

**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))

SKRIPSI



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))

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar sarjana strata-1 di jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh :

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, April 2018

Penyusun,



(Mohammad Fadhillah Prabowo)

**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.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

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

Disusun Oleh : **M. FADHILLAH PRABOWO**

Nomor Mahasiswa : **13311409**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

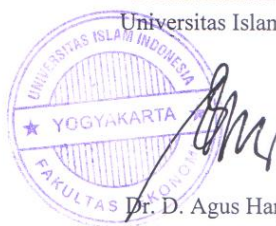
Pada hari Jum'at, tanggal: 11 Mei 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.

Penguji : Andriyastuti Suratman, SE., MM.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## HALAMAN MOTTO

*Jka anda tidak bisa jadi orang yang pandai,jadilah orang yang baik,*

*Jika anda tidak bisa menjadi orang yang alim (berilmu agama),*

*Setidaknya anda punya banyak kesempatan untuk menjadi seorang yang berakhlak*

*Mulia.*

*(Al Habib Quraisy Bin Qosim Baharun)*

*I'ts nice to be important people*

*But,*

*I'ts more important to be nice person.*

*(Zlatan Ibrahimovic)*

*Dirimu yang sebenarnya adalah apa yang kamu lakukan*

*Disaat tiada orang yang melihatmu*

*(Ali Bin Abi Thalib r.a.)*

*Your hates makes me stronger*

*And,*

*Your loves makes me unstoppable.*

*(Cristiano Ronaldo)*

*Berfikir kritis, berfikir realistis, dan berfikir logis.*

*(me)*

## 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*

## 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*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan Inayah-Nya, sehingga penulisan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Job Redesign dan Performance Appraisal Terhadap Job Satisfaction dan Employee Performance**” dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana pada S1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penulisan skripsi ini disertai bantuan dari berbagai pihak, terutama dosen pembimbing. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT karena anugerah rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penyusunan skripsi bisa dikerjakan hingga selesai.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi *uswatun hasanah* dan *rahmatan lil’alamin*.
3. Bapak Ir. Agus Syariffudin dan Ir. Retno Hardiasih Wahyuningsih S.E. selaku orang tua kandung yang tak pernah lelah memberikan pembelajaran, motivasi, dukungan, dan do’anya.
4. Kakak Mutiara Prasiwi Chaerunisa S.E., M.M. dan Kakak Bagaskara Pradipta selaku kakak kandung dan kakak ipar yang senantiasa juga lelah memberikan pembelajaran, motivasi, dukungan, dan do’anya.
5. Ibu Titik Nurbiyati, Dra., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dan motivasinya kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Dr., Ir. Harsoyo, M.Sc. selaku rector Universitas Islam Indonesia periode 2014-2017

7. Bapak Dr., H. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
8. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
9. Ibu Ir. Retno Hardiaswi Wahyuningsih S.E. dalam hal ini selaku Direktur Teknik dan Infrastruktur PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (persero).
10. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen “Management Community” terkhususnya periode 2015/2016 yang telah banyak memberikan pelajaran dan pengalaman yang sangat tak ternilai dan tak terlupakan.
11. Kepada orang-orang yang ada di “Tengiri Family” terimakasih atas dukungan, kisah, pengalaman, dan pembelajarannya selama ini.
12. Orang-orang berharga yang memberikan banyak motivasi dan pembelajaran, Augesty, Fitrah, Agam, Bang Rezky, Kak Ranggit, Rendy, Arif Abidin, Genta, Aria, Siwon, Irga, Fajrul, Dimas, Maudy, Echa, Latif, Yusril, Hany, Salwa, Celestial, Dewi, Ridho, Adin, Tiqah, Marina, Pak Bagus, Bu Andri, Pak Yadi, Pak Subagyo, dan masih banyak lagi yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, sehingga saran yang bersifat membangun sangat diperlukan demi kesempurnaan penyusunan skripsi nantinya.

Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat berguna bagi pembaca.

Yogyakarta, 9 April 2018

Penulis,

Mohammad Fadhillah Prabowo

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
<i>HALAMAN SAMPUL DEPAN</i> .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Batasan Masalah.....	7
1.5 Manfaat Penulisan.....	7
BAB II.....	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.1.1 <i>Job Design on Employee Performance</i> .....	8
2.1.2 <i>Job Design on Job Satisfaction</i> .....	10
2.1.3 <i>Performance Appraisal on Job Satisfaction</i> .....	12
2.1.4 <i>Performance Appraisal on Employee Performance</i> .....	15
2.1.5 <i>Job Satisfaction on Employee Performance</i> .....	17
2.2 Landasan Teori.....	35
2.2.1 Sumber Daya Manusia.....	35
2.2.2 <i>Employee Performance</i> .....	38

2.2.3 <i>Job Redesign</i> .....	41
2.2.4 <i>Performance Appraisal</i> .....	43
2.2.5 <i>Job Satisfaction</i> .....	46
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	48
2.3.1 Pengaruh <i>Job Redesign</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	48
2.3.2 Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	49
2.3.3 Pengaruh <i>Job Redesign</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	50
2.3.4 Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	51
2.3.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	52
2.3.6 Pengaruh <i>Job Redesign</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i> .....	53
2.3.7 Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i> .....	54
2.4 Konseptual Kerangka Pemikiran Penelitian.....	55
BAB III.....	58
METODE PENELITIAN.....	58
3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian.....	58
3.1.1 Jenis Penelitian.....	58
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	58
3.2 Definisi Operasional.....	59
3.2.1 <i>Job Redesign</i> .....	60
3.2.2 <i>Performance Appraisal</i> .....	62
3.2.3 <i>Job Satisfaction</i> .....	63
3.2.4 <i>Employee Performance</i> .....	64
3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.4 Populasi dan Sampel.....	66
3.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	67
3.5.1 Uji Validitas.....	67
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	68
3.6 Metode Analisis Data.....	68
3.6.1 Model Struktural atau <i>Inner Model</i> .....	69
3.6.2 Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i> .....	70

3.6.3 Konsep Dasar PLS .....	71
3.6.4 Analisis Deskriptif .....	76
3.7 Tingkat Signifikasi.....	76
BAB IV .....	77
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....	77
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	77
4.2 Gambaran Umum Responden.....	78
4.2.1 Deskripsi Jenis Kelamin .....	78
4.2.2 Deskripsi Usia Responden.....	79
4.2.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir.....	80
4.2.4 Deskripsi Tingakt Gaji .....	80
4.2.5 Deskripsi Lama Kerja.....	81
4.2.6 Deskripsi Status Pernikahan .....	83
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	84
4.3.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen .....	84
4.3.2 Hasil Analisis Variabel intervening .....	86
4.3.3 Hasil Analisis Variabel Endogen.....	88
4.4 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	89
4.4.1 Convergent Validity .....	89
4.4.2 Discriminant Validity .....	91
4.4.3 Composite Reliability.....	92
4.4.4 <i>R-Square</i> .....	92
4.5 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	92
4.5.1 Pengujian Signifikansi ( <i>Bootstraping</i> ).....	93
4.5.2 Analisis SEM Efek Mediasi .....	97
4.5.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	101
4.6 Pembahasan .....	101
4.6.1 <i>Job Redesign</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	102
4.6.2 <i>Performance Appraisal</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	103
4.6.3 <i>Job Redesign</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	105
4.6.4 <i>Performance Appraisal</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	106

4.6.5 <i>Job Satisfaction</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Employee Performance</i> .....	108
4.6.6 <i>Job Satisfaction</i> Dapat Meningkatkan Pengaruh <i>Job Redesign</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Secara Positif.....	110
4.6.7 <i>Job Satisfaction</i> Dapat Meningkatkan Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Secara Positif .....	111
BAB V.....	113
KESIMPULAN DAN SARAN .....	113
5.1 Kesimpulan .....	113
5.2 Saran .....	114
DAFTAR PUSTAKA .....	116
LAMPIRAN.....	120

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Rekapitulasi Penelitian Terdahulu.....	21
<b>Tabel 2.2</b> Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu .....	32
<b>Tabel 3.1</b> Jumlah Populasi.....	67
<b>Tabel 4.1</b> Hasil Pengumpulan Data Kuesioner.....	77
<b>Tabel 4.2</b> Hasil Deskripsi Jenis Kelamin.....	78
<b>Tabel 4.3</b> Hasil Deskripsi Usia Responden .....	79
<b>Tabel 4.4</b> Hasil Deskripsi Pendidikan Terakhir .....	80
<b>Tabel 4.5</b> Hasil Deskripsi Berdasarkan Tingkatan Gaji.....	81
<b>Tabel 4.6</b> Hasil Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja.....	82
<b>Tabel 4.7</b> Hasil Deskripsi Berdasarkan Status Pernikahan.....	83
<b>Tabel 4.8</b> Variabel <i>Job Redesign</i> .....	85
<b>Tabel 4.9</b> Variabel <i>Performance Appraisal</i> .....	86
<b>Tabel 4.10</b> Variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	87
<b>Tabel 4.11</b> Variabel <i>Employee Performance</i> .....	88
<b>Tabel 4.12</b> Nilai <i>Outer Loadings</i> Variabel Laten .....	90
<b>Tabel 4.13</b> Nilai <i>Cross Loading</i> .....	91
<b>Tabel 4.14</b> <i>Composite Reliability</i> .....	92
<b>Tabel 4.15</b> <i>R-Square</i> .....	92
<b>Tabel 4.16</b> Hasil Uji Signifikansi .....	93
<b>Tabel 4.17</b> Uji Signifikansi Parsial .....	98
<b>Tabel 4.18</b> Uji Signifikansi Simultan .....	98
<b>Tabel 4.19</b> Uji Signifikansi Parsial .....	99
<b>Tabel 4.20</b> Uji Signifikansi Simultan .....	100
<b>Tabel 4.21</b> Uji Hipotesis .....	101

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Kerangka Teori.....	56
<b>Gambar 3.1</b> Metode PLS.....	72
<b>Gambar 4.1</b> Diagram Jenis Kelamin .....	78
<b>Gambar 4.2</b> Diagram Usia .....	79
<b>Gambar 4.3</b> Diagram Pendidikan Terakhir .....	80
<b>Gambar 4.4</b> Diagram Tingkatan Gaji.....	81
<b>Gambar 4.5</b> Diagram Lama Kerja.....	82
<b>Gambar 4.6</b> Diagram Status Pernikahan .....	83
<b>Gambar 4.7</b> Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....	89
<b>Gambar. 4.8</b> Hasil Uji <i>Inner Model</i> .....	93



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b> Data Mentah Kuesioner.....	120
<b>Lampiran 2</b> Hasil Deskripsi Jenis Kelamin .....	130
<b>Lampiran 3</b> Hasil Deskripsi Usia Responden .....	130
<b>Lampiran 4</b> Hasil Deskripsi Pendidikan Terakhir .....	130
<b>Lampiran 5</b> Hasil Deskripsi Berdasarkan Tingkatan Gaji .....	130
<b>Lampiran 6</b> Hasil Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja .....	131
<b>Lampiran 7</b> Hasil Deskripsi Berdasarkan Status Pernikahan .....	131
<b>Lampiran 8</b> Variabel <i>Job Redesign</i> .....	131
<b>Lampiran 9</b> Variabel <i>Performance Appraisal</i> .....	132
<b>Lampiran 10</b> Variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	133
<b>Lampiran 11</b> Variabel <i>Employee Performance</i> .....	134
<b>Lampiran 12</b> Nilai <i>Outer Loadings</i> .....	134
<b>Lampiran 13</b> Nilai <i>Cross Loading(Discriminant Validity)</i> .....	135
<b>Lampiran 14</b> <i>Composite Reliability</i> .....	136
<b>Lampiran 15</b> <i>R-Square</i> .....	136
<b>Lampiran 16</b> Hasil Uji Signifikansi .....	136
<b>Lampiran 17</b> Uji Signifikansi Parsial .....	137
<b>Lampiran 18</b> Uji Signifikansi Simultan .....	137
<b>Lampiran 19</b> Uji Signifikansi Parsial .....	137
<b>Lampiran 20</b> Uji Signifikansi Simultan .....	137
<b>Lampiran 21</b> Uji Hipotesis.....	138
<b>Lampiran 22</b> Kuesioner Penelitian .....	138



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 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 (Sonnentag, 2003). Kinerja rendah dan tidak mencapai tujuan mungkin dialami sebagai ketidakpuasan atau bahkan sebagai kegagalan pribadi (Sonnentag, 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 (Sonnentag, 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).

Beberapa peneliti juga sudah melakukan risetnya terkait desain pekerjaan dan menjadi faktor kunci dalam mensukseskan pengembangan SDM. Beberapa penelitian di Thailand telah meneliti desain ulang pekerjaan. Akaraborworn dan McLean (2002) dalam riset yang dikemukakan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm, (2016) mempelajari peran dan dampak pengembangan sumber daya manusia selama krisis ekonomi 1997 di negara tersebut. Hasilnya menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat mendukung karyawan dalam proses perancangan pekerjaan. Selain itu, Jaturanonda *et al.* (2006) menegaskan bahwa rotasi kerja adalah praktik manajemen umum di organisasi Thailand. Mereka mempelajari 500 organisasi Thailand baik dari sektor swasta maupun publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden secara positif memahami tujuan rotasi kerja untuk meningkatkan efisiensi atau produktivitas organisasi. Serupa dengan temuan Akaraborworn dan McLean (2002), mereka menemukan bahwa untuk memutar karyawan ke pekerjaan baru, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan ditemukan sebagai kriteria keputusan dimana riset tersebut bertujuan untuk melihat seberapa besar

pengaruh desain ulang pekerjaan terhadap efisiensi dan produktivitas karyawan. Kemudian hasil yang ditunjukkan adalah positif terutama di perusahaan sektor jasa. Desain ulang pekerjaan telah digunakan untuk memastikan efisiensi dan produktivitas karyawan. Perkembangan ini menjadi sangat terlihat dalam organisasi bisnis, terutama sektor jasa, seperti perbankan dan keuangan, asuransi, hotel, telekomunikasi, (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.

Atas dasar fenomena yang telah dijabarkan tersebut, peneliti mengadakan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Job Redesign* dan *Performance Appraisal* terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*“ pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan, Ratu Boko.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan penjabaran latar belakang tersebut maka terdapat beberapa rumusan masalah yang dikemukakan penulis, antara lain adalah:

- 1.2.1 Apakah *job redesign* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- 1.2.2 Apakah *performance appraisal* berpengaruh terhadap *job satisfaction*?
- 1.2.3 Apakah *job redesign* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 1.2.4 Apakah *performance appraisal* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 1.2.5 Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*?
- 1.2.6 Lebih besar mana pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* atau pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*?
- 1.2.7 Lebih besar mana pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* atau pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka timbullah beberapa tujuan penelitian yang ingin dikemukakan oleh penulis, antara lain adalah:

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh *job redesign* terhadap *job satisfaction*.
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap *job satisfaction*.
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance*.
- 1.3.4 Untuk mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance*.
- 1.3.5 Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*.



1.3.6 Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* atau pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

1.3.7 Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* atau pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*

#### **1.4 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, peneliti hanya akan membahas mengenai: “Pengaruh *Job Redesign* dan *Performance Appraisal* terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*“ pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan, Ratu Boko. Hal ini dimaksudkan agar penelitian lebih fokus dan terarah terhadap pokok permasalahan yang ada. Selain hal itu, ini dilakukan karena keterbatasan peneliti baik dalam segi waktu, tenaga, maupun pendanaan. Peneliti juga ingin lebih fokus pada masalah tersebut agar bisa mendapatkan hasil yang lebih mendalam.

#### **1.5 Manfaat Penulisan**

1.5.1 Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dan referensi dalam mengeksplorasi komitmen karyawan untuk usaha pencapaian tujuan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

1.5.2 Sebagai bentuk penerapan atau implikasi ilmu atau teori yang telah diperoleh oleh peneliti selama berada di bangku perkuliahan.

1.5.3 Hasil dari penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian lainnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait dengan *job redesign, performance appraisal, job satisfaction, dan performance employee* sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti yang terdahulu. Berikut beberapa penelitian terdahulu terkait dengan variabel-variabel penelitian.

