan dengan peringkat individu, dan evaluasi. Penelitian ini membuktikan bahwa adanya hubungan signifikan dan positif dari variabel penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Job Satisfaction Berpengaruh Positif Terhadap Employee Performance

Uji hipotesis 5 mendapatkan hasil bahwa pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance* memiliki nilai t-statistik sebesar 3.359 dengan standar nilai 1,96 pada level signifikan 5 persen. Nilai original sampel menunjukkan 0.442 yang berarti *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job satisfaction* maka semakin tinggi pula *employee performance*, demikian juga sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Babalola, Sunday (2016). Dalam temuannya mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan pengalaman kerja adalah variabel penjelas yang paling umum untuk komitmen organisasi dan kinerja pekerjaan masing-masing. Ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi hasil kerja. Artinya, gaya kepemimpinan *laissez-faire* untuk komitmen organisasi sementara gaya kepemimpinan transformasional untuk kinerja pekerjaan. Dengan adanya penelitian ini dapat membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Yang, Cheng-Liang & Hwang, Mark (2014) dimana dalam penelitiannya mengatakan bahwa prestasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan bilateral yang secara bersamaan berpengaruh positif. Semua ciri-ciri kepribadian *big five* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan keramahan menunjukkan efek terbesar, diikuti oleh *extraversion*. *Extraversion* adalah satu-satunya ciri kepribadian yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Namun penelitian ini justru berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Kamala, Saranya (2014) yang didalam penelitiannya menjelaskan analisis yang dilakukan mengungkapkan bahwa 35% responden adalah hubungan antara manajemen dan serikat pekerja. 38,75% responden puas dengan kondisi kerja mereka. 26,25% responden puas dengan keamanan pekerjaan mereka.

Job Satisfaction Dapat Meningkatkan Pengaruh Job Redesign Terhadap Employee Performance Secara Positif

Uji hipotesis 6 secara parsial mendapatkan hasil bahwa nilai t-statistik *job redesign* terhadap *employee performance* sebesar $8.846 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0.500 dan nilai t-statistik *job redesign* terhadap *job satisfaction* sebesar $15.735 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0.653. Pengujian simultan menunjukkan nilai t-statistik *job redesign* terhadap *employee performance* sebesar $2.124 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0.219 dan nilai t-statistik *job satisfaction* terhadap *employee performance* sebesar $3.634 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0.419. Pengaruh positif memiliki arti bahwa semakin tinggi *job redesign* dan *job satisfaction* maka semakin tinggi pula *employee performance*, demikian juga sebaliknya. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Humphrey *et al.* (2007) memeriksa teori desain kerja menggunakan *meta-analytic review method* berdasarkan total 259 studi. Temuan mereka mengungkapkan hubungan yang kuat dan positif antara desain pekerjaan (otonomi, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik) dan kepuasan kerja, kepuasan pertumbuhan, motivasi kerja internal, dan kinerja kerja.

Penelitian ini juga didukung oleh Truxillo *et al.* (2012) membahas kemungkinan efek sendi usia dan desain pekerjaan terhadap kepuasan dan kinerja kerja. Berdasarkan tinjauan literatur yang relevan, mereka mengembangkan serangkaian proposisi, terkait dengan JCM dan kepuasan kerja dan kinerja. Proposisi tersebut menetapkan bahwa "otonomi, variasi

tugas, signifikansi tugas, dan umpan balik dari pekerjaan akan berhubungan lebih positif dengan kepuasan, keterlibatan, dan kinerja pekerja lanjut usia" (Truxillo *et al.* 2012).

***Job Satisfaction* Dapat Meningkatkan Pengaruh *Performance Appraisal* Terhadap *Employee Performance* Secara Positif**

Uji hipotesis 7 secara parsial mendapatkan hasil bahwa nilai t-statistik *performance appraisal* terhadap *employee performance* sebesar $8,846 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0,468 dan nilai t-statistik *performance appraisal* terhadap *job satisfaction* sebesar $0,078 < 1,96$ dengan nilai original sampel 0,697. Pengujian simultan menunjukkan nilai t-statistik *performance appraisal* terhadap *employee performance* sebesar $2,124 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0,696 dan nilai t-statistik *job satisfaction* terhadap *employee performance* sebesar $3,634 > 1,96$ dengan nilai original sampel 0,515. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

Sayangnya penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wood, (1974) menganalisis hubungan antara penilaian kinerja, kepuasan kerja dan kinerja dalam sampel dengan menggunakan 290 pekerja semi terampil dan terampil. Kesimpulannya adalah bahwa karyawan yang sangat terlibat di dalam perusahaan akan memiliki nilai yang tinggi, dan pada dasarnya para karyawan tersebut berorientasi pada peningkatan kinerja mereka, hal ini disebabkan karena para karyawan merasa puas dengan hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan mereka.

