

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS

4.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang. Dari 145 kuesioner yang dikirim pada bulan Januari-Februari 2020 ke 29 perusahaan manufaktur, 85 kuesioner kembali. Semua kuesioner yang kembali diisi secara lengkap dan dapat diolah.

Tabel 4.1. Tabel Pengembalian Kuesioner

No	Perusahaan	Kuesioner Dikirim	Kuesioner Kembali	Kuesioner Diolah
1	CV Handarbeni	5	3	3
2	PT Batam Textile Industry	5	3	3
3	PT Mulia Offset Packindo	5	3	3
4	Roti De Koning	5	2	2
5	PT Semarang Makmur	5	3	3
6	PT Violatama Inti Sejati	5	3	3
7	PT Holi Karya Sakti	5	3	3
8	PT Beverindo Indah Abadi	5	3	3
9	PT Raja Besi	5	3	3
10	CV Maju	5	3	3
11	PT Supra Usadhatama	5	3	3
12	PT Damatex	5	3	3
13	PT Indosigma Suryacipta	5	3	3
14	PT Jamu Borobudur	5	3	3
15	PT Lautan Luas	5	3	3
16	PT Maju Jaya Sarana Grafika	5	3	3
17	PT Agricamarga Jaya	5	3	3
18	PT Itrasal	5	3	3
19	Dyriana Bakery	5	3	3
20	PT Fumira	5	3	3
21	PT Marimas Putera Kencana	5	3	3
22	PT Rodeo Prima Jaya	5	3	3
23	PT Sriboga Flour Mill	5	3	3
24	PT Jamu Jago	5	2	2
25	PT Dami Sariwan	5	3	3

No	Perusahaan	Kuesioner Dikirim	Kuesioner Kembali	Kuesioner Diolah
26	PT Bonanza Megah	5	3	3
27	PT Praoe Lajar	5	3	3
28	Virgin Cake And Bakery	5	3	3
29	Singa Mas Indonesia	5	3	3
TOTAL		145	85	85

Sumber: Data primer diolah, 2020

4.2. Uji Alat Pengumpulan Data

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Jadi metode ini digunakan untuk mengukur ketepatan tiap pertanyaan kuisisioner atau indikator yang digunakan (Murniati dkk., 2013:20). Kriteria valid adalah jika nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* masing-masing indikator pertanyaan \leq dari nilai *Cronbach's Alpha* instrumen (Murniati dkk., 2013:34).

Tabel 4.2. Uji Validitas Kinerja Manajer

Pertanyaan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
Perform1	0.756	0.878	Valid
Perform2	0.842	0.878	Valid
Perform3	0.860	0.878	Valid

Sumber: Lampiran 2

Nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* masing-masing indikator pertanyaan (Perform1 sampai Perform3) \leq dari nilai *Cronbach's Alpha* instrumen (0,878). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajer (Perform).

Tabel 4.3. Uji Validitas Kepuasan Kerja

Pertanyaan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
JobSat1	0.946	0.951	Valid
JobSat2	0.948	0.951	Valid
JobSat3	0.946	0.951	Valid
JobSat4	0.949	0.951	Valid
JobSat5	0.948	0.951	Valid
JobSat6	0.948	0.951	Valid
JobSat7	0.946	0.951	Valid
JobSat8	0.947	0.951	Valid
JobSat9	0.947	0.951	Valid
JobSat10	0.947	0.951	Valid
JobSat11	0.947	0.951	Valid
JobSat12	0.945	0.951	Valid
JobSat13	0.949	0.951	Valid
JobSat14	0.947	0.951	Valid

Sumber: Lampiran 2

Nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* masing-masing indikator pertanyaan (JobSat1 sampai JobSat14) \leq dari nilai *Cronbach's Alpha* instrumen (0,951). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja (JobSat).

