



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen**

Manajemen merupakan bentuk dari koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut dapat terselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, Management, 2009).

Sedangkan menurut Griffin dan Moorhead (2009) manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Yang dimaksud efektif yaitu tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebuah kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya dalam pekerjaan yang dilakukan agar perusahaan menjalankan tujuannya secara efektif dan efisien.

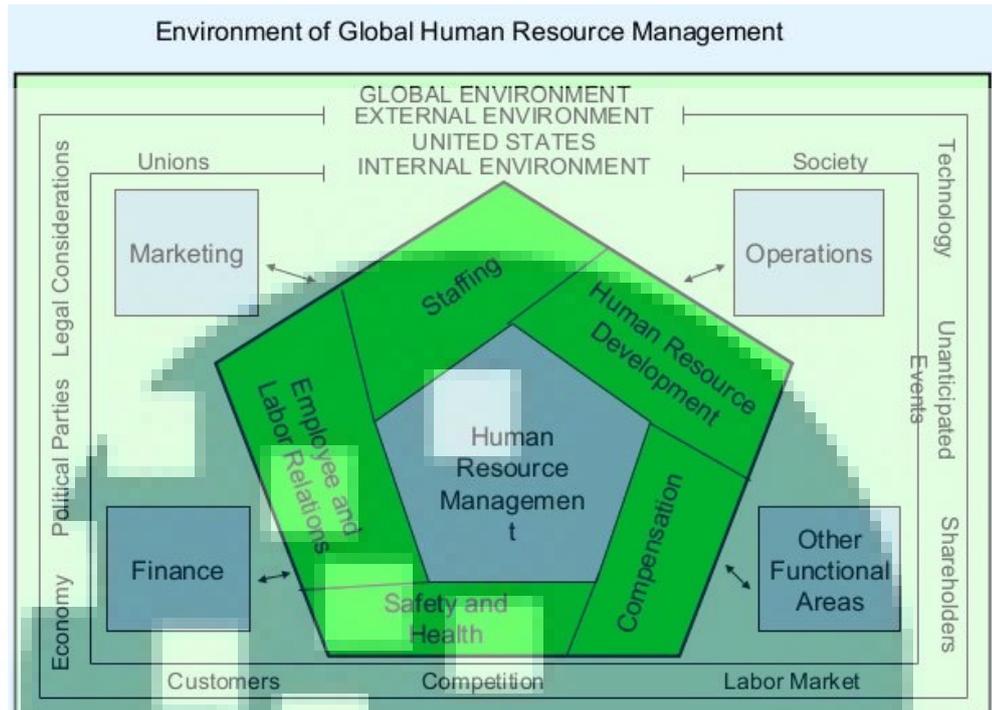
#### **2.2. Human Resources Management**

Menurut Dessler (2017) dalam buku *Human Resource Management*, mengartikan *human resources management* adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja dan keadilan antar

karyawan. Manajemen merupakan suatu proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2009), *human resources management* adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Sedangkan menurut Mondy (2008), *human resources management* adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia dengan maksud pemanfaatan para individu adalah tanggung jawab yang di pegang oleh seluruh manager yang mempunyai hak untuk memimpin bawahan dengan baik. Tujuan *human resources management* yaitu agar setiap organisasi termasuk perusahaan dapat menetapkan sebuah tujuan yang ingin dicapai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia, agar perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam merealisasikan visi dan mencapai tujuan (Mondy, 2008).

UMMN



Sumber : Mondy, (2008).

Gambar 2.1 *Environment of Human Resources Management*

Dari beberapa pengertian yang sudah dijabarkan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *human resources management* adalah serangkaian kegiatan yang mengembangkan, melatih dan mengelola karyawan, sistem yang ada di perusahaan, dan mendapat keunggulan kompetitif terhadap para pesaing dengan menggunakan karyawan secara organisasional. Jadi seorang individu yang bekerja sebagai penggerak organisasi baik dalam suatu institusi maupun perusahaan dan sebagai aset berharga yang harus dilatih dan terus dikembangkan kemampuannya disebut dengan sumber daya manusia.