##### **2.1.1 Job Design on Employee Performance**

Penelitian yang dilakukan oleh Pila-ngarm, & Siengthai (2015) dengan judul "*The Interaction Effect Of JobRedesign And Job Satisfaction On Employee Performance*". Telah dilakukan di 231 hotel & resor dan 10 perbankan yang terdaftar di bursa efek di Negara Thailand. Tujuan dari penelitian ini sendiri adalah untuk menguji pengaruh redesain pekerjaan dan juga pengaruh interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan oleh peneliti yaitu metode kuantitatif dengan variabel-variabel "*Job redesign, Job Satisfaction, Employee Performance*" kemudian kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini adalah bahwa Perancangan ulang pekerjaan adalah cara yang bisa dilakukan untuk memobilisasi kinerja karyawan melalui interaksi dengan kepuasan kerja. Peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi penghubung utama untuk memobilisasi kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada variabel-variabel terkait yang digunakan, dimana dalam penelitian saya, saya menambahkan variabel *performance appraisal* sebagai variabel independen.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Zia-ur-Rehman & Ali (2014) dengan judul "*Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A*

*Study of FMCG's Sector in Pakistan*". Penelitian ini telah dilakukan di Rawalpindi dan Islamabad, Pakistan. 150 pegawai disektor FMGC sebagai sampel dalam penelitian ini, dimana hanya 90% dari total sampel yang memberikan respon. Tujuannya adalah untuk mengukur pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dan membantu menganalisis bagaimana rancangan kerja yang memadai dan akan membantu meningkatkan kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel "*job design, employee performance, employee satisfaction, job characteristic model*". Lalu kesimpulan dari penelitian ini bahwa sang peneliti menyarankan dan merekomendasikan kepada manajemen organisasi manapun harus mempertimbangkan perspektif karyawan dalam merancang deskripsi pekerjaan setiap posisi dan penekanannya harus pada elemen JCM terkait dengan konsep pekerjaan di masyarakat tertentu. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada lokasi penelitiannya, dimana lokasi penelitian saya terletak di Yogyakarta, Indonesia.

Penelitian yang ketiga adalah "*Multifunctional Job Design Interventions: Influences On Commitment To Organizational Performance*" yang dilakukan oleh Walden, Joyce L. (2012). Studi ini berlangsung di kantor percobaan selektif gabungan yang berlokasi di seluruh pengadilan federal Amerika Serikat di Amerika Serikat. Sampel yang diambil adalah 5628 petugas masa percobaan (Pengadilan AS, nd) di 12 sirkuit regional AS yang terdiri dari 94 pengadilan negeri AS, termasuk 96 kantor kejaksaan AS (74 gabungan kantor percobaan masa percobaan AS dan 22 AS yang terpisah kantor percobaan, Pengadilan AS, dan "Meja E"). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *Job Design, Alignment, Organizational Commitment and Performance Theories*. Peneliti mengungkapkan tujuan dari penelitian

yang dia lakukan bermaksud untuk mengetahui bagaimana menyelaraskan intervensi desain kerja multifungsi mempengaruhi komitmen terhadap sasaran kinerja organisasi. Untuk menyelidiki fenomenologi, sebuah penelitian dilakukan untuk menentukan faktor penyelarasan yang tergabung dalam pekerjaan multitask mempengaruhi hasil komitmen karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada akhirnya kesimpulan dari penelitian ini adalah Setelah pembuatan data deskriptor dan daftar pengkodean, pemeriksaan data yang ketatdimulai dengan penilaian formatif dari tanggapan yang ditranskripsikan: mencari indikator keselarasan kebijakan, proses dan tugas kerja yang efektif atau tidak efektif. Penyelarasan yang efektif mempengaruhi komitmen organisasi dan organisasi komitmen mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Becker & Huselid, 2010). Evaluasi masukan pekerja melalui penilaian formatif "sangat penting untuk mendesain ulang pekerjaan".Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada instansi atau organisasi yang diteliti, dimana saya meneliti di perusahaan sektor jasa.

### **2.1.2 Job Design on Job Satisfaction**

Penelitian dengan judul “*Senior Management Leadership, Social Support, Job Design And Stressor-To-Strain Relationships In Hospital Practice*” yang dilakukan oleh Buttigieg & West (2013). Penelitian ini dilakukan di Negara Inggris dan jumlah sampel yang diambil tidak disebutkan oleh sang peneliti. Namun sang peneliti hanya menjelaskan bahwa sampel dari penelitian ini dilakukan secara acak pada petugas keperawatan di rumah sakit di Inggris. Peneliti juga mengungkapkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kualitas kepemimpinan manajemen senior mengenai dukungan sosial dan desain pekerjaan, efek utama pada *strain*, dan efek moderat pada hubungan stres-dengan-stres kerja yang dinilai dari kepuasan kerja para perawatnya. Metode yang digunakan adalah

metode kuantitatif dengan variabel-variabel *Job design, Hospital practice, Senior management leadership, Social support, Stress Job, Job Satisfaction*. Kesimpulan pada penelitian ini adalah bahwa kualitas kepemimpinan manajemen senior menjelaskan 75 persen dan 94 persen varians dukungan sosial dan desain pekerjaan masing-masing, sedangkan stres kerja menjelaskan 51 persen varians *strain*. Dukungan sosial dan desain pekerjaan meramalkan kepuasan kerja dan intensi *turnover*, serta hubungan moderat antara beban kerja / permusuhan kuantitatif dan kepuasan kerja / niat berpindah, dan dari kesemuanya memiliki hubungan yang sangat kuat dan positif. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada variabel-variabel terkait yang digunakan, dimana dalam penelitian saya, saya menambahkan variabel *performance appraisal, dan employee performance* sebagai variabel independen dan dependen.

Mellor & Carlson (2004) dengan judul "*Gender-Related Effects in the Job-Design Job-Satisfaction Relationship: An Interactional Approach*". Penelitian mereka mengambil sampel 107 jabatan, termasuk akuntan, pengacara, mekanik mobil, insinyur sipil, pekerja administrasi, pekerja konstruksi, penjaga, guru sekolah dasar, petugas kepolisian, dan dokter. Lokasi penelitian mereka berada di Skotlandia, United Kingdom. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *gender; relational self-definition; ethic of care; self-actualization; job design; jobsatisfaction*. Tujuan dari sang peneliti adalah untuk menemukan cara agar meningkatkan kepuasan melalui pemilihan variabel desain pekerjaan yang kondusif untuk memperkuat diri. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa Pendekatan interaksional memiliki beberapa bukti untuk memahami bagaimana variabel desain pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan *job-design-jobsatisfaction* mungkin paling kuat ketika variabel desain

berhubungan dengan definisi diri relasional wanita dan pria. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada lokasi penelitiannya, dimana lokasi penelitian saya terletak di Yogyakarta, Indonesia.

Selanjutnya ada penelitian yang dilakukan oleh Fahr, Rene (2011) dengan judul “*Job Design and Job Satisfaction–Empirical Evidence for Germany?*”. Penelitian ini menggunakan data Panel Sosial Ekonomi Jerman (SOEP) untuk tahun 2001 (SOEP Group, 2001) dan total sampel sebanyak 22.351 responden individu dalam gelombang SOEP 2001. Lokasi dari penelitian ini sendiri dilakukan di Paderborn, *Germany*. Peneliti melakukan penelitian ini bertujuan untuk mengukur intensitas praktik dalam indeks dan memverifikasi ketangguhan hasil pada variasi nilai ambang untuk desain pekerjaan yang dapat diperkaya. Metode yang digunakan oleh sang peneliti adalah metode campuran dengan variabel-variabel *Human Resource Management practices, job satisfaction, job design, SOEP, autonomy, multitasking*. Kesimpulan pada penelitian ini adalah bahwa Peneliti menemukan bukti nyata bahwa memperkaya desain pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja semua karyawan. Peneliti juga menyimpulkan dan menemukan beberapa bukti bahwa dampak pada kepuasan kerja bagi pekerja yang karakteristiknya dapat diamati sesuai dengan persyaratan tempat kerja yang diperkaya lebih tinggi daripada pekerja yang salah bekerja. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada metode penilaian yang digunakan, metode yang saya gunakan adalah metode kuantitatif.

### ***2.1.3 Performance Appraisal on Job Satisfaction***

Royes, Genieveve (2015) meneliti tentang *Performance Appraisal Process, Job Satisfaction, And Job Performance: Case Study Of Employee Perceptions Of Fairness*”.

Sampel yang diambil untuk penelitian ini tidak disebutkan dengan jelas oleh sang peneliti. Akan tetapi sang peneliti hanya menjelaskan bahwa sampel yang diambil adalah karyawan non manajemen, manajer, dan pemimpin eksekutif dalam organisasi. Ada 20 sampling untuk non-menejemen. Lokasi penelitian ini sendiri berada di Minneapolis, Minnesota, Amerika Serikat. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengeksplorasi pertanyaan manajemen: Bagaimana karyawan menggambarkan pandangan mereka tentang keadilan dalam proses penilaian kinerja? Apa karakteristik umum dari proses penilaian yang adil? dan aspek keadilan proses penilaian kinerja apa yang penting bagi kepuasan kerja dan kinerja ? Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan variabel-variabel *description of fairness, description of fairness of the performance appraisal process within the organization, role in job satisfaction, role in job performance, and employee recommendations*. Peneliti juga menjelaskan kesimpulan dari penelitian ini merupakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses penilaian kinerja penting bagi kinerja pekerjaan mereka, keadilan proses penilaian kinerja organisasi dapat ditingkatkan, para peserta menggambarkan sistem penilaian kinerja yang khas namun merekomendasikan tipe model lain akan meningkatkan kewajaran proses, bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam proses penilaian kinerja penting bagi kepuasan kerja mereka. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada variabel-variabel terkait yang digunakan, dimana saya menambahkan *job redesign* sebagai variabel independen.

Penelitian yang dilakukan oleh Snow, Joan Donatelli (2002) yang mengambil judul "*The Effect OF A Leader's Psychological Size And Distance Through Performance Appraisal On A Follower's Job Satisfaction*". Penelitian dilakukan di dua perusahaan perhotelan dimana pada perusahaan pertama terdapat 12.000 karyawan dan pada

perusahaan hotel yang lain terdapat populasi sebanyak 125.000 karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di kota Los Angeles, Amerika Serikat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *job satisfaction*, *job characteristic*, *employee performance appraisal*, *psychological distance* and *size*. Kesimpulan yang diutarakan oleh peneliti adalah untuk menunjukkan bahwa tidak berbeda dengan penelitian lain menemukan bahwa pengaruh (jarak psikologis) dapat mempengaruhi informasi kinerja pemrosesan, dan Kajian kepribadian juga menunjukkan bahwa hubungan leader-follower mempengaruhi hasil diadik yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Jadi, dengan mengambil karakteristik relasional selangkah lebih maju dalam konteks hubungan pemimpin-karyawan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja harus mencakup ukuran dan jarak psikologis. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada lokasi penelitiannya, dimana lokasi penelitian saya terletak di Yogyakarta, Indonesia.

Yang, Cheng-Liang & Hwang, Mark (2014) dengan penelitiannya yang berjudul “*Personality Traits And Simultaneous Reciprocal Influences Between Job Performance And Job Satisfaction*”. Survei dilakukan dari bulan Oktober sampai November 2009. Secara keseluruhan, 414 kuesioner didistribusikan dan 392 yang dikembalikan. Penelitian ini dilakukan di Taipei, Taiwan, yang bertujuan untuk menguji hubungan antara tiga variabel penting dalam pengelolaan karyawan Tionghoa: sifat kepribadian, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Model kausal dikembangkan untuk berhipotesis bagaimana kepribadian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja dan bagaimana kinerja dan kepuasan kerja saling mempengaruhi satu sama lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *job satisfaction*, *job*



*performance, personality, big five personality traits, simultaneous reciprocal influences.*

Kesimpulan yang diutarakan oleh peneliti adalah bahwa dalam hal alokasi sumber daya, harus memprioritaskan faktor-faktor yang mendorong kinerja dan kepuasan kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang baik seperti otonomi dalam bekerja, keterlibatan dalam sistem pengambilan keputusan dan penghargaan untuk motivasi dapat menghasilkan kinerja kerja yang baik. Di sisi lain, menghasilkan kepuasan kerja yang diukur dengan kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik juga penting. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada variabel-variabel terkait yang digunakan, dimana saya menambahkan *performance appraisal* dan *job redesign* sebagai variabel independen.

#### **2.1.4 Performance Appraisal on Employee Performance**

Penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas, Bard (2007) dengan judul penelitian berupa “*Different Relationships Between Perceptions Of Developmental Performance Appraisal And Work Performance*”. Tujuan dari sang peneliti di dalam penelitiannya adalah untuk menguji dua model hubungan yang berbeda antara persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja perkembangan dan kinerja kerja. Kemudian sebanyak 983 kuesioner terdistribusi menghasilkan data dari 434 karyawan, tingkat respons sekitar 44 persen. Sekitar 53 persen perempuan, dan sekitar 47 persen pria. Hampir 53 persen responden berusia antara 38 dan 52 tahun. Sekitar 59 persen dari mereka memiliki gelar sarjana atau kurang, dan sekitar 41 persen memiliki gelar magister. Sekitar 19 persen responden memiliki beberapa bentuk tanggung jawab manajerial. Penelitian ini dilakukan di bank yang menjadi pelopor implementasi penerapan BSC di Oslo, Norwegia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *performance appraisal, human resource management, employee performance*. Kesimpulan

pada penelitian kali ini adalah bahwa adalah bagi karyawan dengan orientasi otonomi yang lemah, hubungannya positif, namun bagi mereka yang memiliki orientasi otonomi yang kuat, hubungan tersebut negative, dan temuan yang paling menarik dan praktis relevan adalah bahwa orientasi otonomi memoderasi hubungan antara persepsi penilaian kinerja perkembangan dan kinerja kerja. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada instansi atau organisasi yang diteliti, dimana saya meneliti di perusahaan sektor jasa.

Iqbal, Nadeem *et al.*(2013) meneliti tentang “*Impact Of Performance Appraisal On Employee’s Performance Involvingthe Moderating Role Of Motivation*”. Dengan tujuan untuk mengetahui dampak penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan juga menganalisis motivasi mempengaruhi hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Sampel yang diambil adalah 150 responden yang ditunjuk untuk mewakili dari total keseluruhan populasi. Lokasi penelitian berada di sektor perbankan Dera Ghazi Khan di negara Pakistan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *performance appraisal, motivation, employee’s performance*. Kesimpulan yang diutarakan bahwa meningkatkan kinerja karyawan yang akan mengarah pada kesuksesan organisasi. Sistem harus sangat memperhatikan orang-orang dan menyadari bahwa karyawan adalah sumber yang paling penting. Sistem pertama-tama harus berkontribusi untuk memotivasi semua karyawan. Ideologi ini akan membutuhkan upaya terus menerus dalam, pembinaan, konseling dan komunikasi datar antara karyawan dan atasan. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada lokasi penelitiannya, dimana lokasi penelitian saya terletak di Yogyakarta, Indonesia.

Rowland, Caroline Ann & Hall, Roger David (2013). Dengan judul “*Perceived Unfairness In Appraisal: Engagement And Sustainable Organizational Performance*”. Bertujuan untuk mengeksplorasi kontribusi sistem penilaian terhadap efektivitas organisasi yang berkelanjutan. Sang peneliti berpendapat bahwa bahwa keunggulan kompetitif semakin bergantung pada usaha yang optional. Sampel yang diambil adalah 100 sampel dari dua institusi pendidikan, dan 500 karyawan dari sektor perusahaan manufaktur. Lokasi dari penelitian ini dilakukan di kota Manchester, United Kingdom. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *performance, competitive advantage, performance appraisal, fairness, organizational justice, sustainable HR strategy*. Kesimpulan pada penelitian ini adalah bahwa Penilaian menyoroti nilai-nilai organisasi dan bagaimana hal ini mencerminkan nilai-nilai masyarakat yang lebih luas. Penelitian kami menunjukkan bahwa sangat membantu untuk memeriksa penilaian melalui kaca mata konsep keadilan organisasi dan kerangka kerja etis yang lebih luas, yang sebelumnya belum pernah dipertimbangkan secara luas. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada instansi atau organisasi yang diteliti, dimana saya meneliti di perusahaan sektor jasa.

### ***2.1.5 Job Satisfaction on Employee Performance***

Penelitian yang dilakukan oleh Babalola, Sunday Samson (2016). Dengan judul “*The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment*”. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan supervisor-karyawan, gaya kepemimpinan yang dirasakan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 123 karyawan media di negara bagian Oyo, Nigeria. Dengan rentan

usia antara 20 sampai 56 tahun dengan rata-rata 33,72 tahun dan pengalaman kerja berkisar antara 1 sampai 29 tahun dengan rata-rata 6,91 tahun. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *job performance*, *commitment*, *transformational leadership*, *job satisfaction*, *laissez-faire*. Kesimpulan yang diutarakan oleh sang peneliti adalah bahwa manajemen organisasi harus mengembangkan program terus melakukan aktivitas yang tidak hanya akan mendorong kepuasan kerja tetapi juga hubungan kerja baik antara atasan dan bawahan karena hal ini berkontribusi lebih pada komitmen organisasi tanpa kepemimpinan. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan dan pelatihan yang akan mempertimbangkan kebutuhan karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada variabel-variabel terkait yang digunakan, dimana saya menambahkan *performance appraisal* dan *job redesign* sebagai variabel independen.