Tabel 4.4. Uji Validitas Desain Ulang Pekerjaan

Pertanyaan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
JobRe1	0.877	0.881	Valid
JobRe2	0.879	0.881	Valid
JobRe3	0.877	0.881	Valid
JobRe4	0.878	0.881	Valid
JobRe5	0.878	0.881	Valid
JobRe6	0.877	0.881	Valid
JobRe7	0.878	0.881	Valid
JobRe8	0.871	0.881	Valid
JobRe9	0.872	0.881	Valid
JobRe10	0.875	0.881	Valid
JobRe11	0.874	0.881	Valid
JobRe12	0.878	0.881	Valid
JobRe13	0.878	0.881	Valid

Pertanyaan	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
JobRe14	0.876	0.881	Valid
JobRe15	0.878	0.881	Valid
JobRe16	0.873	0.881	Valid
JobRe17	0.879	0.881	Valid
JobRe18	0.879	0.881	Valid
JobRe19	0.877	0.881	Valid
JobRe20	0.876	0.881	Valid
JobRe21	0.877	0.881	Valid
JobRe22	0.877	0.881	Valid
JobRe23	0.879	0.881	Valid
JobRe24	0.878	0.881	Valid
JobRe25	0.876	0.881	Valid

Sumber: Lampiran 2

Nilai *Cronbach's Alpha if Item Deleted* masing-masing indikator pertanyaan (JobRe1 sampai JobRe25) \leq dari nilai *Cronbach's Alpha* instrumen (0,881). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel desain ulang pekerjaan (JobRe).

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur reliabilitas atau kehandalan suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel ketika jawaban seseorang terhadap kuisioner tersebut adalah stabil dari waktu ke waktu. Jadi uji reliabilitas di sini digunakan untuk mengukur konsistensi data atau ketetapan dari keseluruhan kuisioner atau instrument penelitian (Murniati dkk., 2013:20). Kriteria reliabel adalah jika nilai *cronbach alpha* di atas 0,9 berarti bahwa kuisioner telah tergolong kriteria reliabel sempurna. Sementara jika nilai *cronbach alpha* di antara 0,7-0,9 berarti bahwa kuisioner telah tergolong kriteria reliabel tinggi (Murniati dkk., 2013:34).

Tabel 4.5. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket
Kinerja Manajer (Perform)	0,878	Reliabel tinggi
Kepuasan Kerja (JobSat)	0,951	Reliabel sempurna
Desain Ulang Pekerjaan (JobRe)	0,881	Reliabel tinggi

Sumber: Lampiran 2

Variabel Kepuasan Kerja (JobSat) memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,9 sehingga tergolong reliabel sempurna. Sementara variabel Kinerja Manajer (Perform) dan Desain Ulang Pekerjaan (JobRe) memiliki nilai *cronbach alpha* di antara 0,7-0,9 sehingga tergolong reliabel tinggi.

4.3. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam variabel penelitian. Pertama, dilakukan pembagian kategori menjadi tiga, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Kedua, menentukan rentang skala masing-masing kategori yang dihitung dengan rumus.

$$RS = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Tabel 4.6. Kategori Rentang Skala

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Per Variabel

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Perform	1-5	2-5	4.10	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat	1-5	2-5	4.03	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe	1-5	2-5	4.11	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Skor rata-rata jawaban responden dari keempat variabel yaitu Kinerja Manajer (Perform), Kepuasan Kerja (JobSat) dan Desain Ulang Pekerjaan (JobRe) semuanya termasuk kategori tinggi.

Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Kinerja Manajer

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Perform1	1-5	2-5	4.06	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Perform2	1-5	3-5	4.14	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Perform3	1-5	2-5	4.11	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			4.10				Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Skor rata-rata jawaban responden dari Kinerja Manajer (Perform) adalah sebesar 4,10 dan termasuk kategori tinggi. Artinya usaha responden sangat besar terhadap pengelolaan organisasi.

Tabel 4.9. Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
JobSat1	1-5	2-5	4.05	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat2	1-5	2-5	4.11	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat3	1-5	2-5	4.12	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat4	1-5	3-5	4.12	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat5	1-5	3-5	4.13	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat6	1-5	2-5	3.99	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat7	1-5	2-5	3.95	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat8	1-5	2-5	4.12	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat9	1-5	2-5	3.99	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat10	1-5	2-5	4.05	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat11	1-5	2-5	4.02	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat12	1-5	2-5	3.95	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
JobSat13	1-5	2-5	3.84	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobSat14	1-5	2-5	3.95	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			4.03				Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Skor rata-rata jawaban responden dari Kepuasan Kerja (JobSat) adalah sebesar 4,03 dan termasuk kategori tinggi. Artinya responden sangat puas terhadap faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang berdasar teori dua faktor Herzberg diidentifikasi sebagai *hygiene factors* (faktor kesehatan) dan *motivation factors* (faktor pemuas).