### **2.3. Human Resources Management in Hospitality Industry**

Menurut Hermawan, Brahmanto, & Hamzah (2018), *Management hospitality* tidak hanya sekedar membahas mengenai penjualan kamar hotel, ataupun menjual makanan yang hanya sekedar memenuhi kebutuhan pangan para konsumen saja, Akan tetapi *management hospitality* membahas mengenai bisnis yang membutuhkan jiwa dalam pekerjaan operasional. *Hospitality* adalah mengenai bagaimana menciptakan produk mati menjadi hidup, sehingga langsung dapat menyentuh perasaan pelanggan sebagai manusia yang juga memiliki jiwa (Hermawan, Brahmanto, & Hamzah, 2018).

Menurut Hershberger (1999) dalam Hermawan, Brahmanto, & Hamzah (2018) *hospitality* berasal dari bahasa Latin “*hospitum*” atau kata sifatnya *hospitalis*, yang berasal dari *hospes*, yang artinya “tamuh” atau “tuan rumah”. Konsep ini juga dipengaruhi oleh kata Yunani “*xenos*”, yang menunjuk kepada orang asing yang menerima sambutan atau melakukan penyambutan terhadap orang lain. *Hospitality* merupakan sebuah interaksi antara tuan rumah dengan tamu pada saat yang bersamaan mengkonsumsi makanan dan minuman serta akomodasi (Webster (2000) dalam Hermawan, Brahmanto, & Hamzah 2018). Pendit dalam Ambarwati (2017) berpendapat bahwa *hospitality* memiliki arti keramah – tamahan, kesopanan, keakraban, dan juga saling menghormati. Jika dikaitkan dengan industry pariwisata, dapat diibaratkan bahwa *hospitality* merupakan roh, jiwa, semangat dari pariwisata (Hermawan, Brahmanto, & Hamzah, 2018).

Tanpa adanya *hospitality* dalam pariwisata, maka seluruh produk yang ditawarkan kepada konsumen dalam pariwisata seperti halnya benda mati yang tidak memiliki nilai untuk dijual. Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan *hospitality* merupakan pengetahuan, sikap/ etika dan keterampilan dalam pelayanan, yang wajib diberikan oleh perusahaan jasa yang berperan sebagai tuan rumah kepada penerima jasa atau konsumen sebagai tamu yang mencerminkan pelayanan yang penuh dengan kehangatan dan keramah – tamahan yang membuat pelanggan merasa nyaman dan puas, sehingga mereka merasa dihargai.

Bisnis *hospitality* merupakan bisnis yang berkaitan tentang bagaimana mengelolah hubungan antara sesama manusia yaitu, antara pelaku usaha sebagai tuan rumah yang baik (*host*) dan pelanggan sebagai tamu yang datang (*guest*). Selain aspek pemasaran dan pelayanan, bisnis *hospitality* yang sukses juga perlu didukung dengan pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia yang profesional, manajemen keuangan dan operasional yang efektif dan efisien sehingga memiliki keseimbangan yang baik dan memainkan peran yang baik untuk kesuksesan bisnis (Hermawan, Brahmanto, & Hamzah, 2018).

Pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis perhotelan merupakan suatu sendi yang tidak terpisahkan dari seluruh mata rantai organisasi perhotelan (Haryono , 2015). Peran *human resources manager* yang mengelola sumber daya manusia tidak hanya sekedar mengurus orang tanpa memperhatikan sisi lain perusahaan, oleh karena itu *human resources manager* turut serta bertanggung jawab dalam mengembangkan bisnis agar dapat menjadi lebih maju dan

menguntungkan serta membuat karyawan merasa bahagia dalam bekerja (Haryono , 2015). *Human resources department* (HRD) diposisikan sebagai bagian yang turut aktif menggerakkan roda perusahaan.

HRD di dalam industri perhotelan masih menjalankan fungsi kepegawaian atau personalia, yang dimana HRD mengurus masalah administrasi, data karyawan, disiplin, laporan kepegawaian, asuransi, piknik, gaji, uang *service, uniform, business plan*, absensi, name tag, masalah karyawan sakit, penerimaan karyawan, pension, pelatihan, kontak kerja, melakukan hubungan dengan masyarakat di sekitar hotel, dan lain-lainnya. Seiringnya perkembangan zaman, fungsi personalia memekarkan fungsi menjadi lebih berperan didalam pengembangan karyawan dalam struktur organisasi, dengan menambahkan *Development Department* (Haryono , 2015). Dalam dibentuknya tim *development* diharapkan adanya pelatihan, orientasi karyawan, *database, coaching*, dan *counseling, career path*, evaluasi kerja, *talent*, suksesi, dan lain-lainnya. Dengan menjalankan fungsi tersebut menjadikan HRD memiliki peran yang sangat penting bagi proses bisnis hotel (Haryono , 2015).