Penelitian yang dilakukan oleh Saranya, Kamala (2014). Dengan judul "*Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance - A general Perspective*". Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana hubungan antara lintasan kepuasan kerja karyawan dan omset selanjutnya dapat berubah tergantung pada lintasan kepuasan kerja unit kerja dan penyebarannya. Secara khusus, dengan adanya lintasan kepuasan kerja tingkat unit negatif dan dispersi rendah, perubahan positif dalam kepuasan kerja tingkat individu tidak mempengaruhi kemungkinan seseorang meninggalkan sebuah organisasi. Peneliti telah menggunakan metode judgment-sampling untuk memilih 80 responden. Namun lokasi dari penelitian ini tidak disebutkan oleh sang peneliti. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *job satisfaction*, *motivation*, *turnover behaviour*, *productivity*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa karyawan

merasa puas hampir di semua hal kecuali dalam kebijakan promosi dan sistem penanganan keluhan. Maka dorongan kepercayaan diri sejati mungkin adalah cara nomor satu untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada sumber mental, spiritual, fisik, dan emosional positif yang dibawa karyawan ke tempat kerja. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada metode sampling yang digunakan, dimana dalam penelitian saya, saya menggunakan metode sensus..

Penelitian yang dilakukan oleh Fu, Wei Hu (2014). Dengan judul *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*". Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara iklim peduli, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja kerja dari 476 karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi China. Sampel yang diambil sebanyak 600 karyawan perusahaan asuransi di China. Lokasi dari penelitian ini berada di Taipei di Negara China. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan variabel-variabel *job performance, job satisfaction, organizational commitment*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah ini bahwa iklim peduli memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komando organisasi, dan kinerja kerja. Perhatian iklim juga memiliki dampak tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi melalui peran mediasi kepuasan kerja, dan pada kinerja kerja melalui peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain itu, kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi, yang juga berdampak signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Akhirnya, komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan

dilakukan oleh peneliti (dalam hal ini saya) adalah terletak pada instansi atau organisasi yang diteliti, dimana saya meneliti di perusahaan sektor jasa pariwisata.

Tabel 2.1

Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
1.	<p>Pila-ngarm, &amp; Siengthai (2015)</p> <p><i>The Interaction Effect Of Job Redesign And Job Satisfaction On Employee Performance</i></p> <p>231 hotel &amp; resor dan 10 perbankan yang terdaftar di bursa efek</p> <p>Penelitian dilakukan di Thailand</p>	<p>Tujuan makalah ini adalah untuk menguji pengaruh redesain pekerjaan dan juga pengaruh interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job redesign, Job Satisfaction, Employee Performance</i></p>	<p>Perancangan ulang pekerjaan adalah cara yang bisa dilakukan untuk memobilisasi kinerja karyawan melalui interaksi dengan kepuasan kerja. Peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi penghubung utama untuk memobilisasi kinerja karyawan.</p>
2.	<p>Zia-ur-Rehman&amp;Ali (2014)</p> <p><i>Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG's Sector in Pakistan</i></p> <p>90% dari 150 sampel pegawai disektor FMGC</p> <p>Penelitian dilakukan di Rawalpindi dan Islamabad, Pakistan</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja karyawan dan membantu menganalisis bagaimana rancangan kerja yang memadai akan membantu meningkatkan kinerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>job design, employee performance, employee satisfaction, job characteristic model</i></p>	<p>Peneliti menyarankan dan merekomendasikan bahwa manajemen organisasi manapun harus mempertimbangkan perspektif karyawan dalam merancang deskripsi pekerjaan setiap posisi dan penekanannya harus pada elemen JCM terkait dengan konsep pekerjaan di masyarakat tertentu.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
3.	<p>Walden, Joyce L. (2012)</p> <p><i>Multifunctional Job Design Interventions: Influences On Commitment To Organizational Performance</i></p> <p>Studi ini berlangsung di kantor percobaan selektif gabungan yang berlokasi di seluruh pengadilan federal Amerika Serikat di Amerika Serikat.</p> <p>5628 petugas masa percobaan (Pengadilan AS, nd) di 12 sirkuit regional AS yang terdiri dari 94 pengadilan negeri AS, termasuk 96 kantor kejaksaan AS (74 gabungan kantor percobaan masa percobaan AS dan 22 AS yang terpisah kantor percobaan, Pengadilan AS, dan "Meja E").</p>	<p>Untuk mengetahui bagaimana menyelaraskan intervensi desain kerja multifungsi mempengaruhi komitmen terhadap sasaran kinerja organisasi. Untuk menyelidiki fenomenologi, sebuah penelitian dilakukan untuk menentukan faktor penyelarasan yang tergabung dalam pekerjaan multitask mempengaruhi hasil komitmen karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job Design, Alignment, Organizational Commitment and Performance Theories</i></p>	<p>Setelah pembuatan data deskriptor dan daftar pengkodean, pemeriksaan data yang ketat dimulai dengan penilaian formatif dari tanggapan yang ditranskripsikan: mencari indikator keselarasan kebijakan, proses dan tugas kerja yang efektif atau tidak efektif. Penyelarasan yang efektif mempengaruhi komitmen organisasi dan organisasi komitmen mempengaruhi pencapaian tujuantujuan organisasi (Becker &amp; Huselid, 2010). Evaluasi masukan pekerja melalui penilaian formatif "sangat penting untuk mendesain ulang pekerjaan".</p>



**Tabel 2.1** (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
4.	<p>Buttigieg &amp; West (2013)</p> <p><i>Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice</i></p> <p>Sampel acak petugas perawatan kesehatan di rumah sakit akut di Inggris.</p>	<p>Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji kualitas kepemimpinan manajemen senior mengenai dukungan sosial dan desain pekerjaan, efek utama pada <i>strain</i>, dan efek moderat pada hubungan stres-dengan-stres kerja yang dinilai dari kepuasan kerja para perawatnya.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job design, Hospital practice, Senior management leadership, Social support, Stress Job, Job Satisfaction</i></p>	<p>Kualitas kepemimpinan manajemen senior menjelaskan 75 persen dan 94 persen varians dukungan sosial dan desain pekerjaan masing-masing, sedangkan stres kerja menjelaskan 51 persen varians strain. Dukungan sosial dan desain pekerjaan meramalkan kepuasan kerja dan intensi turnover, serta hubungan moderat antara beban kerja / permusuhan kuantitatif dan kepuasan kerja / niat berpindah.</p>
5.	<p>Mellor &amp; Carlson (2004)</p> <p><i>Gender-Related Effects in the Job-Design–Job-Satisfaction Relationship: An Interactional Approach</i></p> <p>Peneliti menggandeng 107 jabatan, termasuk akuntan, pengacara, mekanik mobil, insinyur sipil, pekerja administrasi, pekerja konstruksi, penjaga, guru sekolah dasar, petugas kepolisian, dan dokter.</p>	<p>Tujuan dari sang peneliti adalah untuk menemukan cara agar meningkatkan kepuasan melalui pemilihan variabel desain pekerjaan yang kondusif untuk memperkuat diri.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>gender; relational self-definition; ethic of care; self-actualization; job design; job satisfaction.</i></p>	<p>Pendekatan interaksional memiliki beberapa bukti untuk memahami bagaimana variabel desain pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hubungan <i>job-design-jobsatisfaction</i> mungkin paling kuat ketika variabel desain berhubungan dengan definisi diri relasional wanita dan pria.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
	Lokasi penelitian berada di Skotlandia, United Kingdom.			
6.	<p>Fahr, Rene (2011) <i>Job Design and Job Satisfaction – Empirical Evidence for Germany?</i></p> <p>Penelitian ini menggunakan data Panel Sosial Ekonomi Jerman (SOEP) untuk tahun 2001 (SOEP Group, 2001) dan total sampel sebanyak 22.351 responden individu dalam gelombang SOEP 2001</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Paderborn, Germany</p>	<p>Peneliti melakukan penelitian ini bertujuan untuk mengukur intensitas praktik dalam indeks dan memverifikasi ketangguhan hasil pada variasi nilai ambang untuk desain pekerjaan yang diperkaya.</p>	<p>Campuran</p> <p><i>Human Resource Management practices, job satisfaction, job design, SOEP, autonomy, multitasking</i></p>	<p>Peneliti menemukan bukti nyata bahwa memperkaya desain pekerjaan meningkatkan kepuasan kerja semua karyawan. Peneliti juga menyimpulkan dan menemukan beberapa bukti bahwa dampak pada kepuasan kerja bagi pekerja yang karakteristiknya dapat diamati sesuai dengan persyaratan tempat kerja yang diperkaya lebih tinggi daripada pekerja yang salah bekerja.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
7.	<p>Royes, Genieveve (2015)</p> <p><i>Performance Appraisal Process, Job Satisfaction, And Job Performance: Case Study Of Employee Perceptions Of Fairness</i></p> <p>Karyawan non manajemen, manajer, dan pemimpin eksekutif dalam organisasi. Ada 20 sampling untuk non-menejemen</p> <p>Penelitian dilakukan di Minneapolis, Minnesota, Amerika Serikat.</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pertanyaan manajemen: Bagaimana karyawan menggambarkan pandangan mereka tentang keadilan dalam proses penilaian kinerja? Apa karakteristik umum dari proses penilaian yang adil? dan aspek keadilan proses penilaian kinerja apa yang penting bagi kepuasan kerja dan kinerja?</p>	<p>Kualitatif</p> <p><i>description of fairness, description of fairness of the performance appraisal process within the organization, role in job satisfaction, role in job performance, and employee recommendations</i></p>	<p>Kesimpulan pada penelitian ini adalah bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses penilaian kinerja penting bagi kinerja pekerjaan mereka, keadilan proses penilaian kinerja organisasi dapat ditingkatkan, para peserta menggambarkan sistem penilaian kinerja yang khas namun merekomendasikan tipe model lain akan meningkatkan kewajaran proses, bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam proses penilaian kinerja penting bagi kepuasan kerja mereka.</p>
8.	<p>Snow, Joan Donatelli (2002)</p> <p><i>The Effect o f A Leader's Psychological Size and Distance through Performance Appraisal on A Follower's Job Satisfaction</i></p> <p>Penelitian dilakukan di dua perusahaan perhotelan dimana pada perusahaan pertama terdapat 12.000 karyawan dan</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi tingkat ukuran psikologis (status) pemimpin dan jarak (pengaruh) seperti yang dirasakan oleh karyawan mereka, peringkat kinerja karyawan dan dampak konstruksi ini terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job satisfaction, job characteristic, employee performance appraisal, psychological distance and size</i></p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak berbeda dengan penelitian lain menemukan bahwa pengaruh (jarak psikologis) dapat mempengaruhi informasi kinerja pemrosesan, dan Kajian kepribadian juga menunjukkan bahwa hubungan leader-follower mempengaruhi hasil diadik yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/ Variabel	Kesimpulan
	<p>perusahaan hotel yang lain terdapat populasi sebanyak 125.000 karyawan.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di kota Los Angeles, Amerika Serikat.</p>			<p>Jadi, dengan mengambil karakteristik relasional selangkah lebih maju dalam konteks hubungan pemimpin-karyawan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja harus mencakup ukuran dan jarak psikologis.</p>
9.	<p>Yang, Cheng-Liang &amp; Hwang, Mark (2014)</p> <p><i>Personality Traits And Simultaneous Reciprocal Influences Between Job Performance And Job Satisfaction</i></p> <p>Survei dilakukan dari bulan Oktober sampai November 2009. Secara keseluruhan, 414 kuesioner didistribusikan dan 392 dikembalikan.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di Taipei, Taiwan</p>	<p>Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji hubungan antara tiga variabel penting dalam pengelolaan karyawan Tionghoa: sifat kepribadian, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Model kausal dikembangkan untuk berhipotesis bagaimana kepribadian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja dan bagaimana kinerja dan kepuasan kerja saling mempengaruhi satu sama lain.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job satisfaction, Job performance, Personality, Big five personality traits, Simultaneous reciprocal influences</i></p>	<p>Dalam hal alokasi sumber daya, harus memprioritaskan faktor-faktor yang mendorong kinerja dan kepuasan kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang baik seperti otonomi dalam bekerja, keterlibatan dalam sistem pengambilan keputusan dan penghargaan untuk motivasi dapat menghasilkan kinerja kerja yang baik. Di sisi lain, menghasilkan kepuasan kerja yang diukur dengan kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik juga penting.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
10.	<p>Kuvaas, Bard (2007)</p> <p><i>Different Relationships Between Perceptions Of Developmental Performance Appraisal And Work Performance</i></p> <p>Sebanyak 983 kuesioner terdistribusi menghasilkan data dari 434 karyawan, tingkat respons sekitar 44 persen. Sekitar 53 persen perempuan, dan sekitar 47 persen pria. Hampir 53 persen responden berusia antara 38 dan 52 tahun. Sekitar 59 persen dari mereka memiliki gelar sarjana atau kurang, dan sekitar 41 persen memiliki gelar magister. Sekitar 19 persen responden memiliki beberapa bentuk tanggung jawab manajerial.</p> <p>Penelitian ini dilakukan di bank yang menjadi pelopor implementasi penerapan BSC di Oslo, Norwegia</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dua model hubungan yang berbeda antara persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja perkembangan dan kinerja kerja</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Performance appraisal, Human resource management, employee Performance</i></p>	<p>Kesimpulan pada penelitian ini adalah Bagi karyawan dengan orientasi otonomi yang lemah, hubungannya positif, namun bagi mereka yang memiliki orientasi otonomi yang kuat, hubungan tersebut negative, dan temuan yang paling menarik dan praktis relevan adalah bahwa orientasi otonomi memoderasi hubungan antara persepsi penilaian kinerja perkembangan dan kinerja kerja.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
11.	<p>Iqbal, Nadeem Ahmad, Naveed Haider, Zeeshan Batool, Yumna Qurat-UI-Ain (2013)</p> <p><i>Impact Of Performance Appraisal On Employee's Performance Involvingthe Moderating Role Of Motivation</i></p> <p>Sampel yang diambil adalah 150 responden yang ditunjuk untuk mewakili dari total keseluruhan populasi.</p> <p>Lokasi penelitian berada di sektor perbankan Dera Ghazi Khan di negara Pakistan.</p>	<p>Tujuan dari peniliti terhadap penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan juga menganalisis motivasi mempengaruhi hubungan penilaian kinerja dan kinerja karyawan.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Performance appraisal, Motivation, Employee's performance.</i></p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa meningkatkan kinerja karyawan yang akan mengarah pada kesuksesan organisasi. Sistem harus sangat memperhatikan orang- orang dan menyadari bahwa karyawan adalah sumber yang paling penting. Sistem pertama-tama harus berkontribusi untuk memotivasi semua karyawan. Ideologi ini akan membutuhkan upaya terus menerus dalam, pembinaan, konseling dan komunikasi datar antara karyawan dan atasan.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
12.	<p>Rowland, Caroline Ann &amp; Hall, Roger David (2013)</p> <p><i>Perceived Unfairness In Appraisal: Engagement And Sustainable Organizational Performance</i></p> <p>Sampel yang diambil adalah 100 sampel dari dua institusi pendidikan, dan 500 karyawan dari sektor perusahaan manufaktur</p> <p>Lokasi dari penelitian ini dilakukan di kota Manchester, United Kingdom</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kontribusi sistem penilaian terhadap efektivitas organisasi yang berkelanjutan. Sang peneliti berpendapat bahwa bahwa keunggulan kompetitif semakin bergantung pada usaha yang optional.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Performance, Competitive advantage, Performance Appraisal, Fairness, Organizational justice, Sustainable HR strategy</i></p>	<p>Penilaian menyoroti nilai-nilai organisasi dan bagaimana hal ini mencerminkan nilai-nilai masyarakat yang lebih luas. Penelitian kami menunjukkan bahwa sangat membantu untuk memeriksa penilaian melalui kacamata konsep keadilan organisasi dan kerangka kerja etis yang lebih luas, yang sebelumnya belum pernah dipertimbangkan secara luas.</p>

**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
13.	<p>Babalola, Sunday Samson (2016)</p> <p><i>The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment</i></p> <p>Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 123 karyawan media di negara bagian Oyo, Nigeria. Dengan rentan usia antara 20 sampai 56 tahun dengan rata-rata 33,72 tahun dan pengalaman kerja berkisar antara 1 sampai 29 tahun dengan rata-rata 6,91 tahun.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan supervisor-karyawan, gaya kepemimpinan yang dirasakan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job Performance, Commitment, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Laissez-Faire.</i></p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa manajemen organisasi harus mengembangkan program terus melakukan aktivitas yang tidak hanya akan mendorong kepuasan kerja tetapi juga hubungan kerja baik antara atasan dan bawahan karena hal ini berkontribusi lebih pada komitmen organisasi tanpa kepemimpinan. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan dan pelatihan yang akan mempertimbangkan kebutuhan karyawan.</p>