Tabel 4.10. Statistik Deskriptif Desain Ulang Pekerjaan

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
JobRe1	1-5	3-5	4.08	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe2	1-5	2-5	4.07	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe3	1-5	3-5	4.09	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe4	1-5	2-5	4.08	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe5	1-5	2-5	4.12	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe6	1-5	2-5	4.11	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe7	1-5	2-5	3.96	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe8	1-5	1-5	3.96	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe9	1-5	1-5	3.99	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe10	1-5	2-5	4.02	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe11	1-5	2-5	4.08	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe12	1-5	2-5	4.06	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe13	1-5	2-5	4.16	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe14	1-5	2-5	4.25	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe15	1-5	2-5	4.20	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe16	1-5	2-5	4.19	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe17	1-5	2-5	4.14	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe18	1-5	3-5	4.24	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe19	1-5	3-5	4.13	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe20	1-5	2-5	4.12	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe21	1-5	3-5	4.12	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe22	1-5	2-5	4.11	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe23	1-5	3-5	4.16	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe24	1-5	3-5	4.14	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
JobRe25	1-5	2-5	4.11	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi
Rata - rata			4.11				Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Skor rata-rata jawaban responden dari Desain Ulang Pekerjaan (JobRe) adalah sebesar 4,11 dan termasuk kategori tinggi. Artinya responden sangat paham terhadap karakteristik dari pekerjaan apakah telah sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan pembelajaran, pemeliharaan, dan pengembangan responden

4.4. Gambaran Umum Responden

Data responden yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, lama bekerja, pendidikan dan jabatan.

Tabel 4.11. Gambaran Umum dan *Compare Mean* Responden

	Keterangan	Frek	%	Perform	JobSat	JobRe
Jenis Kelamin	L	52	61.2	4.0835	4.0154	4.0923
	P	33	38.8	4.1315	4.0458	4.1321
	Sig.			0.703	0.790	0.546
Umur	26-30	42	49.4	4.0714	4.0055	4.0781
	31-35	34	40.0	4.1574	4.0609	4.1329
	36-40	9	10.6	4.0367	4.0011	4.1511
	Sig.			0.754	0.885	0.652
Lama Bekerja	1-5	56	65.9	4.0834	4.0014	4.0843
	6-10	29	34.1	4.1383	4.0769	4.1531
	Sig.			0.672	0.519	0.309
Pendidikan	S1	75	88.2	4.1424	4.0612	4.1120
	S2	10	11.8	3.8000	3.7720	4.0760
	Sig.			0.070	0.091	0.718
Jabatan	Manajer IT	10	11.8	4.2670	4.1640	4.0840
	Manajer Keuangan	25	29.4	4.2000	4.1352	4.1168
	Manajer Operasional	15	17.6	4.0440	4.0240	4.0747
	Manajer Pemasaran	19	22.4	3.9653	3.8463	4.1158
	Manajer Personalia	16	18.8	4.0631	3.9906	4.1300
					0.568	0.365

Sumber: Lampiran 4

Responden berjenis kelamin laki-laki ada 52 orang dan perempuan 33 orang. Hal ini menunjukkan manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang yang menjadi responden lebih banyak berjenis kelamin laki-laki. Responden

berumur 26-30 tahun ada 42 orang, 31-35 tahun ada 34 orang dan 36-40 tahun ada 9 orang. Hal ini menunjukkan manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang yang menjadi responden lebih banyak berumur 26-30 tahun. Responden berlama kerja 1-5 tahun ada 56 orang dan 6-10 tahun ada 29 orang. Hal ini menunjukkan manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang yang menjadi responden lebih banyak berlama kerja 1-5 tahun. Responden berpendidikan S1 ada 75 orang dan S2 ada 10 orang. Hal ini menunjukkan manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang yang menjadi responden lebih banyak berpendidikan S1. Responden berjabatan manajer IT ada 10 orang, manajer keuangan ada 25 orang, manajer operasional ada 15 orang, manajer pemasaran ada 19 orang dan manajer personalia ada 16 orang. Hal ini menunjukkan manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang yang menjadi responden lebih banyak berjabatan manajer keuangan.

