

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden dalam penelitian ini meliputi 18 perusahaan manufaktur dan 18 perusahaan jasa di Kota Semarang yang terdaftar di BPS tahun 2020 dan tahun 2016. Berikut gambaran umum responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap dan dapat diolah:

Tabel 4.1. Penyebaran Kuesioner

No.	Nama Perusahaan	Kuesioner Diterima	Kuesioner Diolah	Jenis Perusahaan
1	Mie Parkit Mada Putra	1	1	Manufaktur
2	CV. Kalika Intergraha	1	0	Manufaktur
3	CV. Rimba Bersama	1	1	Manufaktur
4	CV. Cipta Prima Steel	3	3	Manufaktur
5	PT. Ever Fresh Indo Beverage	4	4	Manufaktur
6	PT. Pangkalindo Cetak Kemas	0	0	Manufaktur
7	Genta Buana Plastik	3	3	Manufaktur
8	UD. Samudera Jaya	1	1	Manufaktur
9	PT. Suryandaru Utama	3	3	Manufaktur
10	CV. Isa Grafika	8	8	Manufaktur
11	PT. Indonesia Nan Ya Indah Plastics	5	5	Manufaktur
12	PT. Aries Putra Beton	1	1	Manufaktur
13	PT. Jaya Abadi Indoteknik	1	1	Manufaktur
14	CV. Manunggal Jaya	1	1	Manufaktur
15	PT. Matahari Silverindo Jaya	2	2	Manufaktur
16	PT. New March	5	5	Manufaktur
17	CV. Mekar Jaya Plastik	0	0	Manufaktur
18	PT. Scancom Indonesia	5	5	Manufaktur
19	PT. Agung Solusi Trans	1	1	Jasa
20	PT. Arya Manggala Contena	1	1	Jasa
21	CV. Barokah Abadi	3	0	Jasa
22	PT. Bringin Karya Sejahtera	2	2	Jasa

23	PT. Besar Cipta Karya	3	0	Jasa
24	PT. Bintang Service Management	0	0	Jasa
25	PT. Bhumi Elang Perkasa	3	3	Jasa
26	GSP Auto Rent	1	1	Jasa
27	PT. Kaisa Rossie	4	4	Jasa
28	Koperasi Nasmoco	3	0	Jasa
29	PT. Masaji Kargosentra Tama	4	4	Jasa
30	PT. Suharda Tiga Putra	2	2	Jasa
31	PT. Trimegah Cipta Mandiri	1	1	Jasa
32	PT. Waskita Adi Perkasa	1	1	Jasa
33	PT. Biro Klasifikasi Indonesia	1	1	Jasa
34	PT. Chimarder	1	1	Jasa
35	PT. Indocipta Wisesa	3	3	Jasa
36	PT. Fatimah Zahra	1	1	Jasa
	Total	80	70	

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

4.2. Hasil Uji Alat Pengumpulan Data

4.2.1. Hasil Uji Validitas

Pernyataan kuesioner tergolong valid ketika nilai *Cronbach Alpha if Item Deleted* \leq nilai *Cronbach Alpha Instrumen* (Murniati et al., 2013). Berikut hasil pengujian validitas yang pertama yaitu pada variabel KM (Kinerja Manajer):

Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajer (KM)

Pernyataan	Nilai <i>Cronbach Alpha if Item Deleted</i>	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
KM1	0.756	0.780	Valid
KM2	0.663	0.780	
KM3	0.681	0.780	

Sumber: Lampiran 4

Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan dalam kuesioner yakni KM1, KM2 dan KM3 terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *Cronbach Alpha if Item*

Deleted dari ketiga pernyataan (KM1, KM2, KM3) \leq nilai *Cronbach Alpha Instrumen* (0.780). Sehingga, ketiga pernyataan tersebut dapat mengukur variabel KM (Kinerja Manajer). Kemudian, hasil pengujian validitas yang kedua yaitu pada variabel KK (Kepuasan Kerja):

Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (KK)

Pernyataan	Nilai <i>Cronbach Alpha if Item Deleted</i>	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
KK1	0.916	0.918	Valid
KK2	0.912	0.918	
KK3	0.910	0.918	
KK4	0.907	0.918	
KK5	0.913	0.918	
KK6	0.913	0.918	
KK7	0.905	0.918	
KK8	0.912	0.918	
KK9	0.913	0.918	
KK10	0.911	0.918	
KK11	0.914	0.918	
KK12	0.912	0.918	
KK13	0.909	0.918	
KK14	0.912	0.918	