HRD tidak hanya berperan sebagai penyedia Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan saja, HRD juga turut serta dalam mewujudkan citra positif terhadap hotel melalui karyawan yang bekerja, jika karyawan hotel memiliki citra positif maka akan mempermudah tim marketing dalam memasarkan produk sehingga karyawan akan menjadi duta hotel dalam masyarakat (Haryono , 2015). Dalam menjalankan setiap fungsinya, HRD harus memperlihatkan perannya dalam memberikan dorongan kepada setiap karyawan agar karyawan mampu menjadi

citra positif sebagai perwakilan dari perusahaan dimanapun mereka berada (Haryono , 2015).

## 2.4. Job Redegisn

*Job redesign* merupakan sebuah strategi yang digunakan oleh *Human Resources* yang digunakan untuk mengembangkan karyawan agar menjadi lebih dinamis dan bekerja lebih produktif (Siengthai & Patarakhuan, 2016). *Job redesign* adalah kegiatan melakukan restrukturisasi elemen pekerjaan termasuk tugas – tugas yang diberikan dan tanggung jawab pekerjaan tertentu dengan tujuan untuk membuat karyawan lebih terdorong, termotivasi, dan terinspirasi agar kinerja mereka meningkat (Alber, 2007 dalam Achieng, Ochieng , & Owuor, 2014). Secara internal *job redesign* digunakan untuk mendorong karyawan untuk melakukan kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif, tak hanya itu *job redesign* juga memainkan peran intervensi sebagai mediator untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan (Holman *et. Al*, 2010 dalam Achieng, Ochieng , & Owuor, 2014).

### 2.4.1. Macam – Macam Job Redesign

Menurut Herjanto (2008) ada beberapa macam *job redesign* yang harus diperhatikan, yaitu:

#### 1. *Job Rotation*

*Job rotation* adalah sebuah metode pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan, dimana karyawan dipindah tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman karyawan (Mondy,

2008). Menurut Dessler (2017) *job rotation* merupakan suatu pergerakan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang biasanya tanpa mengakibatkan perubahan dalam hal gaji atau pangkat. Sedangkan menurut Robbins (2006), *job rotation* adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi karyawan melalui penganebaran kegiatan karyawan.

Ada beberapa alasan mengapa terjadi *job rotation* pada karyawan, para karyawan memerlukan pengembangan pribadi, menginginkan pekerjaan yang lebih menyenangkan, dan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Maka, dapat disimpulkan bahwa *job rotation* merupakan perpindahan karyawan secara horizontal untuk menyelesaikan setiap pekerjaan-pekerjaan yang berbeda di setiap jabatannya.

## 2. *Job Enrichment*

Menurut Gibson, Ivanevich dan Konopaske (2012), *job enrichment* merupakan desain pekerjaan berdasarkan kedalaman dan merupakan aplikasi dari *two-factor theory* dari Herzberg yang dimana faktor yang memenuhi kebutuhan individu untuk pertumbuhan psikologis seperti tanggung jawab, tantangan pekerjaan dan pencapaian karyawan. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2008) *job enrichment* merupakan kegiatan memodifikasi pekerjaan sehingga memberikan karyawan kesempatan untuk berprestasi, mendapatkan rekognisi, tanggung jawab dan pengembangan.

Dari kedua definisi diatas maka dapat dikatakan bahwa *job enrichment* adalah suatu metode untuk memodifikasi pekerjaan yang bersifat pendalaman atau vertical terhadap pekerjaan yang dimiliki sehingga membuat karyawan terlibat dalam fungsi-fungsi manajerial yang lebih tinggi pada sebuah perusahaan.

### 3. *Job Enlargement*

*Job enlargement* didefinisikan sebagai penetapan dalam meningkatkan jumlah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan (Dessler, 2017). Menurut Griffin dan Moorhead (2010) *job enlargement* adalah kegiatan perluasan kerja secara horizontal yang memperluas pekerjaan untuk memasukkan tugas yang sebelumnya dilakukan oleh pekerjaan lainnya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006) *job enlargement* merupakan sebuah kegiatan untuk memperluas lingkup pekerjaan dengan memperluas jumlah tugas-tugas berbeda yang akan dilakukan oleh karyawan..