Tingkat kinerja manajer, kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan responden berjenis kelamin perempuan cenderung lebih tinggi dari laki-laki. Tingkat kinerja manajer dan kepuasan kerja responden berumur 31-35 tahun cenderung paling tinggi, tetapi pemahaman terhadap desain ulang pekerjaan responden berumur 36-40 tahun cenderung paling tinggi. Tingkat kinerja manajer, kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan responden berlama kerja 6-10 tahun cenderung lebih tinggi dari 1-5 tahun. Tingkat kinerja manajer, kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan responden berpendidikan S1 cenderung lebih tinggi dari S2. Tingkat kinerja manajer dan kepuasan kerja responden berjabatan

manajer IT cenderung paling tinggi, tetapi pemahaman terhadap desain ulang pekerjaan responden berjabatan manajer personalia cenderung paling tinggi.

Dilihat dari tingkat signifikansi, baik jenis kelamin, umur, lama bekerja, pendidikan maupun jabatan, semua memberikan nilai yang tidak signifikan terhadap kinerja manajer, kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Artinya nilai kinerja manajer, kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan tidak memiliki perbedaan di semua jenis kriteria: baik jenis kelamin, umur, lama bekerja, pendidikan maupun jabatan.

4.5. Uji Asumsi Klasik

4.5.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dimaksudkan untuk mendeteksi apakah data yang akan digunakan untuk menguji hipotesis, yang merupakan sampel dari populasi, merupakan data empiris yang memenuhi hakikat naturalistik. Hakikat naturalistic menganut paham bahwa fenomena (gejala) yang terjadi di alam ini berlangsung secara wajar dan dengan kecenderungan berpola. Menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan normal jika nilai probabilitas (sig) *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05 (Murniati dkk., 2013:62).

Tabel 4.12. Uji Normalitas

No	Model	Sig. KS	Ket
1	$Perform = \beta_{0.1} + \beta_{1.1} JobSat + \beta_{2.1} JobRe + e$	0.060	Normal
2	$Perform = \beta_{0.2} + \beta_{1.2} JobSat + \beta_{2.2} JobRe + \beta_{3.2} JobSat.JobRe + e$	0.080	Normal

Sumber: Lampiran 5

Kedua persamaan memberikan masing-masing nilai Sig. *Kolmogorov-Smirnov* adalah $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan data penelitian dari semua persamaan telah normal.

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas

Pada analisis regresi, heteroskedastisitas berarti situasi dimana keragaman variable independen bervariasi pada data yang kita miliki. Salah satu asumsi kunci pada metode regresi biasa adalah bahwa error memiliki keragaman yang sama pada tiap-tiap sampelnya. Data dikatakan bebas heteroskedastisitas jika sig. $> 0,05$ (Murniati dkk., 2013:65).

Tabel 4.13. Uji Heteroskedastisitas

No	Model	Var Independen	Sig.	Ket
1	$Perform = \beta_{0,1} + \beta_{1,1} JobSat + \beta_{2,1} JobRe + e$	JobSat	0.072	Bebas
		JobRe	0.407	Bebas
2	$Perform = \beta_{0,2} + \beta_{1,2} JobSat + \beta_{2,2} JobRe + \beta_{3,2} JobSat.JobRe + e$	JobSat	0.139	Bebas
		JobRe	0.269	Bebas
		JobSat.JobRe	0.112	Bebas

Sumber: Lampiran 5

Semua variabel dari kedua persamaan memberikan masing-masing nilai sig $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan semua variabel dari kedua persamaan telah terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

4.5.3. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berkenaan dengan terdapatnya lebih dari satu hubungan linear pasti. Multikolinearitas menyebabkan regresi tidak efisien atau penyimpangannya besar (Gujarati, 2012 dalam Murniati dkk., 2013).