**Tabel 2.1** (Lanjutan)

<b>No.</b>	<b>Nama, Tahun, Judul Penelitian, Sampel, Lokasi</b>	<b>Tujuan Penelitian</b>	<b>Metodologi/ Variabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
14.	<p>Saranya, Kamala (2014)</p> <p><i>Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance - A general Perspective</i></p> <p>Peneliti telah menggunakan metode judgment-sampling untuk memilih 80 responden.</p>	<p>Tujuan dari peneliitian ini untuk meneliti bagaimana hubungan antara lintasan kepuasan kerja karyawan dan omset selanjutnya dapat berubah tergantung pada lintasan kepuasan kerja unit kerja dan penyebarannya. Secara khusus, dengan adanya lintasan kepuasan kerja tingkat unit negatif dan dispersi rendah, perubahan positif dalam kepuasan kerja tingkat individu tidak mempengaruhi kemungkinan seseorang meninggalkan sebuah organisasi.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job Satisfaction, Motivation, Turnover Behaviour, Productivity.</i></p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa karyawan merasa puas hampir di semua hal kecuali dalam kebijakan promosi dan sistem penanganan keluhan. Maka dorongan kepercayaan diri sejati mungkin adalah cara nomor satu untuk mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada sumber mental, spiritual, fisik, dan emosional positif yang dibawa karyawan ke tempat kerja.</p>
15.	<p>Fu, Wei Hu (2014)</p> <p><i>The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company</i></p> <p>sampel yang diambil sebanya 600 karyawan perusahaan asuransi di China.</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara iklim peduli, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja kerja dari 476 karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi China.</p>	<p>Kuantitatif</p> <p><i>Job performance , Job Satisfaction, Organizational commitment</i></p>	<p>Kesimpulan dari penelitian ini bahwa iklim peduli memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komando organisasi, dan kinerja kerja., kepuasan kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi, yang juga berdampak signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Akhirnya, komitmen organisasional memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja.</p>

Sumber: Data Sekunder, 2018

Dari hasil tabel diatas, peneliti merangkum untuk variabel *job redesign*, *performance appraisal*, *job satisfaction* dan *employee performance* yang akan dijelaskan pada tabel berikutnya adalah jurnal yang akan digunakan dan teori yang akan digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.2**

**Rekapitulasi Teori Penelitian Terdahulu**

<b>Variabel</b>	<b>Tokoh</b>	<b>Teori</b>	<b>Teori yang Digunakan Pada Penelitian Selanjutnya</b>
<i>Job Redesign</i>	Zia-ur-Rehman & Ali (2014)	-Skill Variety -Task Identity -Task Significance -Job Autonomy -Feedback	Zia-ur-Rehman & Ali (2014) ; Johari & Yahya(2016): by Fred Luthans from “Organizational Behavior (International Edition)” :  -Skill Variety -Task Identity -Task Significance -Job Autonomy -Feedback
	Johari & Yahya (2016)	-Skill Variety -Task Identity -Task Significance -Job Autonomy -Feedback	
	Walden, Joyce L. (2012)	- Job Redesign	
	Pila-ngarm, & Siengthai (2015)	-Job Redesign	
<i>Performance Appraisal</i>	Iqbal, Nadeem et al. (2013)	-Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), - 360 Degree Performance Appraisals, -Management By Objectives (MBO).	Iqbal, Nadeemet al. (2013); Royes, Genieveve(2015); Rowland, Caroline Ann & Hall, Roger David(2013) ; by Bohlander and Snellfrom “Managing Human Resources (International Student Edition 13)” :  -Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS), -Management By Objectives (MBO).

**Tabel 2.2** (Lanjutan)

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan Pada Penelitian Selanjutnya
	Royes, Genieveve (2015)	- <i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i> , - <i>Management By Objectives (MBO)</i> .	
	Kuvaas, Bard (2007)	<i>Performance Appraisal</i>	
	Rowland, Caroline Ann & Hall, Roger David (2013)	- <i>Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)</i> , - <i>Management By Objectives (MBO)</i> .	
<i>Job Satisfaction</i>	Zia-ur-Rehman & Ali (2014)	- <i>Satisfaction with pay</i> , - <i>Satisfaction with nature of work</i> , - <i>Satisfaction with supervision</i>	Zia-ur-Rehman & Ali (2014); Smucker, Michael (2001) : by Fred Luthans from “Organizational Behavior (International Edition)”:  - <i>Satisfaction with pay</i> , - <i>Satisfaction with nature of work</i> , - <i>Satisfaction with supervision</i>

**Tabel 2.2** (Lanjutan)

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang Digunakan Pada Penelitian Selanjutnya
	Fu, Wei Hu (2014)	<i>-Job Satisfaction</i>	
	Smucker, Michael (2001)	<i>-Satisfaction with pay, -Satisfaction with nature of work, -Satisfaction with supervision</i>	
	Saranya, Kamala (2014)	<i>-Challenging And Responsible Job -Numerous Promotional Opportunities -Impartial Treatment By The Management -Creativityand Ideas Of Job Security -Attractive Salary And Perks -Freedom In Work Situation -Participaative Management</i>	
<i>Employee Performance</i>	Zia-ur-Rehman & Ali (2014)	<i>-Task Performance, -Career Performance.</i>	Zia-ur-Rehman & Ali (2014); Jahwar & Liu (2016):  <i>-Task Performance, - Career Performance.</i>
	Buttigieg & West (2013)	<i>-Employee Performance</i>	
	Jahwar & Liu (2016)	<i>-Task Performance, -Career Performance.</i>	
	Iqbal, Nadeem <i>et al.</i> (2013)	<i>-Employee Performance</i>	

Sumber: Data Sekunder, 2018

Mengacu pada beberapa penelitian yang terdahulu tersebut, maka ada beberapa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu berupa *job redesign*, *performance appraisal*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Pemilihan variabel-variabel tersebut dipilih oleh peneliti dikarenakan menurut peneliti sendiri bahwa *employee performance* sangat penting menjadi perhatian. Alasan mendasarinya adalah bahwa setiap kesuksesan maupun capaian target yang berhasil diraih oleh suatu organisasi atau perusahaan tidak akan pernah lepas dari performa karyawannya, maka dari itu peran dari para pegawai disuatu organisasi atau perusahaan sangatlah vital, dan setiap organisasi atau perusahaan sudah selayaknya dapat memberikan fokus yang lebih terhadap performa para pegawainya.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu tersebut dapat diketahui bahwa *job redesign*, *performance appraisal*, dan *job satisfaction* dapat mempengaruhi *employee performance*. Maka dari itu variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *job redesign*, *performance appraisal*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 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 proses dan sistem yang dapat mempengaruhi kepegawaian agar dapat berjalan secara efektif sehingga tujuan dari individu karyawan dan organisasi keseluruhan dapat tercapai.

Brian dan Fony (2013) menyatakan bahwa professional SDM memiliki peran strategis untuk turut merancang dan mencapai sasaran strategis perusahaan. Guna menyesuaikan dengan iklim bisnis yang terus berkembang, professional SDM perlu memberikan nilai tambah bagi bisnis dan memberikan dampak manfaat bagi karyawan perusahaan.

Manajemen SDM juga memiliki beberapa fungsi. Menurut Snell dan Bohlander (2010) manajemen sumber daya manusia terbagi kedalam 5 fungsi, yaitu:

- 1) *Recruitment*

Dalam suatu perusahaan, seorang karyawan merupakan bagian yang paling penting karena karyawan dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Maka sebelum perusahaan tersebut dijalankan, perusahaan akan melakukan suatu proses yang disebut dengan proses pencarian karyawan (Snell dan Bohlander 2010). Seorang karyawan yang di rekrut harus sesuai dengan

kriteria standarisasi perusahaan. Misalnya, seorang karyawan harus mempunyai kemampuan intelektual, pengetahuan yang baik, efisiensi dalam bekerja dan berbagai kriteria baik lainnya yang nantinya akan membantu perusahaan dalam menjalankan tujuan bisnisnya (Snell dan Bohlander).

## 2) *Selection*

Setelah perusahaan melakukan tahap pencarian karyawan (*recruitment*) maka tahap selanjutnya yang harus dijalankan perusahaan adalah tahap penyeleksian (*selection*). Calon karyawan yang telah dipilih berdasarkan standarisasi perusahaan dan telah memberikan data diri dan data spesifikasi perusahaan akan dipilih perusahaan berdasarkan kualifikasinya. Dalam tahap penyeleksian ini biasanya melakukan suatu proses calon karyawan dimana kriteria dan data calon karyawan tersebut sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam tahap tersebut perusahaan melakukan pendataan dan pencatatan, dan kemudian perusahaan akan memasukan dan mengkategorikan calon karyawan tersebut kepada deskripsi pekerjaan atau yang biasa disebut *job description*. Arti dari *job description* adalah penetapan akan sebuah pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban seorang karyawan dalam melakukan tugasnya (Snell dan Bohlander: 2010).

## 3) *Training and developing*

Tahap selanjutnya adalah proses pelatihan dan pengembangan dimana dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut menjadi terbiasa kepada pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan (Snell dan Bohlander: 2010).

#### 4) *Performance appraisal*

Proses ini haruslah didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat satu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasari kepada kinerja / *performance appraisal* (Snell dan Bohlander: 2010).

#### 5) *Compensation management*

Tahap yang terakhir adalah proses pemberian kompensasi dimana setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan dilain pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat meggunakan kemampuan dan keahlian mereka untuk dapat menjalankan perusahaan tersebut. Selain itu juga perusahaan membutuhkan karyawan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu berupa keuntungan (Snell dan Bohlander: 2010).

### **2.2.2 *Employee Performance***

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.

Kinerja dalam organisasi adalah sebuah konstruksi yang memainkan peran sentral dalam kelangsungan bisnis modern (Richard, Devinney, George, & Johnson, 2009). Selain itu, cukup untuk menyatakan bahwa kinerja dalam organisasi mengembangkan tingkat daya saing dengan memaksimalkan tingkat efisiensi dan produktivitas yang mengarah pada kehadiran yang berkelanjutan di lingkungan bisnis (Boulescu & Ghita, 2002; Grigore, Badea, & Radu, 2010). Persepsi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi memungkinkan maksimalisasi sumber daya fungsional organisasi dengan memanfaatkan keunggulan pengetahuan, aset, prosedur, dan kompetensi mereka yang ada untuk meningkatkan hasil bisnis (Wang & Li, 2008). Richard et al. (2009) menekankan pada pertimbangan terbatas pada kinerja dan bagaimana perusahaan mengukur kinerja di bidang manajemen. Ukuran kinerja karyawan yang dirasakan membantu pemahaman kompetensi bisnis tentang bagaimana memaksimalkan sumber daya fungsional mereka karena berkaitan dengan keselarasan organisasi.

Kinerja karyawan mengacu pada aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan karyawan dan diukur terhadap beberapa standar. Menurut Güngör (2011), kinerja karyawan juga dapat dilihat sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan dan terdiri dari unsur-unsur seperti kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan kerjasama. Ini juga mengacu pada semua aktivitas yang dilakukan karyawan yang diakui secara formal sebagai bagian dari pekerjaan dan juga kegiatan yang berkontribusi pada inti teknis sebuah organisasi (Borman dan Motowidlo, 1993).

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:

- Task Performance
- Career Performance

Alasan mengapa teori tersebut digunakan adalah karena dari beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan, mayoritas teori yang digunakan adalah teori milik Freed Luthans tersebut.

### **2.2.3 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.

Dengan perspektif karyawan untuk tugas yang dirasakan Model karakteristik desain pekerjaan (Hackman & Oldham, 1975) biasa digunakan. Model ini memiliki lima dimensi penting, yaitu variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Menurut Garg dan Rastogi (2005) ketrampilan adalah tingkat pemanfaatan keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Berbagai keahlian adalah tingkat keanekaragaman dalam tugas pendudukan (Price & Mueller, 1986). Variasi ketrampilan merupakan salah satu faktor dalam model karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi makna kerja yang berpengetahuan (Hackman & Oldman, 1980). Dalam berbagai tugas penelitian dipandang sebagai sejumlah elemen tugas yang berbeda yang dibutuhkan dalam pemenuhan pekerjaan (Harvey, 1991).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor desain pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan terhadap tugas pekerjaan. Asisten Chen & David ; Kuo & Ho, 2010). Meyer dan Herscovitch (2001) menegaskan bahwa komitmen karyawan mempengaruhi efektivitas organisasi, kepuasan kerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Dalam sebuah studi kualitatif skala kecil dengan menggunakan sampel dari enam petugas masa percobaan, misalnya, Farrow (2004) menyimpulkan bahwa isu-isu yang berkaitan dengan fitur desain pekerjaan menurunkan komitmen organisatoris organisasional dengan "kesempitan metode kerja yang ditentukan, meningkatkan tekanan beban kerja dan birokrasi tuntutan dokumen (hlm. 218-219). Memang, Farrow juga menentukan bahwa petugas masa percobaan berjalan dengan baik berdasarkan komitmen, sehingga mencapai tujuan organisasi untuk mengurangi tingkat residivisme. Sebaliknya, analisis data Farrow menunjukkan bahwa hasil kinerja positif dapat diakreditasi oleh komitmen pribadi untuk meningkatkan kesejahteraan sosial pelaku sebagai pengganti komitmen karyawan untuk mempromosikan kinerja organisasi secara keseluruhan - yang

mengindikasikan kemungkinan ketidakseimbangan proses dengan tujuan organisasi dan komponen desain pekerjaan dengan tujuan proses.

Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins dan Judge, 2007:268). Pendekatan karakteristik pekerjaan merupakan tindak lanjut dari proses rancangan pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan ini berupaya untuk menjelaskan situasi dan merancang pekerjaan efektif bagi individu dengan menggunakan pendekatan contingency (Kreitner dan Kinicki, 2005:264).

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Luthans (2002). Berikut teori yang digunakan:

- *Skill Variety*
- *Task Identity*
- *Task Significance*
- *Job Autonomy*
- *Feedback*

Alasan mengapa teori tersebut digunakan adalah karena dari beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan, mayoritas teori yang digunakan adalah teori milik Fred Luthans tersebut.

#### **2.2.4 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 (Raush & Frisch, 1985).

Penilaian kinerja adalah alat ukur yang digunakan oleh sebagian besar organisasi untuk membuat keputusan personil (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).

Penilaian kinerja pada awalnya terkait dengan hasil nyata dan penghargaan atau konsekuensi moneter (Brown & Lim, 2009). Jika kinerja luar biasa, karyawan akan menerima kenaikan gaji; Jika kinerjanya tidak dapat diterima, gaji pegawai akan dipotong. Penilaian kinerja berkembang dari menjadi alat berbasis merit termasuk untuk menjadi alat motivasi dan pengembangan bagi atasan dan karyawan (Brown & Lim, 2009). Sistem penilaian kinerja sekarang mencakup sistem berbasis merit, manajemen berdasarkan tujuan (MBO), dan sistem berbasis hasil (Brown & Lim, 2009). Brown dan Lim (2009) mengemukakan bahwa alasan di balik sistem penilaian kinerja ini adalah untuk

menghubungkan penghargaan dan peluang pertumbuhan terhadap kinerja karyawan, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk memberikan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Tujuan keseluruhan dari sistem penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi karena kinerja dikaitkan dengan penghargaan (Oh & Lewis, 2009). Oh dan Lewis (2009) mengusulkan agar karyawan yang berkinerja buruk akan termotivasi untuk memperbaiki kinerja agar mendapatkan keuntungan dari kompensasi finansial dan non-finansial dimana sebagai karyawan yang berkinerja baik akan berusaha mempertahankan atau meningkatkan hasilnya.

Istilah penilaian kinerja serupa dengan evaluasi kinerja atau *review* kinerja, dan persyaratan serupa lainnya. Penilaian kinerja pada berbagai waktu terus digunakan dan mengacu pada yang pertama adalah instrumen atau formulir untuk menilai kinerja pekerjaan seorang karyawan, yang kedua wawancara di mana kinerja pekerjaan karyawan dinilai dan umpan balik diberikan kepada karyawan, yang ketiga sistem penetapan harapan kerja karyawan / kinerja aktual karyawan / menilai kinerja / umpan balik kepada karyawan mengenai penilaian kinerja dan bagaimana memperbaikinya di masa depan / menetapkan tujuan dan harapan baru untuk periode lain, dan yang keempat manajemen kinerja dengan penilaian kinerja kerja merupakan bagian darinya ( Dessler, 2011). Baru-baru ini entri kelima adalah *Integrated Organizational Performance Management* dengan pembebanan vertikal dan horizontal dan rencana strategis / operasi dan tujuan dan metrik individu (McGrath 2010).

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Bohlander & Snell (2004). Berikut teori yang digunakan:

- *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)* ,

- *Management By Objective (MBO)*

Alasan mengapa teori tersebut digunakan adalah karena dari beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan, mayoritas teori yang digunakan adalah teori milik Bohlander & Snell tersebut.

### **2.2.5 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).

Kepuasan kerja telah dikonseptualisasikan dengan cara yang berbeda. Beberapa orang menganggapnya sebagai tingkat di mana orang menyukai pekerjaan mereka (46 Spector, 1997). Yang lain melihatnya sebagai tingkat kesesuaian antara fitur pekerjaan dan harapan pekerja. Berdasarkan pendekatan ini, pekerja relatif lebih puas dengan pekerjaan mereka saat harapan mereka terpenuhi atau terlampaui; Jika tidak, ketidakpuasan akan menjadi hasil dari pengalaman kerja (526) Tutuncu dan Kozak, 2007). Kepuasan kerja sebenarnya sering dijelaskan dengan menggunakan paradigma fit person-environment atau model kepuasan kebutuhan. Semakin banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan atau nilai pekerja, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka (Chandan, 1996).