Sumber: Lampiran 4

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan dalam kuesioner yakni KK1 sampai KK14 terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *Cronbach Alpha if Item Deleted* dari semua pernyataan (KK1 sampai KK14) \leq nilai *Cronbach Alpha Instrumen* (0.918). Sehingga, 14 pernyataan tersebut dapat mengukur variabel KK (Kepuasan Kerja). Lalu, pengujian validitas yang terakhir yaitu pada variabel DUP (Desain Ulang Pekerjaan):

Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Desain Ulang Pekerjaan (DUP)

Pernyataan	Nilai <i>Cronbach Alpha if Item Deleted</i>	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
DUP1	0.950	0.954	Valid
DUP2	0.950	0.954	
DUP3	0.950	0.954	
DUP4	0.949	0.954	
DUP5	0.950	0.954	
DUP6	0.951	0.954	
DUP7	0.950	0.954	
DUP8	0.951	0.954	
DUP9	0.949	0.954	
DUP10	0.951	0.954	
DUP11	0.950	0.954	
DUP12	0.950	0.954	
DUP13	0.950	0.954	
DUP14	0.949	0.954	
DUP15	0.951	0.954	
DUP16	0.950	0.954	
DUP17	0.949	0.954	
DUP18	0.949	0.954	
DUP19	0.949	0.954	
DUP20	0.950	0.954	
DUP21	0.952	0.954	
DUP22	0.950	0.954	
DUP23	0.951	0.954	
DUP24	0.950	0.954	
DUP25	0.951	0.954	

Sumber: Lampiran 4

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa masing-masing pernyataan dalam kuesioner yakni DUP1 sampai DUP25 terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai *Cronbach Alpha if Item Deleted* dari semua pernyataan (DUP1 sampai DUP25) \leq nilai

Cronbach Alpha Instrumen (0.954). Sehingga, 25 pernyataan tersebut dapat mengukur variabel DUP (Desain Ulang Pekerjaan).

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian ini berguna untuk mengukur reliabilitas (keandalan) dari keseluruhan kuesioner penelitian. Ketika nilai *cronbach alpha* \geq 0.9 maka tergolong reliabilitas sempurna dan tergolong reliabilitas tinggi jika nilai *cronbach alpha* diantara 0.7–0.9 (Murniati *et al.*, 2013). Berikut hasil pengujian reliabilitas dari ketiga variabel yakni variabel KM, KK dan DUP:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
KM	0.780	Reliabilitas Tinggi
KK	0.918	Reliabilitas Sempurna
DUP	0.954	Reliabilitas Sempurna

Sumber: Lampiran 4

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa variabel KM (Kinerja Manajer) memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0.780 atau diantara 0.7–0.9 yang menandakan bahwa variabel KM tergolong reliabilitas tinggi. Sedangkan variabel KK (Kepuasan Kerja) dan variabel DUP (Desain Ulang Pekerjaan) tergolong reliabilitas sempurna karena nilai *cronbach alpha* \geq 0.9. Sehingga, dapat dikatakan bahwa kuesioner dalam penelitian ini bersifat reliabel dan seluruh jawaban responden bersifat konsisten.

4.3. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang data penelitian yang berisikan *mean*, *sum*, *range*, *max*, *min*, standar deviasi (Murniati *et al.*, 2013). Berikut hasil pengujian statistik deskriptif dari variabel KM, KK dan DUP:

Tabel 4.6 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoris	Kisaran Empiris	Mean	Rentang Skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
KM	1-5	3-5	4.21	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi
KK	1-5	3-5	4.08	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi
DUP	1-5	3-5	4.21	1-2.33	2.34-3.67	3.68-5	Tinggi

Sumber: Lampiran 5

Dengan melihat hasil pengujian statistik deskriptif di atas dapat dilihat bahwa nilai *mean* dari jawaban responden untuk semua variabel yang ada dalam penelitian ini yakni variabel KM (Kinerja Manajer), variabel KK (Kepuasan Kerja) dan variabel DUP (Desain Ulang Pekerjaan) tergolong tinggi.

Variabel KM (Kinerja Manajer) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden (4.21) yang tergolong kategori tinggi Berarti, responden dalam penelitian ini memiliki usaha yang besar terhadap keberhasilan perusahaannya. Dimana perusahaan dikatakan berhasil ketika tujuan dari perusahaan tersebut tercapai.