Multikolinearitas dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinearitas jika nilai *tolerance* \geq 0,1 dan nilai VIF \leq 10 (Murniati dkk., 2013:71).

Tabel 4.14. Uji Multikolinearitas (Tidak Lolos)

No	Model	Var Independen	Tolerance	VIF	Ket
1	$Perform = \beta_{0.1} + \beta_{1.1} JobSat + \beta_{2.1} JobRe + e$	JobSat	0.961	1.041	Bebas
		JobRe	0.961	1.041	Bebas
2	$Perform = \beta_{0.2} + \beta_{1.2} JobSat + \beta_{2.2} JobRe + \beta_{3.2} JobSat.JobRe + e$	JobSat	0.007	136.271	Tidak
		JobRe	0.028	35.322	Tidak
		JobSat.JobRe	0.005	197.439	Tidak

Sumber: Lampiran 5

Kedua variabel dari persamaan pertama (JobSat dan JobRe) masing-masing memberikan nilai *tolerance* \geq 0,1 dan nilai VIF \leq 10 sehingga dapat disimpulkan kedua variabel dari persamaan pertama telah terbebas dari masalah multikolinearitas. Sementara ketiga variabel dari persamaan kedua (JobSat, JobRe dan JobSat.JobRe) masing-masing tidak memberikan nilai *tolerance* \geq 0,1 dan nilai VIF \leq 10 sehingga dapat disimpulkan ketiga variabel dari persamaan kedua belum terbebas dari masalah multikolinearitas. Oleh karena itu perlu dilakukan pengobatan multikolinearitas dengan *mean centering* (Murniati dkk., 2013:119) yang menghasilkan sebagai berikut.

Tabel 4.15. Uji Multikolinieritas (Sudah Lolos)

No	Model	Var Independen	Tolerance	VIF	Ket
2	$Perform = \beta_{0.2} + \beta_{1.2} JobSat + \beta_{2.2} JobRe + \beta_{3.2} JobSat.JobRe + e$	JobSat_MC	0.954	1.048	Bebas
		JobRe_MC	0.643	1.556	Bebas
		JobSat.JobRe_MC	0.667	1.498	Bebas

Sumber: Lampiran 5

Setelah dilakukan pengobatan multikolinearitas dengan *mean centering*, ketiga variabel dari persamaan kedua (JobSat, JobRe dan JobSat.JobRe) masing-

masing memberikan nilai *tolerance* $\geq 0,1$ dan nilai *VIF* ≤ 10 sehingga dapat disimpulkan ketiga variabel dari persamaan kedua telah terbebas dari masalah multikolinearitas.

4.6. Uji Hipotesis

Penelitian ini meneliti pengaruh interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Semarang. Pengujian statistik penelitian ini menggunakan *moderated regression analysis* (MRA) yang diindikasikan oleh interaksi variabel independen dengan variabel moderasi yang berpengaruh terhadap variabel dependen (Murniati dkk., 2013:111).

Tabel 4.16. Uji Hipotesis

No	Model	Var Independen	R ²	B	t-value	Ket
1	$Perform = \beta_{0.1} + \beta_{1.1} JobSat + \beta_{2.1} JobRe + e$	constant	0,907	-0.273		H ₁ diterima
		JobSat		1.050	28.040	
		JobRe		0.035	0.544	
2	$Perform = \beta_{0.2} + \beta_{1.2} JobSat + \beta_{2.2} JobRe + \beta_{3.2} JobSat.JobRe + e$	constant	0,911	-0.005		H ₁ diterima
		JobSat_MC		1,047	28.387	
		JobRe_MC		0,130	1.676	
		JobSat.JobRe_MC		0,222	2.181	