Wexley dan Yukl (dalam Bangun, 2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Noe at. el. (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. Kepuasan kerja menurut Robbins dan Coulter (2010) mengacu pada sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya.

Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif. Ketika orang-orang membicarakan sikap karyawan, biasanya merujuk pada kepuasan kerja.

Sumber teori yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Luthans (2002). Berikut teori yang digunakan:

- *Satisfaction with pay,*
- *Satisfaction with nature of work,*
- *Satisfaction with supervision*

Alasan mengapa teori tersebut digunakan adalah karena dari beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan, mayoritas teori yang digunakan adalah teori milik Freed Luthans tersebut.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 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 desain kerja. Pekerjaan yang dirancang dengan baik juga menyebabkan peningkatan kesejahteraan karyawan (Strümpfer, 2006).

Berdasarkan ulasan di atas, maka hipotesis yang diperoleh adalah:

**H<sub>1</sub>:** *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **2.3.2 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:

**H<sub>2</sub>:** *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **2.3.3 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:

**H<sub>3</sub>:** *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

### **2.3.4 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 ekstrasversi 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:

**H<sub>4</sub>:** *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

### **2.3.5 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:

**H<sub>5</sub>:** *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance employee*.

### **2.3.6 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:

**H<sub>6</sub>:** *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

### **2.3.7 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.

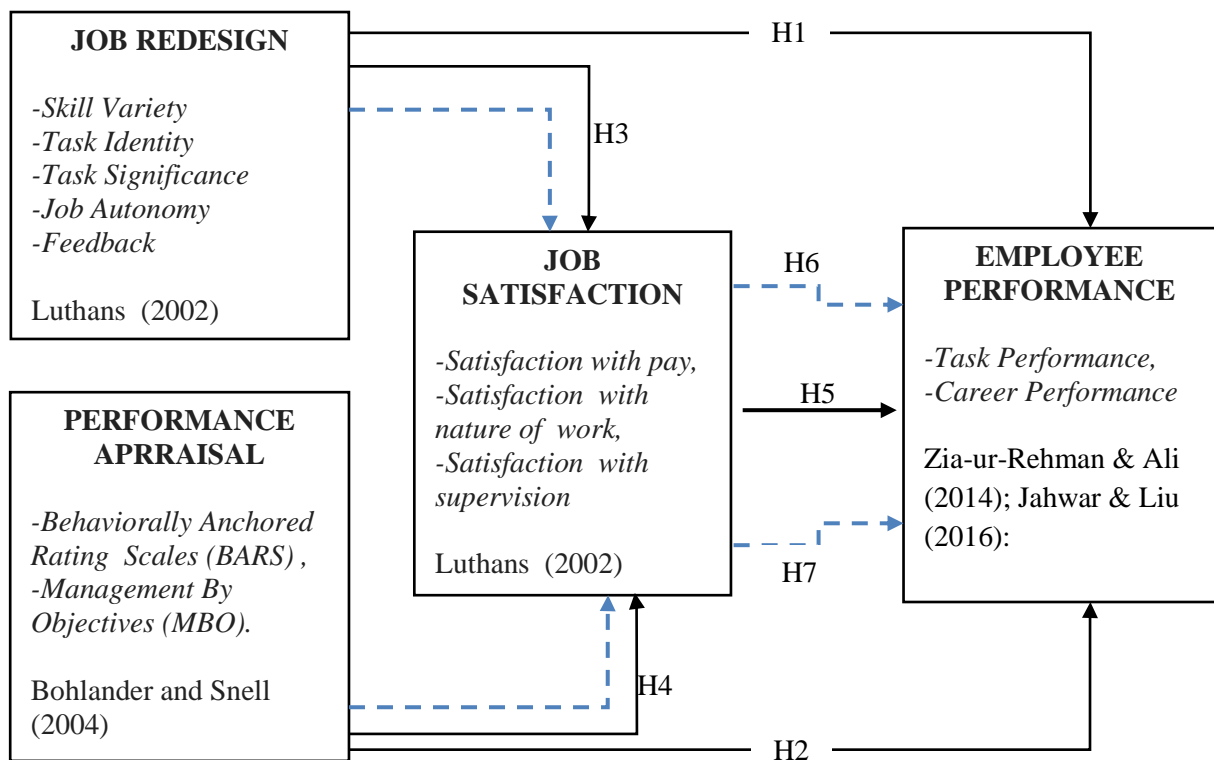
Evaluasi melibatkan perbandingan kinerja karyawan dengan tujuan yang telah dijelaskan pada awal periode penilaian (Lillian, Mathooko & Sitati, 2012). Penilaian mengenai kinerja karyawan dimana karyawan telah memenuhi tujuannya. Penilaian reguler membuat karyawan dapat memusatkan perhatiannya pada apa 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:

**H<sub>7</sub>:** *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

#### **2.4 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 2.1 Kerangka Teori**

Keterangan :

**H<sub>1</sub>**: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

**H<sub>2</sub>**: *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

**H<sub>3</sub>**: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

**H<sub>4</sub>** : *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

**H<sub>5</sub>**: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance employee*.

**H<sub>6</sub>**: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

**H<sub>7</sub>:** *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. 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).

##### **3.1.2 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.

### **3.2 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.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 5 point , dimana '1' menunjukkan 'sangat tidak setuju' , '2' menunjukkan 'tidak setuju', '3' menunjukkan 'netral' , '4' menunjukkan 'setuju' dan '5' menunjukkan 'sangat setuju'. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job redesign* diadaptasi dari Luthans (2002) adalah:

#### 1. *Skill Variety*:

- a. Dalam bekerja saya harus menggunakan lebih dari satu keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan saya.
- b. Pekerjaan saya merupakan pekerjaan yang rutin dan berulang.
- c. Pekerjaan saya menuntut saya menggunakan keterampilan yang kompleks (tidak sederhana).

#### 2. *Task Identity*:

- a. Pekerjaan saya mencakup keseluruhan tahap pekerjaan sehingga hasil kerja saya dapat terlihat pada pelayanan atau *service* yang diberikan perusahaan kepada para pemangku kepentingan.

- b. Menurut saya, saya bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.
- c. Pekerjaan saya tidak memberikan kesempatan bagi saya untuk mengerjakan keseluruhan tahap penyelesaian pekerjaan.

### 3. *Task Significance*

- a. Menurut saya peran yang saya jalani cukup penting bagi perusahaan.
- b. Pegawai bagian lain sangat mengharapkan tugas-tugas yang saya sedang kerjakan, dan saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tersebut dengan baik.
- c. Hasil pekerjaan saya akan berpengaruh terhadap keberadaan saya di perusahaan ini dan kelangsungan jalannya perusahaan.

### 4. *Job Autonomy*

- a. Dalam bekerja saya diijinkan memutuskan sendiri cara, waktu, dan prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kebebasan untuk memutuskan sendiri cara penyelesaian pekerjaan juga harus saya pertanggung jawabkan sendiri.
- c. Saya bertanggung jawab penuh terhadap kegagalan layanan jasa yang dihasilkan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.

### 5. *Feedback*

- a. Saya secara rutin dievaluasi oleh pihak lain ( atasan ) mengenai kinerja saya.
- b. Dalam bekerja saya diberi petunjuk-petunjuk tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Saya berkesempatan mendapatkan gambaran / pengarahan yang jelas mengenai baik buruknya hasil pekerjaan saya.

### 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 kinerjanya dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 5 point , dimana '1' menunjukkan 'sangat tidak setuju' , '2' menunjukkan 'tidak setuju', '3' menunjukkan 'netral' , '4' menunjukkan 'setuju' dan '5' menunjukkan 'sangat setuju'. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *performance appraisal* diadaptasi Bohlander & Snell (2004) adalah:

#### 1. BARS

- a. Sistem penilaian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab saya (jabatan).
- b. Sistem penilaian kinerja mampu menilai kinerja sebenarnya.
- c. Saya mengetahui dengan baik dalam mencapai stsyar penilaian kinerja.
- d. Penilai sudah efektif dalam melakukan penilaian kinerja.

#### 2. MBO

- a. Penilai sudah efektif dalam melakukan penilaian kinerja.
- b. Sistem penilaian kinerja sesuai dengan tugas yang dikerjakan (*job description*).
- c. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir (promosi).
- d. Penilai memenuhi kualifikasi penilai yang objektif.



### 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.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 5 point , dimana '1' menunjukkan 'sangat tidak puas' , '2' menunjukkan 'tidak puas', '3' menunjukkan 'netral' , '4' menunjukkan 'puas' dan '5' menunjukkan 'sangat puas'. Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* diadaptasi dari Luthans (2002).adalah:

#### 1. *Satisfaction with pay*

- a. Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini.
- b. Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.
- c. Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan.
- d. Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan.
- e. Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima.

#### 2. *Satisfaction with Nature of Work*

- a. Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.
- b. Saya merasa puas karena selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya.

- c. Saya merasa puas karena pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang.
- d. Saya merasa puas karena pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat ini.
- e. Saya merasa puas dan bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki.

### 3. *Satisfaction with Supervision*

- a. Saya merasa puas karena komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan.
- b. Saya merasa puas karena atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja.
- c. Saya merasa puas karena atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.
- d. Saya merasa puas karena atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas.
- e. Saya merasa puas karena atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya dan karyawan lainnya.

#### **3.2.4 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.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 5 point , dimana '1' menunjukkan 'sangat tidak setuju' , '2' menunjukkan 'tidak setuju', '3' menunjukkan 'netral' , '4' menunjukkan 'setuju' dan '5' menunjukkan 'sangat setuju'.

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *employee performance* diadaptasi dari Zia-ur-Rehman & Ali (2014), dan Jahwar & Liu (2016) adalah :

1. *Task Performance*

- a. Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
- b. Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.
- c. Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.
- d. Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.

2. *Career Performance*

- a. Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja.
- b. Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai.
- c. Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

### **3.3 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.

### **3.4 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).

**Table 3.1 Jumlah Populasi**

Borobudur	Prambanan	Ratu Boko	TeaPen	Manohara	UJT	Jumlah
54	56	22	21	18	1	172

Sumber: Data Sekuder, 2018

### 3.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.5.1 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, Ghozali (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 menghindarkan 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  $< 0,05$ .

### 3.5.2 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) sebagai berikut :

$$r_{II} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{(\sum \sigma_b^2)}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{II}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

### 3.6 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 Ghazali (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 konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (loading). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006).

### **3.6.1 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 *R-square* 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).

### **3.6.2 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 Ghozali, 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 (Formnel dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2006).

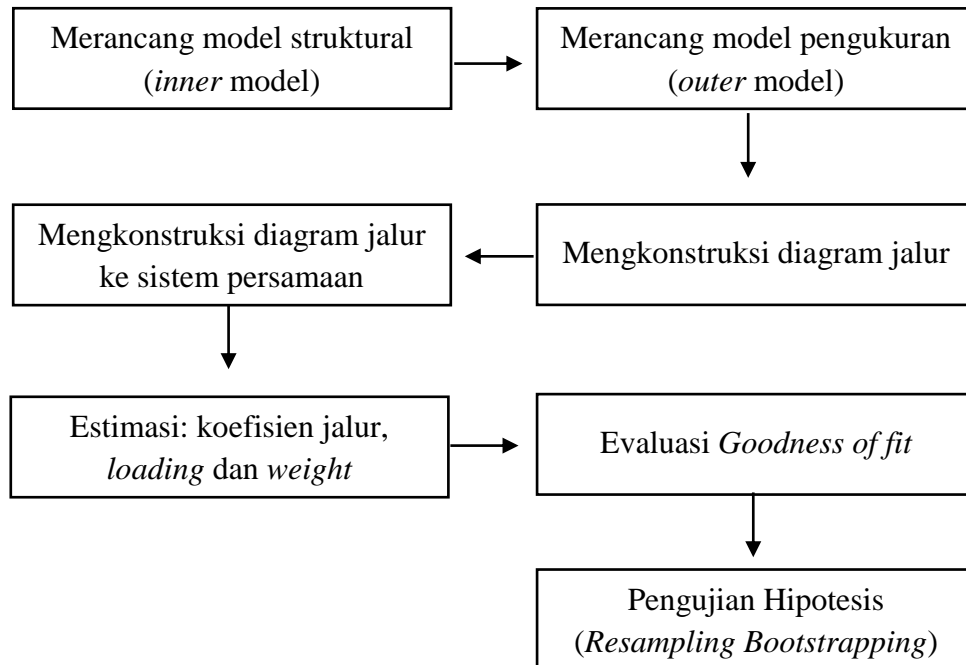
*Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2006).

### **3.6.3 Konsep Dasar PLS**

Analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Jogiyanto, 2009). Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kasualitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. SEM berbasis kovarian bertujuan untuk mengestimasi model untuk pengujian atau konfirmasi teori, sedangkan SEM berbasis varian bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori (Jogiyanto, 2009). Sebagai alat untuk model prediksi, untuk menghindari masalah *interdeterminacy*, (yaitu skor faktor yang berbeda dihitung dari model faktor tunggal yang dihasilkan), PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator.

Dalam menggunakan metode PLS ini, ada beberapa langkahlangkah yang harus dilaksanakan, yaitu:



**Gambar 3.1. Metode PLS**

Keterangan :

1. Merancang Model Struktural (*inner model*)

Pada SEM perancangan model adalah berbasis teori, akan tetapi pada PLS dapat berupa:

- a. Teori
  - b. Hasil penelitian empiris
  - c. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu lain
  - d. Normatif, misal peraturan pemerintah, undang-undang, dan lain sebagainya
  - e. Rasional (PLS: bisa eksplorasi hubungan antar variabel)
2. Merancang Model Pengukuran (*outer model*)
- a. Pada SEM semua bersifat refleksif, model pengukuran tidak penting
  - b. Pada PLS perancangan *outer model* sangat penting: reflektif atau formatif
  - c. Dasar: teori, penelitian empiris sebelumnya, atau rasional
3. Konstruksi Diagram Jalur
4. Konversi Diagram Jalur ke Persamaan
5. Estimasi Parameter
- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten
  - b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten (koefisien jalur) dan antara variabel laten dengan indikatornya (*loading*)
  - c. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten

d. *Interaction variable*

Pengukuran untuk variabel moderator, dengan teknik: menstandarkan skor indikator dari variabel laten yang dimoderasi dan yang memoderasi, kemudian membuat variabel laten interaksi dengan cara mengalikan nilai standar indikator yang dimoderasi dengan yang memoderasi.

6. Evaluasi *Goodness of fit*

a. *Outer model* refleksif:

Untuk model penelitian yang menggunakan *outer model* refleksif dievaluasi berdasarkan *convergent, discriminant validity, composite reliability*.

Nilai *convergent* dilihat dari nilai *loading*, nilai tersebut dianggap cukup antara 0.5 sampai 0.6 untuk jumlah variabel laten antara 3 sampai 7. Nilai *discriminant validity* dilihat berdasarkan nilai AVE, nilai AVE tersebut  $> 0.5$ . Nilai *composite reliability* yang masih dapat diterima adalah  $\geq 0.7$

b. *Outer model* formatif:

Sedangkan untuk model penelitian yang menggunakan *outer model* formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan melihat signifikansi dan *weight*.

c. *Goodness of fit inner model*

Diukur menggunakan *Q-square predictive relevance*. Rumus Q-Square:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah R square variabel endogen dalam model. Interpretasi  $Q^2$  sama dengan koefisien determinasi total dalam analisis jalur (mirip dengan  $R^2$  pada regresi)

## 7. Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis statistik untuk *outer* model:

H0:  $\lambda_i = 0$ , lawan

H1:  $\lambda_i \neq 0$

b. Hipotesis statistik untuk *inner* model: Variabel eksogen terhadap endogen:

H0 :  $\gamma_i = 0$ , lawan

H1 :  $\gamma_i \neq 0$

c. Hipotesis statistik untuk *inner* model: Variabel endogen terhadap endogen:

H0 :  $\beta_i = 0$ , lawan H1 :  $\beta_i \neq 0$

d. Statistik uji: t-test;  $p\text{-value} \leq 0,05$  (alpha 5%); signifikan

e. *Outer* model signifikan: indikator bersifat valid

f. *Inner* model signifikan: terdapat pengaruh signifikan

g. PLS tidak mengasumsikan data berdistribusi normal: menggunakan teknik resampling dengan metode *bootstrap*

### **3.6.4 Analisis Deskriptif**

Analisis ini bersifat uraian atau penjelasan-penjelasan dengan membuat tabel-tabel, mengelompokkan 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.

### **3.7 Tingkat Signifikansi**

Tingkat signifikansi 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.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden. Total kuesioner yang disebar berjumlah 172 kuesioner untuk para karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero). Hasil data kuesioner yang berhasil dikembalikan dan memenuhi syarat adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang disebar	172
Jumlah Kuesioner yang kembali	132
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	14
Jumlah kuesioner memenuhi syarat	118

Sumber: Data Primer, 2018

Hasil pengumpulan data dari penyebaran kuesioner kepada para karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero), sebanyak 118 responden memberikan tanggapannya dengan baik. Dari 118 respon tersebut, seluruh kuesioner data tersebut dapat diolah sesuai sampel yang dibutuhkan.

