

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kinerja karyawan terutama manajer menjadi salah satu faktor utama dalam sebuah perusahaan karena kinerja mereka dapat mempengaruhi kesuksesan dari perusahaan itu sendiri. Menurut Siengthai dan Ngarm (2016), karyawan adalah aset perusahaan yang dapat diperbarui dan menjadi penggerak utama perubahan khususnya di lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, kinerja karyawan terutama manajer harus selalu diperhatikan oleh perusahaan. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pendapat Adamy (2016) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah salah satu hal utama yang harus diperhatikan dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Itu artinya, semakin karyawan berkinerja baik maka semakin besar peluang perusahaan dalam mencapai tujuannya. Namun sebaliknya, jika karyawan berkinerja kurang baik atau buruk maka semakin kecil peluang perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sementara itu, menurut Suryani *et al.* (2020) kinerja karyawan bersifat individual atas hasil kerja yang diberikan karyawan kepada tempat bekerjanya, sehingga hasil kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan akan berbeda.

Baik buruknya kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kepuasan kerja. Pernyataan tersebut didukung oleh

Widyaningrum (2019) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja termasuk faktor yang mempengaruhi kinerja dan menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan suka, senang, gembira seseorang ketika melakukan suatu pekerjaan baik sebelum maupun sesudah. Selain itu, ketika seseorang tidak suka, tidak senang atau tidak gembira akan pekerjaannya maka dapat berdampak buruk pada hasil kerjanya. Begitu pula sebaliknya, ketika seseorang suka, senang atau gembira akan pekerjaannya maka dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Penjelasan tersebut juga diperkuat oleh penelitian Fauzi (2018) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif, semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka karyawan semakin berkinerja baik. Karyawan yang merasa puas juga salah satu tanda jika suatu perusahaan sudah dikelola dengan baik, sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang efektif. Kepuasan kerja juga berkaitan dengan teori dua faktor Herzberg, dimana terdapat *motivator factors* dan *hygiene factors*.

Dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja terdapat faktor lain yang memoderasi, yaitu desain ulang pekerjaan. Desain ulang pekerjaan meliputi aktivitas atau perubahan terkait pekerjaan yang dapat meningkatkan produktivitas atau kualitas kerja karyawan (Siengthai dan Ngarm, 2016). Desain ulang pekerjaan juga telah dimanfaatkan sebagai strategi untuk memajukan kehidupan baru yang produktif dan dinamis dalam lingkungan bisnis yang cepat mengalami perubahan. Telah ditetapkan bahwa perancangan karakteristik pekerjaan yang dilakukan dengan baik

dapat memotivasi karyawan dan sebagai hasilnya peningkatan kinerja terjadi. Karakteristik pekerjaan tersebut berkaitan dengan *Theory of Job Design* dari Hackman-Oldham yang terdiri dari lima dimensi karakteristik pekerjaan (antara lain: identitas tugas, signifikansi tugas, keterampilan beragam, otonomi dan umpan balik) dan kelima dimensi karakteristik pekerjaan tersebut digunakan sebagai dasar konseptual dalam melakukan desain ulang pekerjaan (Hackman dan Oldham, 1976).

Menurut Turner dan Lawrence dalam Hackman (1980), karyawan akan termotivasi secara internal untuk berkinerja baik ketika menganggap pekerjaannya bermakna, merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, memperoleh hasil kerja yang teratur serta mendapatkan pengetahuan yang dapat dipercaya tentang hasil dari pekerjaannya. Kunci dari kondisi tersebut adalah lima dimensi karakteristik pekerjaan dari *The Hackman-Oldham Theory of Job Design*. Selain itu, teori Hackman dan Oldham (1976) juga menyatakan bahwa keadaan psikologis karyawan yang merasa semakin puas akan meningkatkan kinerjanya, ketika pekerjaannya semakin memiliki kelima dari dimensi karakteristik pekerjaan yakni keterampilan beragam, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan dapat umpan balik. Maka dari itu, kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan, ketika suatu pekerjaan didesain ulang sesuai dengan karakteristik pekerjaan (Hackman, 1980).

Siengthai dan Ngarm (2016) menemukan bahwa desain ulang pekerjaan menjadi opsi pendekatan untuk menaikkan kepuasan kerja dalam

hubungannya terhadap kinerja manajer dan hasil temuannya menunjukkan bahwa ada interaksi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan terhadap kinerja manajer. Selain itu, penelitian Pratama (2020) juga menunjukkan bahwa interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Selain itu, penelitian Humphrey *et al.* (2007) yang meneliti teori desain kerja menggunakan metode meta-analitik berdasarkan 259 penelitian menemukan adanya hubungan yang bersifat positif dan kuat antara kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan. Kemudian, Rhoads *et al.* (2002) menemukan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan dimana semakin tinggi tingkat karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja akan semakin meningkat dan mempengaruhi hubungannya terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Pratama (2020) yang mengkaji tentang pengaruh interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang. Keterbatasan penelitian Pratama (2020) adalah hanya menggunakan perusahaan manufaktur dengan jumlah sampel sebesar 29 perusahaan. Sedangkan menurut Roscoe dalam Sugiyono (2011), jumlah sampel yang wajar digunakan dalam penelitian adalah antara 30 sampai 500.