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan hasil output SPSS tampak bahwa: nilai R² persamaan 2 (0,911) lebih tinggi dari persamaan 1 (0,907) dan nilai t hitung variabel JobSat.JobRe (2,181) > t tabel (+1,645) sehingga interaksi signifikan secara statistik. Koefisien variabel JobSat.JobRe (0,222) > 0 dan sehingga interaksinya positif (Murniati dkk., 2013:121). Jadi H₁ yang berbunyi interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer

diterima. Artinya, ketika responden semakin puas terhadap faktor-faktor tertentu di tempat kerja (antara lain faktor: prestasi kerja; pengakuan dan perasaan prestasi berharga; tingkat tantangan; pekerjaan yang ditetapkan; jalur karir; kesejahteraan; pertumbuhan; hubungan dengan bawahan dan rekan; kebanggaan dalam pekerjaan; kebijakan dan administrasi perusahaan; lingkungan kerja; kebahagiaan; keamanan kerja; perlakuan adil) dan juga responden semakin paham terhadap karakteristik dari pekerjaan maka semakin baik persepsi manajer terhadap pengelolaan organisasi.

4.7. Pembahasan

H₁ yang berbunyi interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer **diterima.** Artinya, ketika responden semakin puas terhadap faktor pekerjaan dan lingkungan, serta responden semakin paham terhadap karakteristik dari pekerjaan maka semakin baik persepsi manajer terhadap pengelolaan organisasi.

Desain ulang pekerjaan dapat meningkatkan pembelajaran, pemeliharaan, dan pengembangan karyawan untuk hasil, seperti produktivitas dan kualitas. Dalam organisasi, desain ulang pekerjaan merupakan salah satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Desain ulang pekerjaan dapat memecahkan masalah seperti keterampilan, kelebihan beban kerja, pengulangan, dan peningkatan jam kerja (Siengthai dan Ngarm, 2016).

Secara internal, ketika organisasi mengalami perubahan karena persaingan pasar atau perluasan operasi bisnis perusahaan, desain ulang pekerjaan memiliki

fokus pada perubahan administratif yang memperbaiki kondisi kerja dengan disain kerja. Misalnya, desain ulang pekerjaan diperlukan saat rekayasa ulang proses bisnis diterapkan (misal pengenalan teknologi informasi) untuk meningkatkan efektivitas layanan pelanggan. Pekerjaan yang dirancang dengan baik juga menyebabkan peningkatan kesejahteraan karyawan. Desain ulang pekerjaan dengan demikian merupakan pendekatan alternatif untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam hubungannya dengan kinerja karyawan (Siengthai dan Ngarm, 2016).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya. Akaraborworn dan McLean (2002) mempelajari peran dan dampak pengembangan sumber daya manusia selama krisis ekonomi 1997 di Thailand. Hasilnya menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat mendukung karyawan dalam proses perancangan pekerjaan. Di sektor swasta, dilaporkan bahwa rotasi kerja ditujukan untuk restrukturisasi organisasi. Selain itu, rata-rata rotasi interval sekitar satu setengah tahun di perusahaan jasa swasta dan sekitar dua tahun di perusahaan manufaktur swasta. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan ditemukan sebagai kriteria keputusan yang signifikan.

Jaturanonda dkk. (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.

Khahan (2013) meneliti pengaruh antara karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan penyesuaian kerja lulusan baru yang bekerja di 305 berbagai ukuran organisasi Thailand. Studi ini menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan penyesuaian kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap penyesuaian kerja. Secara internal, desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja juga menjadi pendekatan yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan karenanya kinerja bisnis. Desain ulang pekerjaan digunakan untuk mendorong karyawan melakukan aktivitas secara efisien dan efektif.

Holman dkk. (2010) menemukan bahwa desain ulang pekerjaan memainkan peran intervensi sebagai mediator untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Akibatnya, desain ulang pekerjaan cenderung menjadi strategi yang efektif untuk memecahkan masalah kinerja dan mengurangi biaya yang signifikan bagi organisasi. Holman dkk. (2010) mempelajari peran interaksi desain ulang pekerjaan dalam asuransi kesehatan dan perawatan kesehatan di Inggris. Hasilnya menunjukkan bahwa interaksi desain ulang pekerjaan meningkatkan sumber daya pekerjaan (kontrol pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik dan pemanfaatan keterampilan), dan interaksi desain ulang pekerjaan akan memungkinkan karyawan meningkatkan kesejahteraan. Siengthai dan Ngarm (2016) mendukung pernyataan di atas bahwa interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.