## 4.2 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden yang ada di dalam penelitian ini menampilkan beberapa informasi yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, tingkatan gaji, lama bekerja, dan status pernikahan. Hasil deskripsi dari masing-masing kategori tersebut adalah sebagai berikut.

### 4.2.1 Deskripsi Jenis Kelamin

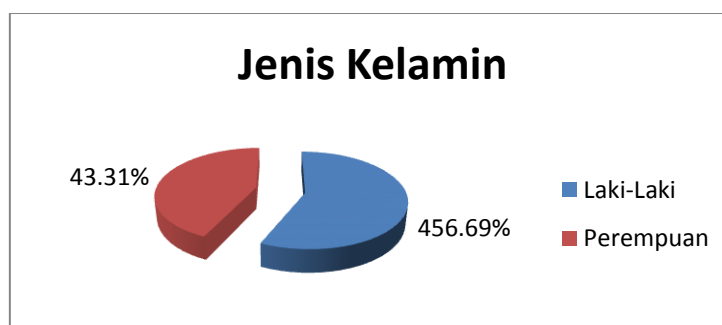
Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pada jenis kelamin diperoleh data yang ditunjukkan pada Tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2** Hasil Deskripsi Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	67	56.69
2	Perempuan	51	43.31
Total		118	100

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 130)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 118 responden berkaitan dengan jenis kelamin karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.1 berikut:



**Gambar 4.1** Diagram Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 dan Gambar 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu dengan persentase sebanyak 56.69 persen, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan hanya sebanyak 43.31 persen dari total persentase 100 persen dengan jumlah total responden sebanyak 118 karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.



#### 4.2.2 Deskripsi Usia Responden

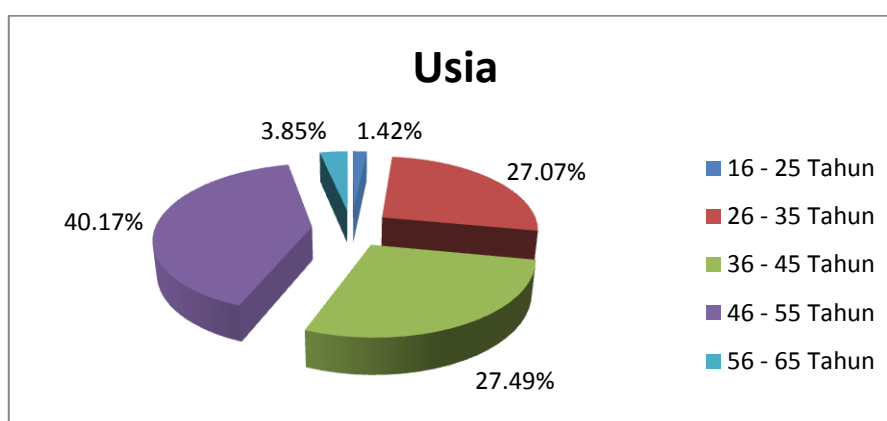
Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pada usia responden yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3** Hasil Deskripsi Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	16 - 25 Tahun	2	1.42
2	26 - 35 Tahun	31	27.07
3	36 - 45 Tahun	33	27.49
4	46 - 55 Tahun	48	40.17
5	56 - 65 Tahun	4	3.85
Total		118	100

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 130)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 118 responden berkaitan dengan usia karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.2 berikut.



**Gambar 4.2** Diagram Usia

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 dan Gambar 4.2 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berada pada usia antara 46-55 tahun, yaitu dengan persentase sebanyak 40.17 persen, sedangkan persentase paling rendah adalah dengan rentan usia antara 16-25 tahun dengan persentase sebanyak 1.42 persen dari total persentase sebanyak 100 persen dari total responden berjumlah 118 karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

### 4.2.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir

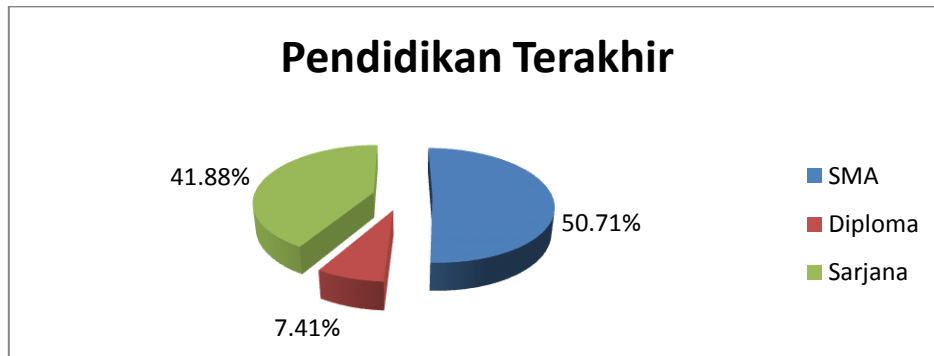
Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pada tingkat pendidikan ditunjukkan pada Tabel 4.4 berikut.

**Tabel 4.4** Hasil Deskripsi Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	60	50.71
2	Diploma	9	7.41
3	Sarjana	49	41.88
Total		118	100

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 130)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 118 responden berkaitan dengan pendidikan karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.3 berikut.



**Gambar 4.3** Diagram Pendidikan Terakhir

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dan Gambar 4.3 dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat pendidikan terakhir responden berada di jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA), yaitu dengan persentase sebanyak 50.71 persen, sedangkan persentase paling rendah adalah pada jenjang diploma dengan persentase sebanyak 7.41 persen dari total persentase sebanyak 100 persen dari total responden berjumlah 118 karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

### 4.2.4 Deskripsi Tingkat Gaji

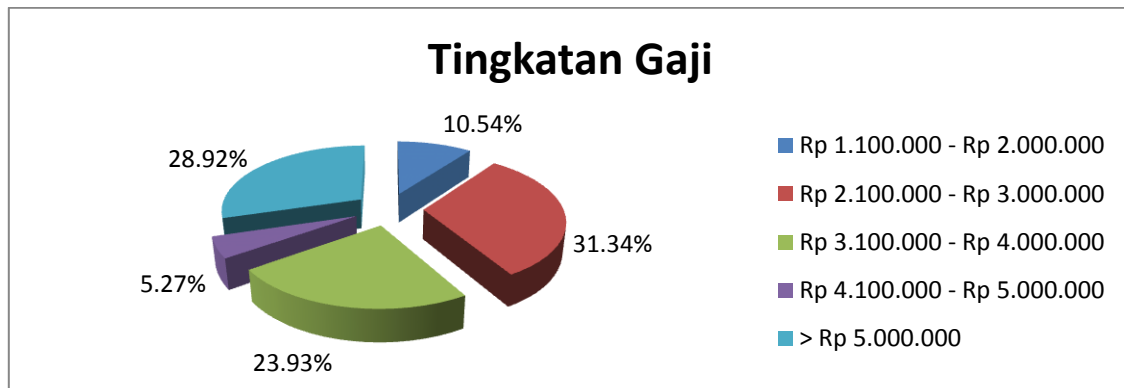
Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pada tingkatan gaji ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut.

**Tabel 4.5** Hasil Deskripsi Berdasarkan Tingkatan Gaji

No	Tingkat Gaji	Frekuensi	Persentase (%)
1	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000	12	10.54
2	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000	37	31.34
3	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000	28	23.93
4	Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000	6	5.27
5	> Rp 5.000.000	35	28.92
Total		118	100

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 130)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 118 responden berkaitan dengan tingkat gaji karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.4 berikut.



**Gambar 4.4** Diagram Tingkatan Gaji

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 dan Gambar 4.4 dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat gaji responden berada di antara Rp.2.100.000 - Rp.3.000.000, yaitu dengan persentase sebanyak 31,34 persen, sedangkan persentase paling rendah adalah pada tingkat gaji antara Rp.4.100.000-Rp.5.000.000 dengan persentase sebanyak 5.27 persen dari total persentase sebanyak 100 persen dari total responden berjumlah 118 karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

#### 4.2.5 Deskripsi Lama Kerja

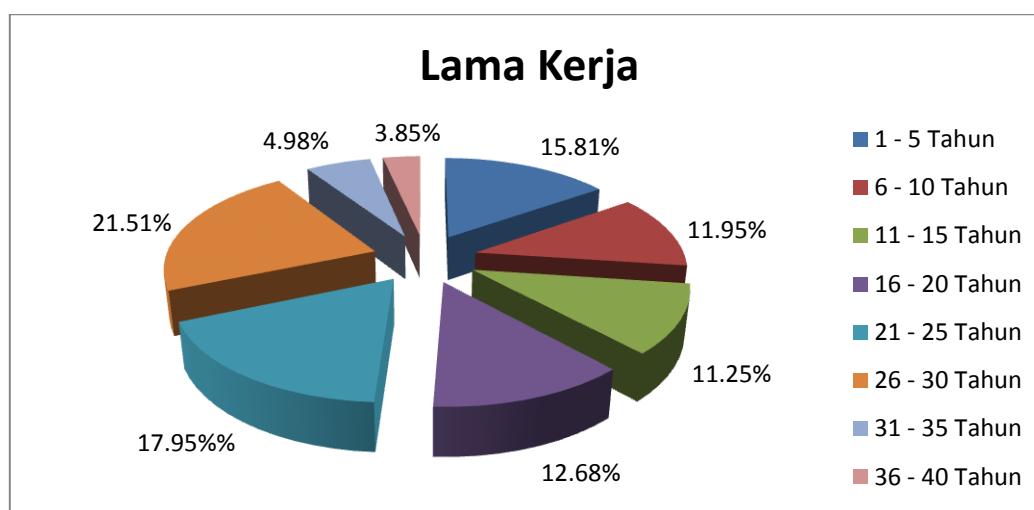
Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pada lama kerja ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6** Hasil Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 - 5 Tahun	18	15.81
2	6 - 10 Tahun	14	11.95
3	11 - 15 Tahun	13	11.25
4	16 - 20 Tahun	15	12.68
5	21 - 25 Tahun	21	17.95
6	26 - 30 Tahun	26	21.51
7	31 - 35 Tahun	7	4.98
8	36 - 40 Tahun	4	3.85
Total		118	100

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 131)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 118 responden berkaitan dengan lama kerja karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.5 berikut.



**Gambar 4.5** Diagram Lama Kerja

Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 dan Gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwa mayoritas lama bekerja responden berada di antara 26-30 tahun lamanya, yaitu dengan persentase sebanyak 21.51 persen, sedangkan persentase paling rendah adalah berada pada kisaran 36-40 tahun lamanya dengan persentase sebanyak 3.85 persen dari total persentase sebanyak 100 persen dari total responden berjumlah 118 karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

#### 4.2.6 Deskripsi Status Pernikahan

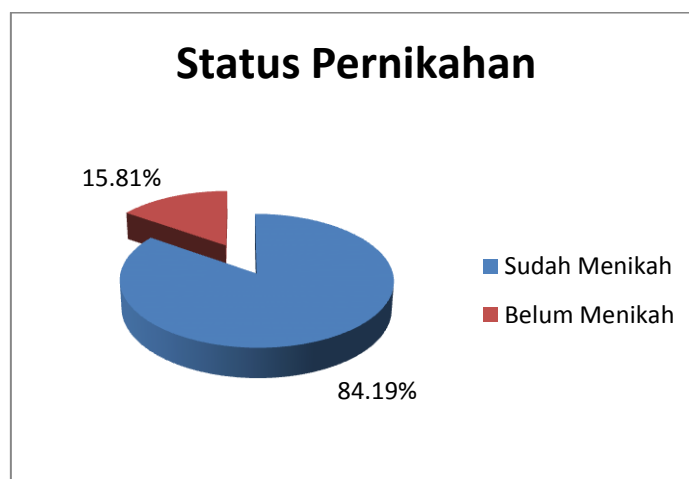
Deskripsi frekuensi responden berdasarkan pada status pernikahan ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.7** Hasil Deskripsi Berdasarkan Status Pernikahan

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sudah Menikah	100	84.19
2	Belum Menikah	18	15.81
Total		118	100

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 131)

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 118 responden berkaitan dengan status pernikahan karyawan, diperoleh data yang disajikan dalam Gambar 4.6 berikut.



**Gambar 4.6** Diagram Status Pernikahan  
Sumber: Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 4.7 dan Gambar 4.6 dapat disimpulkan bahwa status pernikahan para responden yang sudah menikah adalah sebanyak 100 karyawan, yaitu dengan persentase sebanyak 84.19 persen, sedangkan yang belum menikah sebanyak 18 karyawan, yaitu dengan persentase sebanyak 15.81 persen dari total persentase sebanyak 100 persen dari total responden berjumlah 118 karyawan pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko.

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian berfungsi untuk mengetahui skor jawaban tiap-tiap item pada variabel penelitian. Dari nilai rata-rata yang diperoleh kemudian dikategorikan ke dalam beberapa kelompok. Variabel pada penelitian ini adalah *job redesign*, *job appraisal*, *job satisfaction* dan *employee performance*. Pengukuran pada tiap-tiap item menggunakan skor terendah 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi 5 (sangat setuju) sehingga dalam penentuan intervalnya adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= (\text{Nilai Maksimal}-\text{Nilai Minimal})/(\text{Jumlah Kelas}) \\ &= (5-1)/5 \\ &= 0,8\end{aligned}$$

Berdasarkan pada perhitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Sangat rendah	: 1,00 – 1,80
Rendah	: 1,81 – 2,61
Sedang	: 2,62 – 3,42
Tinggi	: 3,43 – 4,23
Sangat tinggi	: 4,24 – 5,00

#### 4.3.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *job redesign* (JR) dan *performance appraisal* (PA). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen *job redesign* (JR) ditunjukkan dalam Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8** Variabel *Job Redesign*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Jr1	Dalam bekerja saya harus menggunakan lebih dari satu keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	3.94	Tinggi
Jr2	Pekerjaan saya merupakan pekerjaan yang rutin dan berulang.	3.98	Tinggi
Jr3	Pekerjaan saya menuntut saya menggunakan keterampilan yang kompleks (tidak sederhana).	3.88	Tinggi
Jr4	Pekerjaan saya mencakup keseluruhan tahap pekerjaan sehingga hasil kerja saya dapat terlihat pada pelayanan atau <i>service</i> yang diberikan perusahaan kepada para pemangku kepentingan.	4.14	Tinggi
Jr5	Menurut saya, saya bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.	3.91	Tinggi
Jr6	Pekerjaan tidak memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan keseluruhan tahap penyelesaian pekerjaan.	3.81	Tinggi
Jr7	Menurut saya peran yang saya jalani cukup penting bagi perusahaan.	4.19	Tinggi
Jr8	Pegawai bagian lain sangat mengharapkan tugas-tugas yang sedang saya kerjakan, dan saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tersebut dengan baik.	4.08	Tinggi
Jr9	Hasil pekerjaan saya akan berpengaruh terhadap keberadaan saya di perusahaan ini dan kelangsungan jalannya perusahaan.	4.16	Tinggi
Jr10	Dalam bekerja saya diijinkan memutuskan sendiri cara, waktu & prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.	3.96	Tinggi
Jr11	Kebebasan untuk memutuskan sendiri cara penyelesaian pekerjaan juga harus saya pertanggung jawabkan sendiri.	3.87	Tinggi
Jr12	saya bertanggung jawab penuh terhadap kegagalan layanan jasa yang dihasilkan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.	3.86	Tinggi
Jr13	saya secara rutin dievaluasi oleh pihak lain ( atasan ) mengenai kinerja saya.	4.15	Tinggi
Jr14	Dalam bekerja saya diberi petunjuk petunjuk tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	4.04	Tinggi
Jr15	Saya berkesempatan mendapatkan gambaran atau pengarahan yang jelas mengenai baik buruknya hasil pekerjaan saya.	4.00	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>4.00</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 131-132)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 bahwa total rata-rata penilaian responden terhadap variabel *job redesign* (JR) termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 4.00. penilaian tertinggi terdapat pada item Jr7 dengan nilai rata-rata 4.19 yang memuat pernyataan “Menurut saya peran yang saya jalani cukup penting bagi perusahaan”. Sedangkan nilai terendah terdapat pada item Jr6 dengan nilai rata-rata 3.81

yang memuat pernyataan “Pekerjaan tidak memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan keseluruhan tahap penyelesaian pekerjaan”.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen *performance appraisal* (PA) ditunjukkan dalam Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9** Variabel *Performance Appraisal*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Pa1	Sistem penilaian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab saya (jabatan).	3.88	Tinggi
Pa2	Sistem penilaian kinerja mampu menilai kinerja sebenarnya.	3.94	Tinggi
Pa3	Saya mengetahui dengan baik dalam mencapai stsayar penilaian kinerja.	3.92	Tinggi
Pa4	Penilai sudah efektif dalam melakukan penilaian kinerja.	3.85	Tinggi
Pa5	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi atau mutasi.	3.85	Tinggi
Pa6	Sistem penilaian kinerja sesuai dengan tugas yang dikerjakan ( <i>job description</i> ).	3.99	Tinggi
Pa7	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir (promosi).	4.03	Tinggi
Pa8	Penilai memenuhi kualifikasi penilai yang objektif.	3.78	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.91</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 132)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 dan bahwa total rata-rata penilaian responden terhadap variabel *performance appraisal* (PA) termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 3,91. Nilai tertinggi terdapat pada item Pa7 dengan nilai rata-rata 4,03 yang memuat pernyataan “Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir (promosi)”. Sedangkan nilai terendah terdapat pada kode item Pa8 dengan nilai rata-rata 3,78 yang memuat pernyataan “Penilai memenuhi kualifikasi penilai yang objektif”.