Namun penelitian ini justru sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hall, Roger (2013) dimana dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penilaian kinerja sering menciptakan ketidakadilan yang nyata dan dirasakan baik dari segi prosedur dan penghargaan. Ini juga menghasilkan ketegangan antara mengelola kinerja dan mendorong keterlibatan dari kepuasan para karyawan disuatu perusahaan maupun organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa ternyata *job satisfaction* tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif dan signifikan.

Penelitian ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Blau, Gary (1999). Dimana dalam penelitiannya mengatakan bahwa menggunakan sampel longitudinal teknologi medis yang ditemukan studi ini, setelah mengendalikan sebelum kepuasan kerja secara keseluruhan, perbedaan individu, dan variabel organisasi, tanggung jawab tugas dan kepuasan penilaian kinerja karyawan memberikan pengaruh yang secara tidak signifikan kepada kepuasan kerja MT berikutnya secara keseluruhan. kepuasan kerja secara keseluruhan menurun secara signifikan untuk responden yang berulang selama periode 4 tahun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan didalam bab-bab sebelumnya maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dari penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

Job redesign terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Performance appraisal tidak terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Job redesign terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*,

Performance appraisal terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Job satisfaction terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *performance employee*.

Job satisfaction terbukti dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

Job satisfaction terbukti tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti menyarankan beberapa saran kepada perusahaan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko. Berikut ini adalah beberapa saran dari penelitian.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa *job redesign*, dan *job satisfaction* terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap *employee performance*, maka dari itu perusahaan harus terus memperhatikan dan bahkan sebisa mungkin meningkatkan *job redesign*, *performance appraisal*, dan *job satisfaction* guna meningkatkan kinerja dan produktifitas para karyawannya, karena ketika kinerja dan produktifitas karyawan meningkat maka secara otomatis performa dari perusahaanpun juga meningkat dimana pada akhirnya hal ini akan keuntungan tersendiri untuk perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa ternyata *job satisfaction* tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif, maka dari itu perusahaan harus lebih memperhatikan faktor kepuasan para karyawannya untuk meningkatkan loyalitas pada perusahaan. Kepuasan para karyawan tidak hanya menyebabkan loyalitas pada perusahaan tetapi juga dapat untuk memotifasi para karyawan agar bekerja lebih giat lagi, dimana ketika karyawan merasa puas maka mereka akan merasa bahwa perusahaan memperlakukannya dengan baik sehingga munculah loyalitas dan peningkatan performa kinerja yang mungkin bisa sangat signifikan dan pada akhirnya dapat mendatangkan keuntungan tersendiri bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa *job redesign*, *performance appraisal*, dan *job satisfaction* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *employee performance*, akan tetapi tidak hanya *job redesign*, *performance appraisal*, dan *job satisfaction* saja yang dapat mempengaruhi *employee performance* secara positif, melainkan masih banyak faktor dan variabel lain diluar penelitian ini yang juga dapat mempengaruhinya. Oleh karena itu, saran bagi penelitian selanjutnya dapat mencari variabel lain yang berpengaruh terhadap *employee performance*, misalnya seperti sikap pemimpin, jenjang karir, kompensasi, dan mungkin sistem penghargaan atau *reward*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alford, C. D. (2011). *A phenomenological study of women in information technology leadership positions* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3480385)
- Antoncic, J.A. and Antoncic, B. (2011), "Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model", *Industrial Management & Data system*, Vol. 111 No. 4, pp. 589-607.
- Appelbaum, S. H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: Theory and applications. *Management Decision*, 49, 570–585.
- Arif Rahman A. (2017). Analisis Pengaruh Citra, Ekspektasi Dan Kualitas Pariwisata Dalam *European Performance Satisfaction Index* Terhadap Komitmen Masyarakat. *Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*.
- Arshad, M. A., Masood, M. T., & Amin, G. (2013). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction, turnover intention and loyalty to supervisor: Study with reference to the telecom organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 2 (3), 653 – 673. Retrieved from <http://www.irmbrjournal.com/papers/1379412617.pdf>
- Bard Kuvaas. (2006). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Department of Leadership and Organisation Management, Nowergian School of Management, Oslo, Norway*, Vol. 36, No. 3, Hal. 378-397.
- Baruch, Y. and Holtom, B.C. (2008), "Survey response rate levels and trends in organizational research", *Journal of Human Relations*, Vol. 61 No. 8, pp. 1139-1160.
- Bhatti, N., Syed, A.A.S.G. and Shaikh, F.M. (2012), "Job satisfaction and motivation in banking industry in Pakistan", *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2 No. 3, pp. 54-62.
- Bialas, S. and Morska w Gdyni, A. (2009), "Power distance as a determinant of relationship between manager and employees in the enterprises with foreign capital", *Journal of Intercultural Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 105-115.
- Boonzaaier, B., Ficker, B. and Rust, B. (2001), "A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey", *South African Journal of Business Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 11-34.
- Buble, M., Juras, A. and Matic, I. (2014), "The relationship between manager's leadership styles and motivation", *Journal of Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 161-193.
- Campbell, J.P. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 678-732.