Variabel KK (Kepuasan Kerja) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden sebesar 4.08 dimana nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi yang artinya responden dalam penelitian ini memiliki perasaan puas yang

besar terhadap motivator *factors* (faktor internal) maupun *hygiene factors* (faktor eksternal) dari pekerjaannya, dimana kedua faktor tersebut berasal dari teori dua faktor Herzberg.

Variabel DUP (Desain Ulang Pekerjaan) memiliki nilai *mean* dari jawaban responden sebesar 4.21 yang termasuk kategori tinggi. Berarti, responden dalam penelitian ini memiliki pekerjaan yang semakin menggunakan berbagai keterampilan yang dimiliki, memiliki identitas tugas, bersifat signifikansi, memiliki otonomi dan dapat memberikan umpan balik.

4.4. Compare Means

Berikut hasil pengujian *compare means* data diri responden yang disusun berdasarkan kriteria tertentu terhadap masing-masing variabel penelitian yakni, variabel KM, KK dan DUP:

Tabel 4.7 Hasil Gambaran Umum dan Compare Means Responden

Keterangan	Frekuensi	%	KM	KK	DUP
Jenis Kelamin					
Laki-laki	37	52.9	4.252	4.144	4.275
Perempuan	33	47.1	4.152	4.003	4.139
		Sig.	0.365	0.241	0.269
Umur					
21-30	20	28.6	4.150	4.107	4.176
31-40	16	22.9	4.021	3.848	3.963
41-50	23	32.9	4.320	4.136	4.351
≥ 51	11	15.7	4.334	4.239	4.342
		Sig.	0.160	0.176	0.090
Pendidikan Terakhir					
D3	12	17.1	4.139	4.053	4.163
S1	55	78.6	4.213	4.068	4.199
S2	3	4.3	4.333	4.360	4.627

		Sig.	0.785	0.609	0.347
Lama Bekerja					
1-5	23	32.9	4.174	4.133	4.172
6-10	16	22.9	4.083	3.927	4.083
11-15	13	18.6	4.155	4.038	4.151
≥ 16	18	25.7	4.389	4.169	4.418
		Sig.	0.233	0.495	0.230

Sumber: Lampiran 6 & 7

Dengan melihat data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa responden yang mengisi kuesioner penelitian ini paling banyak adalah laki-laki sebanyak 37 orang dengan persentase 52.9% dan umur responden terbanyak berada di antara 41-50 tahun, berjumlah 23 orang dan persentase 32.9%. Kemudian, pendidikan terakhir responden sebagian besar berada di S1 yang berjumlah 55 orang dengan persentase 78.6% dan lama bekerja yang dimiliki responden paling banyak 1-5 tahun, berjumlah 23 orang dan persentase 32.9%.

Selain itu, dengan melihat data di atas dapat diketahui bahwa untuk variabel KM (Kinerja Manajer), responden laki-laki lebih tinggi daripada perempuan yang rata-rata berumur ≥ 51 tahun, pendidikan terakhir berada di S2 dan lama kerjanya ≥ 16 . Berarti, responden (manajer) laki-laki dengan kriteria tersebut memiliki usaha yang lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan daripada lawan jenisnya.

Pada variabel KK (Kepuasan Kerja), responden laki-laki juga cenderung lebih tinggi daripada lawan jenisnya. Berarti, responden (manajer) laki-laki memiliki perasaan puas yang lebih tinggi terhadap motivator *factors* dan *hygiene factors* dari pekerjaannya yang rata-rata

berumur ≥ 51 dengan pendidikan terakhir berada di S2 serta memiliki lama kerja ≥ 16 .

Pada variabel DUP (Desain Ulang Pekerjaan), responden laki-laki lebih tinggi daripada perempuan, memiliki umur rata-rata antara 41-50, tingkat pendidikan berada di S2 dan lama bekerja yang dimiliki ≥ 16 . Berarti, responden (manajer) laki-laki dengan kriteria tersebut memiliki pekerjaan yang menggunakan berbagai keterampilan, memiliki identitas tugas, bersifat signifikansi, mempunyai otonomi dan dapat memberikan umpan balik lebih tinggi daripada lawan jenisnya.

Berdasarkan tingkat sig. keempat kriteria yang dimiliki dari variabel KM, KK, DUP, mereka semua memiliki sig. $> 0,05$ yang artinya tidak ada beda yang signifikan antara ke empat kriteria tersebut dalam menentukan seberapa besar usaha responden terhadap keberhasilan perusahaan, menentukan perasaan puas responden terhadap motivator *factors* (faktor internal) maupun *hygiene factors* (faktor eksternal) dari pekerjaannya, menentukan ukuran karakteristik pekerjaan responden berdasarkan lima dimensi karakteristik pekerjaan dari *The Hackman-Oldham Theory of Job Design* (identitas tugas, signifikansi tugas, keterampilan beragam, otonomi dan umpan balik).