#### **4.3.2 Hasil Analisis Variabel intervening**

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel intervening *job satisfaction* (JS) ditunjukkan dalam Tabel 4.10 berikut:



**Tabel 4.10** Variabel *Job Satisfaction*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Js1	Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini.	3.87	Tinggi
Js2	Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.	3.86	Tinggi
Js3	Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan.	3.86	Tinggi
Js4	Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan.	3.81	Tinggi
Js5	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima.	3.81	Tinggi
Js6	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.	3.85	Tinggi
Js7	Saya merasa puas karena selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya.	3.91	Tinggi
Js8	Saya merasa puas karena pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang.	4.00	Tinggi
Js9	Saya merasa puas karena pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat ini.	4.08	Tinggi
Js10	Saya merasa puas dan bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki.	4.01	Tinggi
Js11	Saya merasa puas karena komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan.	3.98	Tinggi
Js12	Saya merasa puas karena atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja.	4.00	Tinggi
Js13	Saya merasa puas karena atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.	4.04	Tinggi
Js14	Saya merasa puas karena atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas.	4.06	Tinggi
Js15	Saya merasa puas karena atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya dan karyawan lainnya.	4.04	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.96</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 133)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 bahwa total rata-rata penilaian responden terhadap variabel *job satisfaction* (JS) termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 3,96. Penilaian tertinggi terdapat pada kode item Js9 dengan nilai rata-rata 4,09 yang memuat pernyataan “Pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat

ini”. Sedangkan nilai terendah terdapat pada kode item Js4 yang memuat pernyataan “Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima” dan Js5 yang memuat pernyataan “Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan” di mana keduanya memiliki nilai rata-rata 3,81.

#### 4.3.3 Hasil Analisis Variabel Endogen

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen *employee performance* (EP) ditunjukkan dalam Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11** Variabel *Employee Performance*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Ep1	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.	4.12	Tinggi
Ep2	Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.	4.05	Tinggi
Ep3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.	4.08	Tinggi
Ep4	Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.	4.05	Tinggi
Ep5	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja.	4.14	Tinggi
Ep6	Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai.	4.09	Tinggi
Ep7	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.	4.00	Tinggi
Ep8	Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.	4.01	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>4.07</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 134)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.11 bahwa total rata-rata penilaian responden terhadap variabel endogen *employee performance* (EP) termasuk dalam kriteria tinggi dengan nilai 4,07. Nilai tertinggi terdapat pada kode item Ep5 yang memuat pernyataan “Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja” dengan nilai rata-rata 4,14. Sedangkan nilai terendah terdapat

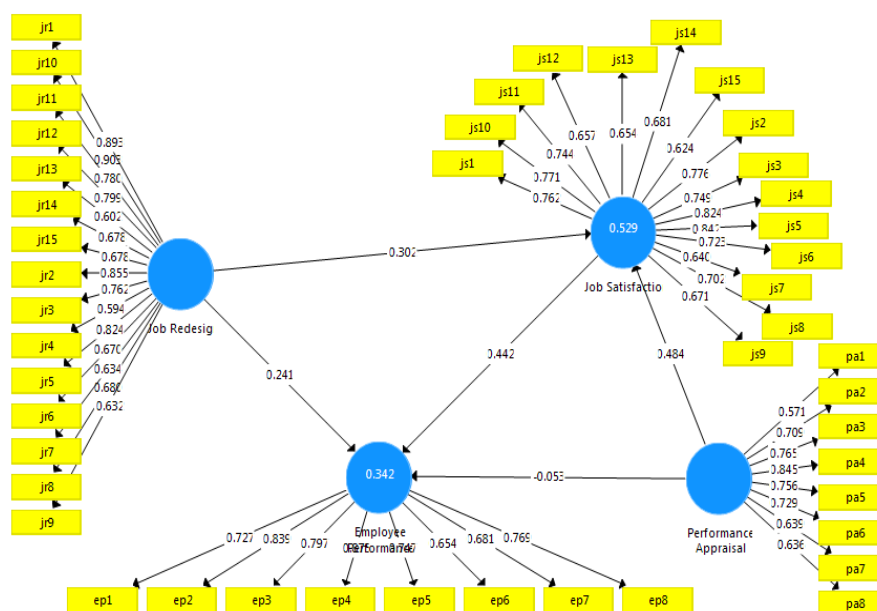
pada kode item Ep7 dengan nilai rata-rata 4,00 yang memuat pernyataan “Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan”.

#### 4.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* dimaksudkan untuk uji validitas dan reliabilitas suatu konstruk. *outer model* mencakup pengujian *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

##### 4.4.1 Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* diukur dengan menggunakan nilai *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Pada penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2015). Berikut merupakan hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loadings*.



**Gambar. 11** Hasil Uji *Outer Model*  
Sumber: Data Primer, 2018

Hasil perhitungan *outer model* pada Gambar. 11 menunjukkan bahwa sebanyak 46 item dari keseluruhan variabel laten *job redesign*, *performance appraisal*, *job satisfaction* dan *employee performance* memiliki nilai *outer loadings* di atas 0,5.

**Tabel 4.12** Nilai *Outer Loadings* Variabel Laten

<b>Variabel Laten</b>	<b>Item</b>	<b><i>Outer Loadings</i></b>
<b><i>Job Redesign</i></b>	Jr1	0.893
	Jr2	0.855
	Jr3	0.762
	Jr4	0.594
	Jr5	0.824
	Jr6	0.670
	Jr7	0.634
	Jr8	0.680
	Jr9	0.632
	Jr10	0.903
	Jr11	0.780
	Jr12	0.799
	Jr13	0.602
	Jr14	0.678
<b><i>Performance Appraisal</i></b>	Pa1	0.571
	Pa2	0.709
	Pa3	0.765
	Pa4	0.845
	Pa5	0.756
	Pa6	0.729
	Pa7	0.639
	Pa8	0.636
<b><i>Job Satisfaction</i></b>	Js1	0.762
	Js2	0.776
	Js3	0.749
	Js4	0.824
	Js5	0.842
	Js6	0.723
	Js7	0.640
	Js8	0.702
	Js9	0.671
	Js10	0.771
	Js11	0.744
	Js12	0.657
	Js13	0.654
	Js14	0.681
<b><i>Employee Performance</i></b>	Ep1	0.727

	Ep2	0.839
	Ep3	0.797
	Ep4	0.875
	Ep5	0.747
	Ep6	0.654
	Ep7	0.681
	Ep8	0.769

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 134-135)

#### 4.4.2 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 4.13 berikut.

**Tabel 4.13** Nilai *Cross Loading*

Konstruk	EP	JR	JS	PA
<b>JR</b>	<b>0.764</b>			
<b>JS</b>	0.487	<b>0.739</b>		
<b>PA</b>	0.559	0.639	<b>0.724</b>	
<b>EP</b>	0.422	0.697	0.694	<b>0.711</b>

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 135)

Berdasarkan pada Tabel 4.13, 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.

#### 4.4.3 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 4.14 berikut.

**Tabel 4.14** *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 (Lampiran , hal 136)

Tabel 4.14 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.

#### 4.4.4 R-Square

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

**Tabel 4.15** *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance	0.274	0.262

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 136)

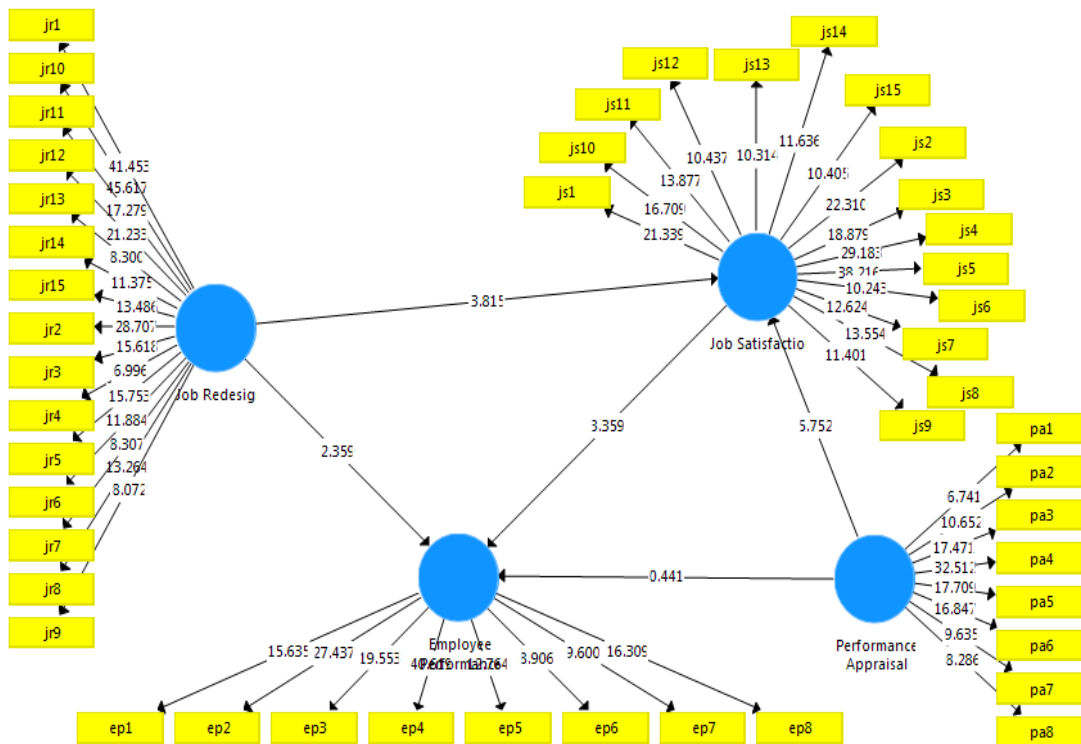
Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai R-Square sebesar 0,274 yang artinya 27,4 persen variabel *employee performance* dijelaskan oleh variabel *job redesign* dan *job appraisal* 72,6 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

#### 4.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

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

#### 4.5.1 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. 12** Hasil Uji *Inner Model*  
Sumber: Data Primer, 2018

Berikut adalah hasil uji signifikansi yang ditunjukkan pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16** 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 (Lampiran , hal 136)

Berdasarkan pada Tabel 4.16, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

**a. Hipotesis 1: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance***

1) Hipotesis 1 : *Diduga job redesign* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif *job redesign* terhadap *employee performance*

Ha : Terdapat pengaruh positif *job redesign* terhadap *employee performance*

2) Kriteria

Jika t-statistik  $> 1,96$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $2,359 > 1,96$

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh positif *job redesign* terhadap *employee performance*

**b. Hipotesis 2: *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee performance***

1) Hipotesis 2 : *Diduga performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif *performance appraisal* terhadap *employee performance*



Ha : Terdapat pengaruh positif *performance appraisal* terhadap  
*employee performance*

2) Kriteria

Jika t-statistik  $> 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $0,441 < 1,96$

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 ditolak dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif *performance appraisal* terhadap *employee performance*

**c. Hipotesis 3: *Job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

1) Hipotesis 3 : *Diduga job redesign* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh positif *job redesign* terhadap *job satisfaction*

$H_a$  : Terdapat pengaruh positif *job redesign* terhadap *job satisfaction*

2) Kriteria

Jika t-statistik  $> 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $3,815 > 1,96$

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh positif *job redesign* terhadap *job satisfaction*

**d. Hipotesis 4: *Performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

1) Hipotesis 4 : *Diduga performance appraisal* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif *performance appraisal* terhadap *job satisfaction*

Ha : Terdapat pengaruh positif *performance appraisal* terhadap *job satisfaction*

2) Kriteria

Jika t-statistik  $> 1,96$  maka Ho ditolak dan Ha diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $5,752 > 1,96$

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh positif *performance appraisal* terhadap *job satisfaction*.

**e. Hipotesis 5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance employee***

1) Hipotesis 5 : *Diduga job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *performance employee*

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *performance employee*

Ha : Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*

2) Kriteria

Jika t-statistik  $> 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

3) Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $3,359 > 1,96$

4) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*

#### 4.5.2 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 4.17** 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 (Lampiran , hal 137)

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

**Tabel 4.18** 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 (Lampiran , hal 137)

**f. Hipotesis 6: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif**

- 1) Hipotesis 6 : *Diduga job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif
- 2) Ho : *Job satisfaction* tidak dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* Terhadap *employee performance* secara positif
- 3) Ha : *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* Terhadap *employee performance* secara positif
- 4) Kriteria

Jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening signifikan pada t-statistik 1,96 dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak

signifikan sedangkan variabel intervening signifikan pada t-statistik terhadap variabel endogen maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### 5) Hasil

Pengujian hipotesis parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel eksogen terhadap variabel endogen sebesar  $8.846 > 1,96$  dan nilai t-statistik variabel eksogen terhadap variabel intervening sebesar  $15.735 > 1,96$ .

Pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel eksogen terhadap variabel endogen sebesar  $2.124 > 1,96$  dan nilai t-statistik variabel intervening terhadap variabel endogen sebesar  $3.634 > 1,96$ .

#### 6) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima dan dinyatakan *job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.

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 4.19** 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 (Lampiran , hal 137)

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

**Tabel 4.20** Uji Signifikansi Simultan

<b>Konstruk</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
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 (Lampiran , hal 137)

**g. Hipotesis 7: *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.**

- 1) Hipotesis 7 : *Diduga job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.
- 2) Ho : *Job satisfaction* tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif
- 3) Ha : *Job satisfaction* dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif
- 4) Kriteria

Jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening signifikan pada t-statistik  $>1,96$  dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan sedangkan variabel intervening signifikan pada t-statistik  $>1,96$  terhadap variabel endogen maka Ho ditolak dan Ha diterima.

5) Hasil

Pengujian hipotesis parsial menunjukkan nilai t-statistik variabel eksogen terhadap variabel endogen sebesar  $8.494 > 1,96$  dan nilai t-statistik variabel eksogen terhadap variabel intervening sebesar  $0.708 < 1,96$ .

Pengujian hipotesis simultan menunjukkan nilai t-statistik variabel eksogen terhadap variabel endogen sebesar  $3.847 > 1,96$  dan nilai t-statistik variabel intervening terhadap variabel endogen sebesar  $14.971 > 1,96$ .

## 6) Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 ditolak dan dinyatakan *Job satisfaction* tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif.

### 4.5.3 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut merupakan hasil rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian:

**Tabel 4.21** Uji Hipotesis

<b>Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
<b>H<sub>1</sub></b> : <i>Job redesign</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Diterima
<b>H<sub>2</sub></b> : <i>Performance appraisal</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Ditolak
<b>H<sub>3</sub></b> : <i>Job redesign</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	Diterima
<b>H<sub>4</sub></b> : <i>Performance appraisal</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	Diterima
<b>H<sub>5</sub></b> : <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance employee</i> .	Diterima
<b>H<sub>6</sub></b> : <i>Job satisfaction</i> dapat meningkatkan pengaruh <i>job redesign</i> terhadap <i>employee performance</i> secara positif.	Diterima
<b>H<sub>7</sub></b> : <i>Job satisfaction</i> dapat meningkatkan pengaruh <i>performance appraisal</i> terhadap <i>employee performance</i> secara positif.	Ditolak

Sumber: Data Primer, 2018 (Lampiran , hal 138)

## 4.6 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 dominasi 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 keategori tinggi.

#### **4.6.1 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*.

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. Sarmiento *et al.* (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).

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.

#### **4.6.2 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*.

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.

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.

#### **4.6.3 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*.

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.

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.

#### **4.6.4 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*.

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. Sedangkan 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 kinerjanya dan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

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).

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Joan Donatelli (2002). Dimana dalam penelitiannya menyatakan bahwa penilaian 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 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.

#### **4.6.5 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*.

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). Kinerja juga penting bagi individu, menyelesaikan tugas dan tampil di level tinggi bisa menjadi sumber kepuasan dengan perasaan penguasaan dan kebanggaan (Sonnetag, 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.

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.

#### **4.6.6 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).

#### **4.6.7 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.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 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.

1. *Job redesign* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *employee performance*.
2. *Performance appraisal* tidak terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *employee performance*.
3. *Job redesign* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
4. *Performance appraisal* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.
5. *Job satisfaction* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *performance employee*.
6. *Job satisfaction* terbukti dapat meningkatkan pengaruh *job redesign* terhadap *employee performance* secara positif.
7. *Job satisfaction* terbukti tidak dapat meningkatkan pengaruh *performance appraisal* terhadap *employee performance* secara positif

## 5.2 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.

1. 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.
2. 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.
3. 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 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.irnbrjournal.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.