- Caroline Ann Rowland, & Roger David Hall. (2013). Perceived unfairness in appraisal: engagement and sustainable organizational performance. *University of Chester, Chester Cheshire, UK, and Hall Consultancy, Manchester, UK*, Vol. 8, No. 3, Hal. 195-208.
- Castle, N.G., Engberg, J., Anderson, R. and Men, A. (2007), "Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: intent to leave and turnover", *The Gerontologist*, Vol. 47 No. 2, pp. 193-204.
- Chen, Z., Eisenberger, Z., Johnson, K.M., Sucharski, I.L. and Aselage, J. (2009), "Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 149 No. 1, pp. 119-124.
- Cheng-Liang Yang, & Mark Hwang. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Department of Information Management, Tatung University, Taipei, Taiwan*, Vol. 8, No. 1, Hal. 6-26.
- Christian, M.S., Garza, A.S. and Slaughter, J.E. (2011), "Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 89-136.
- Daley, D. M. (2010). Designing effective performance appraisal. In S. E. Condrey (Ed.), *Handbook of human resource management in government (3rd ed., pp. 555-586)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dawson, J.F. (2014), "Moderation in management research: what, why, when and how", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 29, pp. 1-19.
- De Menezes, L.M. (2012), "Job satisfaction and quality management: an empirical analysis", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 308-328.
- Devaraj, S., Fan, M. and Kohli, R. (2002), "Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics", *Information Systems Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 316-333.
- Falkenburg, K. and Schyns, B. (2007), "Work satisfaction, organizational commitment and With drawal behaviors", *Management Research News*, Vol. 30 No. 10, pp. 708-723.
- Genevieve Royes. (2015). Performance Appraisal Process, Job Satisfaction, And Job Performance: Case Study Of Employee Perceptions Of Fairness.
- Ghozali, I dan Latan, H. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: *Badan Penerbit UNDIP*.
- Ghozali, I. (2006). Structural Equation Medeling; Metode Alternatif dengan PLS. *Badan Penerbit Undip. Semarang*.
- Grag, P., & Rastogi, R. (2005). A New Model for Job Design: Motivating employee' s Performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.

- Grant, A. M. (2007). Relational job design and motivation. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Jessica H. Carlson and Steven Mellor. (2004). Gender-Related Effects in the Job-Design–Job-Satisfaction Relationship: An Interactional Approach. Vol. 51, No. 3/4.
- Joan Donatelli Snow. (2002). The Effect of A Leader’s Psychological Size and Distance through Performance Appraisal on A Follower’s Job Satisfaction.
- Joyce L. Walden. (2012). Multifunctional Job Design Interventions: Influences On Commitment To Organizational Performance.
- Kamala Saranya. (2014). Influence of Job Satisfaction on Employees Performance – A general Perspective. *Research Scholar, Vels University, Pallavaram, Chennai, Tamil Nadu, India*. Vol. 2, No. 2.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009): *Employee engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- McBey, K., & Karakowsky, L. (2001). Examining sources of influence on employee turnover in the part-time context. *Journal of Career Development International*, 21(3), 136-144
- McGuire, M. (2003). Is it really so strange? A critical look at the ‘network management is different from Hierarchical management’ perspective. Presented at the *7th National Public Management Research Conference, Washington, D. C., October 9-11*.
- McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control. *Unpublished Master of Science Thesis, Georgia Institute of Technology*.
- Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad et al. (2013). Performance appraisal on employee’s performance involving the Moderating Role of Motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 1, Hal. 37-56.
- Nisbat Ali & Muhammad Zia-ur-Rehman. (2013). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG’ s Sector in Pakistan. *National University of Modern Languages Islamabad, Pakistan*, Vol. 9, No. 2.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. and Podsakoff, N.P. (2003), “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 879-903.
- Poon, J.M.L. (2004), “Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention”, *Personnel Review*, Vol. 33, pp. 322-34.

- René Fahr. (2011). Job design and job satisfaction: Empirical evidence for Germany?. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 22. No. 1. Hal. 28-46.
- Rigby, D. (2001), "Management tools and techniques: a survey", *California Management Review*, Vol. 43, pp. 139-60.
- Riketta, M. (2002), "Attitudinal organizational commitment and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 257-66.
- Sandra C. Buttigieg & Michael A. West. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Department of Health Services Management, University of Malta, Msida, Malta, and Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK, and Lancaster University Management School, Lancaster University, Lancaster, UK*. Vol. 27. No. 2. Hal. 171-192.
- Sunday Samson Babalola, Ph.D. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *University of Venda, South Africa*. Vol. 32. No. 3.
- Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm. (2015). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *School of Management, Asian Institute of Technology, Klong Luang, Thailand*. Vol. 4. No.2. Hal. 162-180.
- Wei hui Fu & Satish P. Deshpande. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insuranc Company. *Journal of Business Ethic*. Vol. 124 No. 2 Hal 339-349.