Dari beberapa definisi yang dinyatakan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *job enlargement* merupakan sebuah peningkatan lingkup pekerjaan melalui perluasan jangkauan tugas, pekerjaan dan tanggung jawab umum dalam tingkat dan batasan yang sama.

### 2.5. *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan respon emosional yang ditunjukkan oleh individu dalam menjalankan pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2008). Kepuasan kerja dapat dikatakan hasil dari berbagai macam sikap karyawan. Sikap yang dimaksud adalah hal – hal yang berhubungan dengan pekerjaan berupa faktor –

faktor yang spesifik seperti gaji, tunjangan, kesempatan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian masalah terhadap keluhan – keluhan yang diajukan oleh karyawan.

(Robbins & Judge , 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berpengaruh kepada sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, tingkah laku yang tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana cerminan dari tingkah laku tersebut akan berdampak terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Dari berbagai pendapat mengenai definisi kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang sifat personal, dimana setiap karyawan memiliki pandangan atau persepsi yang berbeda terhadap hal – hal yang menghasilkan kepuasan kerja. Namun bersifat emosional karena berhubungan dengan perasaan positif maupun negatif terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh persepsi yang dimilikinya.

### **2.5.1. Faktor – Faktor *Job Satisfaction***

Menurut Robbins & Judge (2017), aspek – aspek yang terdapat dalam *job satisfaction* yaitu:

## 1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.

## 2. Ganjaran yang pantas

Setiap karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dibagikan secara adil maka dasarnya yaitu tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan yang akan menghasilkan kepuasan. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Setiap karyawan peduli terhadap lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam pengerjaan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

### 4. Rekan kerja yang mendukung

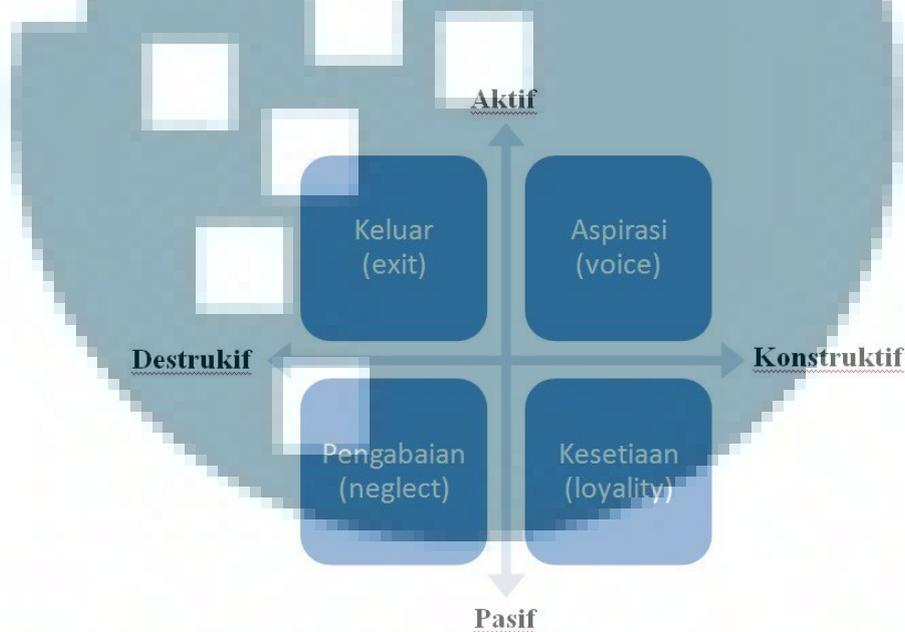
Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu jika karyawan memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung akan membuat karyawan merasa puas sehingga tingkat kepuasan kerja mereka meningkat. Tidak hanya rekan kerja, perilaku atasan juga menentukan kepuasan kerja karyawan. Jika setiap orang di lingkungan kerja memiliki sikap ramah dan memahami karyawan maka sudah dapat di pastikan tingkat kepuasan kerja karyawan akan meingkat.

### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat

untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang lebih tinggi dari dalam kerja mereka.