Oleh sebab itu, penelitian ini menambahkan perusahaan jasa sebagai populasi guna mengembangkan dan memperkuat penelitian sebelumnya dan juga sebagai validitas eksternal. Validitas eksternal

berkaitan dengan kemampuan dari hasil penelitian dapat digeneralisasi atau diberlakukan pada sampel dan populasi yang lain (Rukminingsih *et al.*, 2020). Penelitian ini akan menggunakan data perusahaan manufaktur di Kota Semarang yang terdaftar di BPS (Badan Pusat Statistik) 2020 dan data perusahaan jasa di Kota Semarang yang terdaftar di BPS (Badan Pusat Statistik) 2016. Penelitian Pratama (2020) juga merekomendasikan untuk menambahkan dan menjelaskan mengenai konsep dari desain ulang pekerjaan berdasarkan *The Hackman-Oldham Theory of Job Design* dan kepuasan kerja dari teori dua faktor Herzberg pada penelitian selanjutnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti ingin melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajer Dengan Desain Ulang Pekerjaan Sebagai Variabel Moderating.”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dari penjabaran latar belakang di atas, terbentuklah perumusan masalah, yakni apakah interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah dijabarkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan terhadap kinerja manajer.

### 1.3.2. Manfaat Penelitian

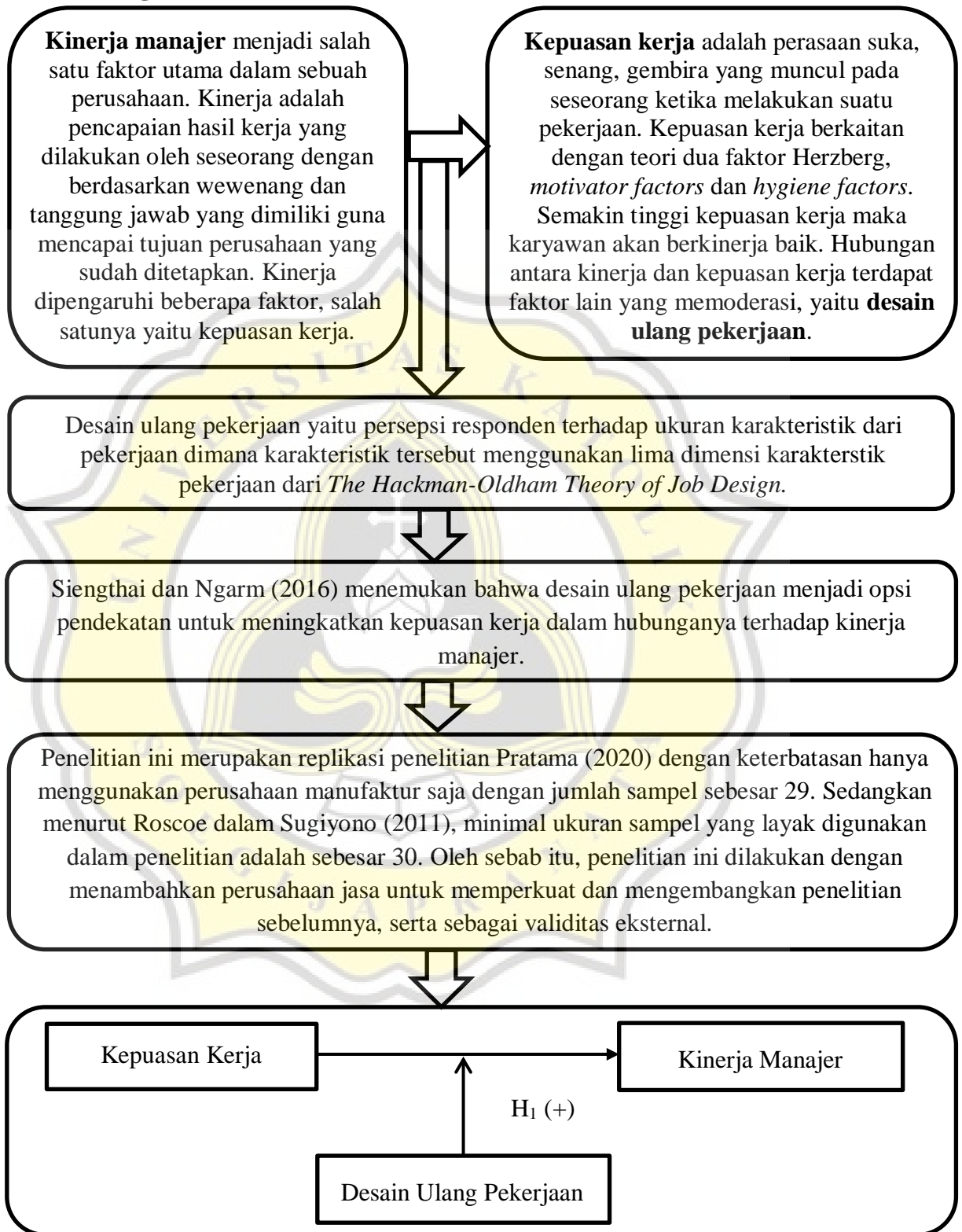
1. Kontribusi Riset

Menambahkan perusahaan jasa sebagai sampel guna memperkuat dan mengembangkan penelitian sebelumnya dan juga sebagai validitas eksternal.

2. Kontribusi Praktik

Diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan bagi perusahaan jasa dan manufaktur di Kota Semarang mengenai pentingnya memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja dan karakteristik pekerjaan berdasarkan *The Hackman-Oldham Theory of Job Design* agar dapat menghasilkan kinerja manajer yang semakin baik.

#### 1.4. Kerangka Pikir



Gambar 1.1 Kerangka Pikir Penelitian