4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.5.1. Hasil Uji Normalitas

Pada uji ini, data tergolong normal jika nilai sig yang muncul dalam uji *Kolmogorov-Smirnov* > 0.05 (Murniati et al., 2013).

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

Persamaan 1		Persamaan 2	
Sig.	0.200 ^{c,d}	Sig.	0.200 ^{c,d}
Keterangan	Normal	Keterangan	Normal

Sumber: Lampiran 8

Dengan melihat hasil pengujian di atas, dapat dilihat bahwa dari persamaan 1 maupun persamaan 2 memiliki nilai sig. 0.200 yang artinya nilai sig. tersebut > 0.05 , berarti data penelitian dari persamaan 1 dan persamaan 2 bersifat normal.

4.5.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada pengujian ini, data tergolong bebas atau tidak heteroskedastisitas ketika memiliki sig. > 0.05 (Murniati *et al.*, 2013).

Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas

		Sig	Keterangan
Persamaan 1	KK	0.675	Tidak Heteroskedastisitas
	DUP	0.716	Tidak Heteroskedastisitas
Persamaan 2	KK	0.668	Tidak Heteroskedastisitas
	DUP	0.843	Tidak Heteroskedastisitas
	KK.DUP	0.741	Tidak Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 8

Dari hasil pengujian di atas, dapat dilihat bahwa tingkat sig. dari variabel KK (0.675) dan variabel DUP (0.716) dari persamaan 1 > 0.05 . Begitu pula tingkat sig. yang dimiliki variabel KK (0.668), DUP (0.843) dan KK.DUP (0.741) dari persamaan 2 juga > 0.05 . Berarti, semua variabel dari persamaan 1 maupun persamaan 2 tidak heteroskedastisitas.

4.5.3. Hasil Uji Multikolinearitas

Pada uji ini, jika nilai *tolerance* ≥ 0.1 dan nilai VIF ≤ 10 maka tergolong bebas atau tidak multikolinearitas (Murniati *et al.*, 2013).

**Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas
(Persamaan 2 Belum Lolos)**

		Nilai <i>Tolerance</i>	Nilai VIF	Keterangan
Persamaan 1	KK	0.363	2.755	Tidak Multikolinearitas
	DUP	0.363	2.755	Tidak Multikolinearitas
Persamaan 2	KK	0.014	71.891	Multikolinearitas
	DUP	0.013	74.319	Multikolinearitas
	KK.DUP	0.004	253.980	Multikolinearitas

Sumber: Lampiran 8

Dengan melihat hasil dari pengujian di atas, untuk persamaan 1 memiliki nilai *tolerance* ≥ 0.1 dan nilai VIF ≤ 10 pada variabel KK dan variabel DUP maka dapat disimpulkan bahwa variabel KK dan variabel DUP pada persamaan 1 tidak multikolinearitas. Sedangkan untuk persamaan 2, masing-masing variabelnya mempunyai nilai *tolerance* ≤ 0.1 dan nilai VIF ≥ 10 yang artinya semua variabel dalam persamaan 2 yakni variabel KK, DUP dan KK.DUP termasuk multikolinearitas. Maka dari itu diperlukan adanya pengobatan multikolinearitas pada persamaan 2 dengan *mean-centering*, dimana mengurangi masing-masing data X1 (KK) dan X2 (DUP) dengan masing-masing *mean*-nya (Murniati *et al.*, 2013). Berikut hasil pengujian multikolinearitas persamaan 2 setelah *mean-centering*:

**Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas
(Persamaan 2 Lolos)**

		Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
Persamaan 2	KK_MC	0.361	2.767	Tidak Multikolinearitas
	DUP_MC	0.360	2.775	Tidak Multikolinearitas
	KK.DUP_MC	0.993	1.007	Tidak Multikolinearitas

Sumber: Lampiran 8

Hasil setelah *mean-centering* pada persamaan 2 menunjukkan bahwa dari variabel KK, DUP dan KK.DUP telah memiliki nilai *tolerance* ≥ 0.1 dan nilai VIF ≤ 10 yang seluruh variabel dalam persamaan 2 sudah tidak multikolinearitas.