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dengan berbagai cara. Menurut Robbins & Judge (2017), terdapat empat respon terhadap ketidakpuasan kerja, yaitu :



Sumber : Robbins & Judge (2017)

Gambar 2.2 Respon Ketidakpuasan Kerja

1. Keluar (exit)

Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian status posisi baru maupun meminta berhenti.

## 2. Suara (voice)

Memilih untuk tetap bekerja di perusahaan namun terus menerus melakukan protes dan berusaha untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Mencakup sarana perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

## 3. Kesetiaan (loyalty)

Sikap pasif tetap optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

## 4. Pengabaian (neglect)

Secara pasif atau perilaku acuh tak acuh membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, exx dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

### **2.6. Employee Performance**

*Employee Performance* adalah dampak upaya dari kemampuan, status, dan persepsi. Bisa dijelaskan bahwa *Employee Performance* merupakan hasil dari ketiga hal yang dimiliki oleh karyawan yaitu kemampuan, status, dan persepsi (Byars & Rue, 2008). Menurut Yang (2008) dalam (Rizwan, Tariq, Hassan, & Sultan, 2014), *Employee Performance* adalah sebuah kualitas dan kuantitas dari output kinerja karyawan akomodatif dan supportif secara natural dari *output*

kehadiran di tempat kerja. *Employee Performance* menjelaskan tentang apa yang harusnya dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan.

## 2.7. Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.7.1. Pengaruh *Job Redesign* dengan *Employee Performance*

Prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan oleh karyawan pada tingkat individu (Campbell, 1990 dalam Siengthai & Patarakhuan, 2016). Judge *et al.* (2001) dalam Siengthai & Patarakhuan, (2016), berpendapat bahwa prestasi kerja merupakan hasil penting dari *core self-evaluation* (CSE) atau inti evaluasi diri. Seseorang yang memiliki CSE tinggi akan lebih termotivasi untuk memiliki kinerja yang tinggi di pekerjaan yang mereka lakukan. Setiap karyawan akan melakukan pekerjaan yang mereka sebaik mungkin dengan cara meningkatkan kepercayaan dan kemampuan mereka. Beberapa penelitian mendukung konsep kinerja individu dan telah dikonfirmasi hubungan kinerja karyawan dengan variable lainnya. Morrow *et al.* (2012) dalam Siengthai & Patarakhuan, (2016), menegaskan bahwa *job redesign* berpengaruh terhadap *employee attitude, behavior, dan organizational commitment*. Penelitian sebelumnya juga melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan dalam kaitannya dengan hasil organisasi seperti produktivitas, pertumbuhan perusahaan, dan kinerja perusahaan (e.g. Ubeda *et al.*, 2013; Sadikoglu dan Zehir, 2010) dalam Siengthai & Patarakhuan, 2016).

Dalam organisasi, *job redesign* adalah salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Job redesign* dapat memberikan solusi bagi

masalah yang dihadapi karyawan berkaitan dengan keterampilan, kelebihan beban kerja, dan peningkatan jam kerja karyawan (Allwood dan Lee, 2004 dalam Siengthai & Patarakhuan, 2016). Pekerjaan yang dirancang dengan baik juga menyebabkan peningkatan kesejahteraan karyawan (Strumfer, 2006 dalam Siengthai & Patarakhuan, 2016). *Job redesign* digunakan sebagai pendekatan alternative untuk mengurangi ketidakpuasan kerja dan meningkatkan potensi motivasi dari pekerjaan. Maxwell (2008) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) menegaskan bahwa motivasi kerja dan kerja sama tim yang positif berkaitan dengan produktivitas. Ali dan Zia-ur-Rehman (2014) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) menemukan bahwa *job redesign* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan nalar dari hubungan antar indikator maka terbentuklah hipotesis :