### LAMPIRAN 1

jr1	jr2	jr3	jr4	jr5	jr6	jr7	jr8	jr9	jr10	jr11	jr12	jr13	jr14	jr15	pa1	pa2	pa3	pa4	pa5	pa6	pa7	pa8
3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4

4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5

4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4

4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	
4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	
4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	

3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	
3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4

js1	js2	js3	js4	js5	js6	js7	js8	js9	js10	js11	js12	js13	js14	js15	ep1	ep2	ep3	ep4	ep5	ep6	ep7	ep8	
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4

3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5

3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

## LAMPIRAN 2

**Tabel 4.2** Hasil Deskripsi Jenis Kelamin

No	JenisKelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	67	56.69
2	Perempuan	51	43.31
Total		118	100

## LAMPIRAN 3

**Tabel 4.3** Hasil Deskripsi Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	16 - 25 Tahun	2	1.42
2	26 - 35 Tahun	31	27.07
3	36 - 45 Tahun	33	27.49
4	46 - 55 Tahun	48	40.17
5	56 - 65 Tahun	4	3.85
Total		118	100

## LAMPIRAN 4

**Tabel 4.4** Hasil Deskripsi Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	60	50.71
2	Diploma	9	7.41
3	Sarjana	49	41.88
Total		118	100

## LAMPIRAN 5

**Tabel 4.5** Hasil Deskripsi Berdasarkan Tingkatan Gaji

No	Tingkat Gaji	Frekuensi	Persentase (%)
1	Rp 1.100.000 - Rp 2.000.000	12	10.54
2	Rp 2.100.000 - Rp 3.000.000	37	31.34
3	Rp 3.100.000 - Rp 4.000.000	28	23.93
4	Rp 4.100.000 - Rp 5.000.000	6	5.27
5	>Rp 5.000.000	35	28.92
Total		118	100

## LAMPIRAN 6

**Tabel 4.6** Hasil Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 - 5 Tahun	18	15.81
2	6 - 10 Tahun	14	11.95
3	11 - 15 Tahun	13	11.25
4	16 - 20 Tahun	15	12.68
5	21 - 25 Tahun	21	17.95
6	26 - 30 Tahun	26	21.51
7	31 - 35 Tahun	7	4.98
8	36 - 40 Tahun	4	3.85
Total		118	100

## LAMPIRAN 7

**Tabel 4.7** Hasil Deskripsi Berdasarkan Status Pernikahan

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	SudahMenikah	100	84.19
2	BelumMenikah	18	15.81
Total		118	100

## LAMPIRAN 8

**Tabel 4.8** Variabel *Job Redesign*

Kode	Item	Mean	Kriteria
Jr1	Dalam bekerja saya harus menggunakan lebih dari satu keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	3.94	Tinggi
Jr2	Pekerjaan saya merupakan pekerjaan yang rutin dan berulang.	3.98	Tinggi
Jr3	Pekerjaan saya menuntut saya menggunakan keterampilan yang kompleks (tidak sederhana).	3.88	Tinggi
Jr4	Pekerjaan saya mencakup keseluruhan tahap pekerjaan sehingga hasil kerja saya dapat terlihat pada pelayanan atau <i>service</i> yang diberikan perusahaan kepada para pemangku kepentingan.	4.14	Tinggi
Jr5	Menurut saya, saya bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.	3.91	Tinggi
Jr6	Pekerjaan tidak memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan keseluruhan tahap penyelesaian pekerjaan.	3.81	Tinggi
Jr7	Menurut saya peran yang saya jalani cukup penting bagi perusahaan.	4.19	Tinggi
Jr8	Pegawai bagian lain sangat mengharapkan tugas-tugas yang sedang saya kerjakan, dan saya dapat menyelesaikan pekerjaan	4.08	Tinggi

	saya tersebut dengan baik.		
Jr9	Hasil pekerjaan saya akan berpengaruh terhadap keberadaan saya di perusahaan ini dan kelangsungan jalannya perusahaan.	4.16	Tinggi
Jr10	Dalam bekerja saya diijinkan memutuskan sendiri cara, waktu & prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.	3.96	Tinggi
Jr11	Kebebasan untuk memutuskan sendiri cara penyelesaian pekerjaan juga harus saya pertanggung jawabkan sendiri.	3.87	Tinggi
Jr12	saya bertanggung jawab penuh terhadap kegagalan layanan jasa yang dihasilkan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.	3.86	Tinggi
Jr13	saya secara rutin dievaluasi oleh pihak lain ( atasan ) mengenai kinerja saya.	4.15	Tinggi
Jr14	Dalam bekerja saya diberi petunjuk petunjuk tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	4.04	Tinggi
Jr15	Saya berkesempatan mendapatkan gambaran atau pengarahan yang jelas mengenai baik buruknya hasil pekerjaan saya.	4.00	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>4.00</b>	<b>Tinggi</b>

## LAMPIRAN 9

**Tabel 4.9** Variabel *Performance Appraisal*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Pa1	Sistem penilaian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab saya (jabatan).	3.88	Tinggi
Pa2	Sistem penilaian kinerja mampu menilai kinerja sebenarnya.	3.94	Tinggi
Pa3	Saya mengetahui dengan baik dalam mencapai stsayar penilaian kinerja.	3.92	Tinggi
Pa4	Penilai sudah efektif dalam melakukan penilaian kinerja.	3.85	Tinggi
Pa5	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi atau mutasi.	3.85	Tinggi
Pa6	Sistem penilaian kinerja sesuai dengan tugas yang dikerjakan ( <i>job description</i> ).	3.99	Tinggi
Pa7	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir (promosi).	4.03	Tinggi
Pa8	Penilai memenuhi kualifikasi penilai yang objektif.	3.78	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.91</b>	<b>Tinggi</b>

## LAMPIRAN 10

**Tabel 4.10** Variabel *Job Satisfaction*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Js1	Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini.	3.87	Tinggi
Js2	Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.	3.86	Tinggi
Js3	Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan.	3.86	Tinggi
Js4	Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan.	3.81	Tinggi
Js5	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima.	3.81	Tinggi
Js6	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.	3.85	Tinggi
Js7	Saya merasa puas karena selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya.	3.91	Tinggi
Js8	Saya merasa puas karena pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang.	4.00	Tinggi
Js9	Saya merasa puas karena pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat ini.	4.08	Tinggi
Js10	Saya merasa puas dan bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki.	4.01	Tinggi
Js11	Saya merasa puas karena komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan.	3.98	Tinggi
Js12	Saya merasa puas karena atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja.	4.00	Tinggi
Js13	Saya merasa puas karena atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.	4.04	Tinggi
Js14	Saya merasa puas karena atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas.	4.06	Tinggi
Js15	Saya merasa puas karena atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya dan karyawan lainnya.	4.04	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>3.96</b>	<b>Tinggi</b>

## LAMPIRAN 11

**Tabel 4.11** Variabel *Employee Performance*

Kode	Item	Mean	Kriteria
Ep1	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.	4.12	Tinggi
Ep2	Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.	4.05	Tinggi
Ep3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.	4.08	Tinggi
Ep4	Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.	4.05	Tinggi
Ep5	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja.	4.14	Tinggi
Ep6	Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai.	4.09	Tinggi
Ep7	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.	4.00	Tinggi
Ep8	Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.	4.01	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		<b>4.07</b>	<b>Tinggi</b>

## LAMPIRAN 12

**Tabel 4.12** Nilai *Outer Loadings*

	Employee Performance	Job Redesign	Job Satisfaction	Performance Appraisal
ep1	0.727			
ep2	0.839			
ep3	0.797			
ep4	0.875			
ep5	0.747			
ep6	0.654			
ep7	0.681			
ep8	0.769			
jr1		0.893		
jr10		0.903		
jr11		0.780		
jr12		0.799		
jr13		0.602		
jr14		0.678		
jr15		0.678		
jr2		0.855		
jr3		0.762		



jr4		0.594		
jr5		0.824		
jr6		0.670		
jr7		0.634		
jr8		0.680		
jr9		0.632		
js1			0.762	
js10			0.771	
js11			0.744	
js12			0.657	
js13			0.654	
js14			0.681	
js15			0.624	
js2			0.776	
js3			0.749	
js4			0.824	
js5			0.842	
js6			0.723	
js7			0.640	
js8			0.702	
js9			0.671	
pa1				0.571
pa2				0.709
pa3				0.765
pa4				0.845
pa5				0.756
pa6				0.729
pa7				0.639
pa8				0.636

### LAMPIRAN 13

Tabel 4.13 Nilai *Cross Loading*(*Discriminant Validity*)

	Employee Performance	Job Redesign	Job Satisfaction	Performance Appraisal
Employee Performance	0.764			
Job Redesign	0.487	0.739		
Job Satisfaction	0.559	0.639	0.724	
Performance Appraisal	0.422	0.697	0.694	0.711

## LAMPIRAN 14

**Tabel 4.14** *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Performance	0.898	0.911	0.918	0.584
Job Redesign	0.939	0.947	0.947	0.547
Job Satisfaction	0.934	0.937	0.943	0.524
Performance Appraisal	0.859	0.875	0.890	0.506

## LAMPIRAN 15

**Tabel 4.15** *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted	
Employee Performance	0.274	0.262	

## LAMPIRAN 16

**Tabel 4.16** Hasil Uji Signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Job Redesign -> Employee Performance	0.241	0.241	0.102	2.359	0.019
Job Redesign -> Job Satisfaction	0.302	0.307	0.079	3.815	0.000
Job Satisfaction -> Employee Performance	0.442	0.437	0.132	3.359	0.001
Performance Appraisal -> Employee Performance	-0.053	-0.039	0.120	0.441	0.660
Performance Appraisal -> Job Satisfaction	0.484	0.489	0.084	5.752	0.000

## LAMPIRAN 17

Tabel 4.17 Uji Signifikansi Parsial

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
JR -> EP	0.500	0.518	0.057	8.846	0.000
JR -> JS	0.653	0.664	0.041	15.735	0.000

## LAMPIRAN 18

Tabel 4.18 Uji Signifikansi Simultan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
JR -> EP	0.219	0.219	0.103	2.124	0.034
JR -> JS	0.641	0.654	0.047	13.545	0.000
JS -> EP	0.419	0.430	0.115	3.634	0.000

## LAMPIRAN 19

Tabel 4.19 Uji Signifikansi Parsial

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
PA -> EP	0.468	0.495	0.055	8.494	0.000
PA -> JS	0.697	0.708	0.047	14.726	0.000

## LAMPIRAN 20

Tabel 4.20 Uji Signifikansi Simultan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
JS -> EP	0.515	0.515	0.134	3.847	0.000
PA -> EP	0.065	0.078	0.131	0.499	0.618
PA -> JS	0.696	0.707	0.047	14.971	0.000

## LAMPIRAN 21

Tabel 4.21 Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H <sub>1</sub> : <i>Job redesign</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Diterima
H <sub>2</sub> : <i>Performance appraisal</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	Ditolak
H <sub>3</sub> : <i>Job redesign</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	Diterima
H <sub>4</sub> : <i>Performance appraisal</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	Diterima
H <sub>5</sub> : <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance employee</i> .	Diterima
H <sub>6</sub> : <i>Job satisfaction</i> dapat meningkatkan pengaruh <i>job redesign</i> terhadap <i>employee performance</i> secara positif.	Diterima
H <sub>7</sub> : <i>Job satisfaction</i> dapat meningkatkan pengaruh <i>performance appraisal</i> terhadap <i>employee performance</i> secara positif.	Ditolak

## LAMPIRAN 22

### Kuesioner Penelitian

No. Responden :

#### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH *JOB REDESIGN* DAN *PERFORMANCE APPRAISALS* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*

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

(Persero).)

Kepada Yth,

Bapak / Ibu / Saudara / Saudari

Karyawan / karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko (Persero)

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir atau skripsi guna memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi dengan judul “**Pengaruh *Job Redesign* dan *Performance Appraisals* Terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*”**”

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya sangat mengharapkan bantuan Bapak / Ibu / Saudara / Saudari berkenan untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan– pertanyaan yang telah disusun dalam lembar kuesioner berikut dengan sebenar – benarnya tanpa ada tekanan ataupun paksaan. Semua keterangan yang saya peroleh semata – mata saya gunakan untuk studi penelitian.

Atas kesediaan dan bantuan Bapak / Ibu / Saya / Saudari dalam pengisian kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

**Mohammad Fadhillah Prabowo**

Tanggal : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2018

### **1. Identitas Responden**

1. Usia :
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki                      2. Perempuan
3. Pendidikan : 1. SMP  
2. SMA/SMK  
3. Diploma  
4. Strata 1  
5. Strata 2  
6. Strata 3  
7. Lainnya.....(sebutkan)
4. Lama Bekerja :.....Tahun
5. Posisi Saat Ini :.....
6. Status : 1. Menikah                      2. Belum Menikah
7. Gaji : 1. < Rp. 1.000.000,-  
2. Rp. 1.100.000,- – Rp. 2.000.000,-  
3. Rp. 2.100.000,- – Rp. 3.000.000,-  
4. Rp. 3.100.000,- – Rp. 4.000.000,-  
5. Rp. 4.100.000,- – Rp. 5.000.000,-  
6. > Rp. 5.100.000,-

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Responden diminta memberikan jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda **silang (X)** pada pilihan jawaban yang sesuai dengan penilaian saudara untuk setiap pertanyaan.

Keterangan kuesioner :

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

#### I. Job Redesign

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>Skill Variety</b>						
1	Dalam bekerja saya harus menggunakan lebih dari satu keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
2	Pekerjaan saya merupakan pekerjaan yang rutin dan berulang.					
3	Pekerjaan saya menuntut saya menggunakan ketrampilan yang kompleks (tidak sederhana).					
<b>Task Identity</b>						
4	Pekerjaan saya mencakup keseluruhan tahap pekerjaan sehingga hasil kerja saya dapat terlihat pada pelayanan atau <i>service</i> yang diberikan perusahaan kepada para pemangku kepentingan.					
5	Menurut saya, saya bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.					
6	Pekerjaan tidak memberi kesempatan bagi saya untuk mengerjakan keseluruhan tahap penyelesaian pekerjaan.					
<b>Task Significance</b>						
7	Menurut saya peran yang saya jalani cukup penting bagi perusahaan.					
8	Pegawai bagian lain sangat mengharapkan tugas-tugas yang sedang saya kerjakan, dan saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tersebut dengan baik.					
9	Hasil pekerjaan saya akan berpengaruh terhadap keberadaan saya di perusahaan ini dan kelangsungan jalannya perusahaan.					
<b>Job Autonomy</b>						
10	Dalam bekerja saya diijinkan memutuskan sendiri cara, waktu & prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.					
11	Kebebasan untuk memutuskan sendiri cara penyelesaian pekerjaan juga harus saya pertanggung jawabkan sendiri.					

12	saya bertanggung jawab penuh terhadap kegagalan layanan jasa yang dihasilkan perusahaan terhadap para pemangku kepentingan.					
<b>Feedback</b>						
13	saya secara rutin dievaluasi oleh pihak lain ( atasan ) mengenai kinerja saya.					
14	Dalam bekerja saya diberi petunjuk tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
15	Saya berkesempatan mendapatkan gambaran atau pengarahannya yang jelas mengenai baik buruknya hasil pekerjaan saya.					

## II. Performance Appraisals

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>BARS</b>						
1	Sistem penilaian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab saya (jabatan).					
2	Sistem penilaian kinerja mampu menilai kinerja sebenarnya.					
3	Saya mengetahui dengan baik dalam mencapai stasus penilaian kinerja.					
4	Penilai sudah efektif dalam melakukan penilaian kinerja.					
<b>MBO</b>						
5	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap rotasi atau mutasi.					
6	Sistem penilaian kinerja sesuai dengan tugas yang dikerjakan ( <i>job description</i> ).					
7	Penilaian kinerja berpengaruh terhadap peningkatan karir (promosi).					
8	Penilai memenuhi kualifikasi penilai yang objektif.					

## III. Job Satisfaction

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>Satisfaction with Pay</b>						
1	Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini.					
2	Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban.					
3	Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan.					
4	Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan.					
5	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima.					
<b>Satisfaction with Nature of Work</b>						
6	Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.					
7	Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan					

	pekerjaan saya.					
8	Saya merasa puas karena pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang.					
9	Saya merasa puas karena pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat ini.					
10	Saya merasa puas dan bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki.					
<b><i>Satisfaction with Supervision</i></b>						
11	Saya merasa puas karena komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan.					
12	Saya merasa puas karena atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja.					
13	Saya merasa puas karena atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan.					
14	Saya merasa puas karena atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas.					
15	Saya merasa puas karena atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya dan karyawan lainnya.					

#### ***IV. Employee Performance***

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b><i>Task Performance</i></b>						
1	Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.					
2	Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.					
3	Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.					
4	Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.					
<b><i>Career Performance</i></b>						
5	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja.					
6	Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai.					
7	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.					
8	Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.					