4.6. Hasil Uji Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat variabel moderating dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga untuk menguji statistik pada penelitian ini diperlukan MRA. Hipotesis diterima ketika nilai R^2 dari persamaan 2 lebih besar dari nilai R^2 persamaan 1 serta nilai t hitung koefisien regresi $KK.DUP > (+1.645)$ (t-tabel $\alpha = 5\%$) (Murniati *et al.*, 2013).

Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis

	R^2		B	t-value
Persamaan 1	0.731	(Constant)	0.806	
$KM = \beta_0 + \beta_1 KK + \beta_2 DUP + e$		KK	0.306	3.158
		DUP	0.511	5.382
Persamaan 2	0.744	(Constant)	-0.042	
$KM = \beta_0 + \beta_1 KK + \beta_2 DUP + \beta_3 KK.DUP + e$		KK_MC	0.321	3.359
		DUP_MC	0.493	5.258
		KK.DUP_MC	0.220	1.914

Sumber: Lampiran 8

Dari hasil pengujian di atas, terlihat bahwa nilai R^2 yang dimiliki oleh persamaan 2 yakni sebesar 0.744 lebih besar dari nilai R^2 pada persamaan 1 dengan selisih 0.013. Kemudian, nilai t hitung koefisien regresi KK.DUP (1.914) $>$ t tabel (1.645) dan koefisien variabel KK.DUP_MC (0.220) $>$ 0, artinya interaksi bersifat positif dan signifikan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa H_1 yang menyatakan interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer diterima.

4.7. Pembahasan

Hasil pengujian H_1 yang menyatakan bahwa interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer diterima. Itu artinya, ketika responden semakin merasa puas terhadap motivator *factors* (seperti: prestasi, pengakuan, kemungkinan untuk berkembang, tanggung jawab terhadap tugas, pekerjaan itu sendiri, kemajuan atau pertumbuhan pekerjaan) dan *hygiene factors* (seperti: kehidupan pribadi, hubungan dengan individu lain, pengawasan, kondisi kerja, status, gaji, keamanan kerja, kebijakan dan administrasi perusahaan) dari pekerjaannya serta pekerjaan responden semakin menggunakan berbagai keterampilan, semakin memiliki identitas tugas, semakin bersifat signifikansi, semakin mempunyai otonomi dan semakin dapat memberikan umpan balik maka responden semakin memiliki usaha yang besar terhadap keberhasilan perusahaan.

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dengan berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Baik buruknya kinerja seseorang ditentukan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan teori dua faktor Herzberg yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah hasil dari dua faktor yang berbeda. Faktor itu adalah *motivator factors* (pemuas) termasuk pengakuan, prestasi, kemungkinan untuk berkembang, tanggung jawab terhadap tugas, pekerjaan itu sendiri, kemajuan atau pertumbuhan pekerjaan dan *hygiene factors* (ketidakpuasan) termasuk, pengawasan, kondisi kerja, keamanan kerja, status, kehidupan pribadi, hubungan dengan individu lain, gaji, kebijakan dan administrasi perusahaan (Herzberg, 1965).

Dalam hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja terdapat faktor lain yang memoderasi, yaitu desain ulang pekerjaan dan sejauh ini teori kepuasan dua faktor Herzberg menjadi teori yang paling berpengaruh dan relevan terhadap desain ulang pekerjaan. Teori tersebut mengemukakan bahwa faktor intrinsik (*motivator factors*) dari suatu pekerjaan yang dilakukan menjadi penentu utama dalam menentukan kepuasan karyawan yang diyakini dapat memotivasi karyawan secara efektif untuk bekerja secara maksimal. Sedangkan ketidakpuasan dalam suatu pekerjaan disebabkan oleh faktor eksternal (*hygiene factors*). Selain itu, teori Herzberg juga menyatakan bahwa suatu pekerjaan akan meningkatkan motivasi dan

kepuasan kerja ketika motivator *factors* dirancang dalam pekerjaan itu sendiri, sedangkan perubahan yang dirancang berkaitan dengan *hygiene factors* tidak akan menghasilkan perubahan atau perbaikan (Hackman dan Oldham, 1976; Hackman, 1980).

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, dimana terdapat lima dimensi karakteristik pekerjaan (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 *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. Suatu

pekerjaan akan bermakna ketika pekerjaan tersebut menggunakan berbagai keterampilan, membutuhkan identitas tugas dan signifikansi tugas. Kemudian, otonomi akan meningkatkan rasa tanggung jawab atas hasil kerja, sedangkan umpan balik mendorong untuk mendapatkan pengetahuan tentang hasil dari suatu pekerjaan. Maka dari itu, kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan, ketika suatu pekerjaan didesain ulang sesuai dengan karakteristik pekerjaan (Hackman, 1980).

Kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja, ketika suatu pekerjaan semakin menggunakan berbagai keterampilan (keterampilan beragam) karena pekerjaan yang memerlukan berbagai kegiatan yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaan dan melibatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki oleh manajer akan membuat manajer menganggap pekerjaannya bermakna yang mengakibatkan keadaan psikologis manajer merasa semakin puas dan sebagai hasilnya peningkatan kinerja terjadi. Selain itu, manajer juga akan menganggap pekerjaannya bermakna ketika pekerjaannya mengacu pada beberapa keterampilan yang dimiliki oleh manajer.

Kemudian, kepuasan kerja juga akan meningkatkan kinerja, ketika suatu pekerjaan semakin memiliki identitas tugas (identitas tugas) karena pekerjaan yang memerlukan penyelesaian secara keseluruhan dan dapat diidentifikasi, seperti manajer harus menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang tampak akan membuat manajer menganggap pekerjaannya lebih bermakna daripada hanya menyelesaikan

sebagian dari pekerjaannya. Hal tersebut yang membuat keadaan psikologis manajer merasa semakin puas terhadap pekerjaannya dan sebagai hasilnya peningkatan kinerja terjadi.

Selanjutnya, kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja, ketika suatu pekerjaan semakin bersifat signifikansi (signifikansi tugas) karena pekerjaan yang memiliki pengaruh terhadap pekerjaan atau kehidupan orang lain dan manajer yang paham bahwa hasil pekerjaannya berpengaruh terhadap orang lain akan membuat manajer menganggap pekerjaannya bermakna yang mengakibatkan keadaan psikologis manajer merasa semakin puas dan sebagai hasilnya peningkatan kinerja terjadi.

Lalu, kepuasan kerja juga akan meningkatkan kinerja, ketika suatu pekerjaan semakin memiliki otonomi (otonomi) karena pekerjaan yang memberikan kemandirian, kebebasan dan keleluasaan kepada manajer dalam menentukan prosedur dan mengatur jadwal yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya akan membuat manajer lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya yang membuat keadaan psikologis manajer merasa semakin puas dan sebagai hasilnya peningkatan kinerja terjadi.

Kemudian, kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja, ketika suatu pekerjaan semakin dapat memberikan memberikan umpan balik (umpan balik) karena aktivitas kerja dari suatu pekerjaan yang dapat memberikan informasi secara langsung dan jelas mengenai efektivitas kerjanya kepada manajer akan membuat manajer semakin dapat mengetahui pengetahuan

tentang hasil dari suatu pekerjaannya yang mengakibatkan keadaan psikologis manajer merasa semakin puas terhadap pekerjaannya dan sebagai hasilnya peningkatan kinerja terjadi.

Hasil penelitian ini mendukung penjelasan di atas dan juga konsisten dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian dari Pratama (2020) yang menyatakan bahwa interaksi antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Itu artinya tidak terdapat perbedaan karakteristik pekerjaan, baik dari perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa dan hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa model empiris kepuasan kerja terhadap kinerja yang dimoderasi oleh karakteristik pekerjaan berlaku pula di perusahaan jasa dimana dalam penelitian Pramata (2020) hanya menggunakan perusahaan manufaktur saja, sedangkan dalam penelitian ini menambahkan perusahaan jasa. Hasil penelitian ini juga terbukti dapat meningkatkan validitas eksternal karena model penelitian Pratama (2020) yang penelitiannya hanya menggunakan perusahaan manufaktur ternyata bisa diberlakukan pada populasi atau sampel lain, yaitu pada perusahaan jasa.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Siengthai dan Ngarm (2016) yang menemukan bahwa ada interaksi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan desain ulang pekerjaan terhadap kinerja manajer. Desain ulang pekerjaan juga ditemukan menjadi opsi pendekatan untuk menaikkan kepuasan kerja dalam hubungannya terhadap kinerja manajer dan secara internal, kepuasan kerja dan desain ulang

pekerjaan juga merupakan pendekatan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Siengthai dan Ngarm, 2016).

Selain itu, penelitian Humphrey *et al.* (2007) yang meneliti teori desain kerja menggunakan metode meta-analitik berdasarkan 259 penelitian juga menemukan adanya hubungan yang bersifat positif dan kuat antara kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan kinerja karyawan. Begitu pula 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.