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

### **2.7.2. Pengaruh *Job Satisfaction* dengan *Employee Performance***

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai alat ukur dari salah satu pekerjaan atau pengalaman dalam hal positif atau kenyamanan dalam pekerjaan (Locke, 1976 dalam Siengthai & Patarakhuan, 2016) dan perasaan seseorang baik itu perasaan suka atau tidak suka dalam pekerjaan mereka (Spector, 1997 dalam Siengthai & Patarakhuan, 2016). Definisi ini mengacu kepada emosi individu atau pekerja yang cenderung mengarah untuk menjadi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen dalam pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan juga merupakan sumber

terpenting dari motivasi bekerja karyawan. Herzberg (1968) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) menegaskan bahwa faktor *hygiene* dan faktor *motivator* mempengaruhi motivasi karyawan. Faktor *motivator* berkaitan dengan kepuasan kerja dan faktor *hygiene* berkaitan dengan tingkat ketidakpuasan kerja. Ada beberapa penelitian terdahulu yang menyelidiki kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Falkenburg dan Schyns (2007) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) mendukung pernyataan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasi dan karena kinerjanya. Judge *et al.* (2001) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan.

Antoncie (2011) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif pada empat dimensi kerja (kepuasan umum dengan pekerjaan, hubungan kerja karyawan, remunerasi, budaya organisasi, dan loyalitas karyawan). Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap pada pertumbuhan perusahaan. Selain itu *job characteristic* dapat digunakan untuk menggambarkan potensi memotivasi dari *job redesign*. Rhoads *et al.* (2002) menemukan adanya korelasi positif antara *job characteristic* dan kepuasan kerja. Dalam tingkat level yang tinggi *job characteristic* cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam studi sebelumnya, sebagian besar manajer tidak memiliki keanekaragaman dan otonomi pada pekerjaan, sehingga mereka merasa tidak puas dan kurangnya komitmen untuk pekerjaan mereka. Sebagian besar penelitian yang diulas diatas ditemukan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan nalar dari hubungan antar indikator maka terbentuk hipotesis:

**H2:** *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **2.7.3. Pengaruh *Job Redesign* dan *Job Satisfaction* dengan *Employee Performance***

Humphrey *et al.* (2007) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) menguji teori *job redesign* menggunakan *meta-analytic review method* dengan total 259 studi. Hasil temuan mereka menunjukkan hubungan yang kuat dan positif antara *job characteristic* dan kepuasan kerja, kepuasan pertumbuhan, motivasi kerja internal, dan prestasi kerja. Truxillo *et al.* (2012) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) mengembangkan serangkaian proposisi, salah satu proposisinya menetapkan bahwa otonomi, keragaman pekerjaan, signifikansi tugas, dan *feedback* dari pekerjaan akan berhubungan positif terhadap kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. *Job redesign* dikaitkan dengan kualitas dan kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja yang tinggi sangat terkait dengan produktivitas karyawan meningkat dan kualitas menjadi lebih baik. Parker (2014) dalam Siengthai & Patarakhuan (2016) melakukan peninjauan penelitian pada motivasi dan berpendapat bahwa *job redesign* dapat meningkatkan pembelajaran, pemeliharaan, dan pengembangan bagi karyawan untuk hasil yang dikeluarkan, seperti produktivitas dan kualitas.

Holman *et al.* (2010) mempelajari peran mediasi dari *job characteristic* di *job redesign* sebagai intervensi. Hasil menunjukkan bahwa intervensi *job redesign*

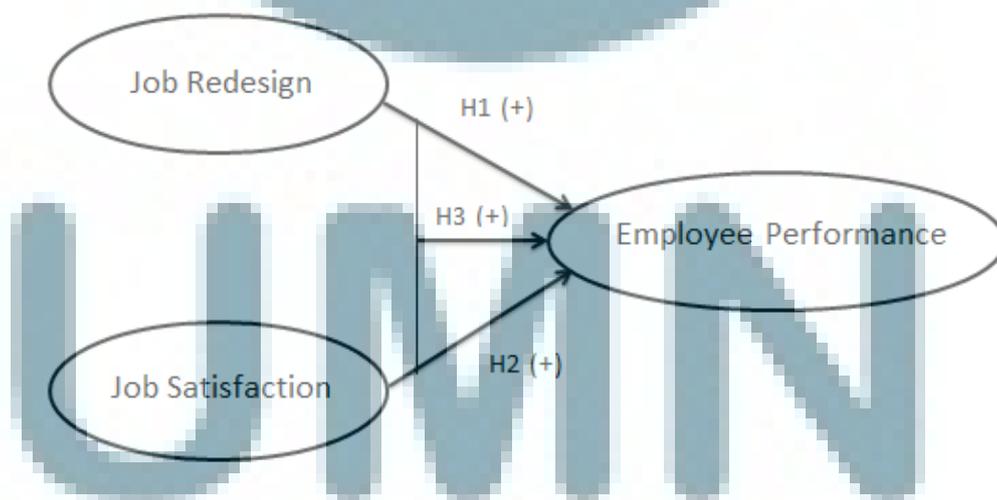
meningkatkan sumber daya pekerjaan seperti *job control*, partisipasi dalam pengambilan keputusan, *feedback*, dan pemanfaatan keterampilan. Sehingga intervensi *job redesign* akan memungkinkan kesejahteraan karyawan mengalami peningkatan. Oleh karena hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hal tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Job redesign* adalah mediator yang signifikan antara *job control* dan kesejahteraan bagi karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan nalar dari hubungan antara indikator maka terbentuk hipotesis:

**H3:** *Job redesign* dan *job satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh positif dengan *employee performance*.

## 2.8. Model Penelitian

Berdasarkan pembahasan penelitian kali ini, maka penelitian ini akan mengambil dan menggunakan model penelitian sebagai berikut:



Sumber : Siengthai & Patarakhuan, (2016).

Gambar 2.3 Model Penelitian

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

H2 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

H3 : *Job redesign* dan *job satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *employee performance*.



UMMN

## 2.9. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Hasil
1.	Siengthai, Sununta & Pila-Ngarm, Patarakhuan	<i>Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship</i> (2016).	<i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Job Redesign</i> dan <i>Job Satisfaction</i> merupakan prediktor signifikan dari <i>Employee Performance</i>.</li> <li>2. <i>Job Redesign</i> tidak memiliki hubungan positif terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>3. <i>Job Satisfaction</i> berhubungan positif terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>4. <i>Job Redesign</i> dan <i>Job Satisfaction</i> secara bersama berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>.</li> <li>5. Pengertian <i>Job Redesign</i>.</li> </ol>
2.	Achieng, Opiyo Evelyn, Ochieng, Isaac, & Owuor, Silas	<i>Greener Journals, Greener Journal of Business and Management Studies</i> (2014).	<i>Effect of Job Redesign on Employee Performance in Commercial Banks in Kisumu, Kenya</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Redesign</i> mempengaruhi <i>Employee Performance</i>.</li> <li>2. Pengertian <i>Job Redesign</i>.</li> <li>3. Pengertian <i>Employee Performance</i>.</li> <li>4. <i>Framework Job Redesign</i> terhadap <i>Employee Performance</i> beserta indikatornya.</li> <li>5. Efek kepuasan kerja dengan <i>job redesign</i>.</li> <li>6. <i>Job Redesign Approach</i>.</li> </ol>

3.	Gungor, Pinar	<i>7<sup>th</sup> International Strategic Management Conference : Sciverse Science Direct (2011).</i>	<i>The Relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation : A quantitative study on Global Bank</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.</li> <li>2. Pengertian <i>Employee Performance</i>.</li> <li>3. Indikator kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</li> </ol>
4.	Rizwan, Muhammad & Tariq, Mahum & Hassan, Rabab & Sultan, Amna	<i>International Journal of Human Resource Studies Vol.4, No.3: Macrothink Institute (2014).</i>	<i>A Comparative analysis of the factors effecting the employee motivation and employee performance in Pakistan.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengertian <i>Employee Performance</i> dan <i>Employee Motivation</i>.</li> <li>2. Indikator yang mempengaruhi <i>Employee Performance</i>.</li> </ol>
5.	Crossman, Alf & Abou-Zaki, Bassem	<i>Journal of Managerial Psychology Vol. 18 No. 4. (2003).</i>	<i>Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff.</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengertian <i>Job Satisfaction</i>.</li> <li>2. Keterkaitan antara <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Performance</i>.</li> </ol>
6.	Yuen, Kum Fai & Loh, Shan Hui & Zhou, Qingji & Wong, Yiik Diew	<i>Transportation Reseach Part A: 1-12. (2018).</i>	<i>Determinants of Job Satisfaction and Job Performance of Seafarers</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengertian <i>Job Satisfaction</i>.</li> <li>2. Pengertian <i>Job Performance</i>.</li> <li>3. Hubungan positif <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Job Performance</i>.</li> <li>4. Indikator-indikator yang mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>.</li> </ol>