

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI e  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

**PENGARUH WORK DESIGN, ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK  
COMPETENCE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI WORK  
MOTIVATION**

**Arga Putra, Medina Nilasari**  
Universitas Trisakti

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Employee Performance, Organizational Culture, Work Competence, Work Design, dan Work Motivation*

**Kata Kunci:**

*Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Kompetensi Kerja, Rancangan Kerja, dan Motivasi Kerja*

Corresponding author:

**Arga Putra**  
poetrga@gmail.com

**Abstract.** *The global cosmetics market experienced a fairly deep contraction in 2020. This was in line with the world's sluggish economic conditions due to the Covid-19 pandemic. As a result of the decline in cosmetic sales, many employees were laid off, so the number of unemployed increased from the previous year. Employees who have poor performance for the company will experience termination of employment by the company. This study analyzes the effect of Work Design, Organizational Culture, and Work Competence on Employee Performance through Work Motivation. The population of this research is cosmetic Sales Promotion Girls in Jakarta. The sampling technique used purposive sampling with a total sample of 185. The data collection technique used a questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis technique using structural equation modeling (SEM) based on partial least squares (PLS).*

**Abstrak.** Pasar kosmetik global mengalami kontraksi yang cukup dalam pada 2020. Hal tersebut sejalan dengan kondisi perekonomian dunia yang sedang lesu akibat pandemi Covid-19. Akibat dari penurunan penjualan kosmetik mengakibatkan banyaknya karyawan yang diberhentikan, sehingga jumlah pengangguran mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik bagi perusahaan akan mengalami pemberhentian kerja oleh perusahaan. Penelitian ini menganalisis pengaruh *Work Design, Organizational Culture, dan Work Competence* terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation*. Populasi penelitian ini adalah *Sales Promotion Girls* kosmetik di Jakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 185. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data dengan menggunakan *structural equation modeling (SEM)* berbasis *partial least squares (PLS)*.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik merupakan suatu asset bagi perusahaan karena berdampak pada peningkatan kualitas perusahaan (Karyono, 2018). Sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan memiliki kaitan erat terhadap kualitas serta kuantitas dari produk/jasa. Perusahaan meningkatkan kinerja melalui berbagai upaya yakni bahan baku, modal, mesin modern, serta faktor tenaga kerja yakni manusia. Salah satu upaya perusahaan dalam kegiatan peningkatan hasil produksi secara maksimal melalui peningkatan *employee performance*.

Peran utama yang menggerakkan roda kehidupan dari perusahaan ialah karyawan. Seorang karyawan dengan perilaku yang mencerminkan tingginya produktivitas serta *work motivation* akan meningkatkan laju roda hingga mampu menghasilkan pencapaian kerja serta kinerja yang baik terhadap perusahaan. Hal tersebut berlaku sebaliknya, bila karyawan memiliki semangat yang rendah dan produktivitasnya yang rendah, kurang kompeten, rendahnya moril akan mampu mengakibatkan turunnya performa perusahaan. Salah satu faktor untuk meningkatkan *employee performance* yaitu dengan meningkatkan faktor motivasi yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor *work motivation* menunjukkan secara empiris sangat positif terhadap meningkatkan *employee performance* (Burgoyne, 2020). Peningkatan motivasi karyawan mampu dilaksanakan melalui berbagai metode, salah satunya yakni jaminan kesehatan dan keselamatan dalam pekerjaan, memberikan bonus pada karyawan serta memberikan penghargaan pada karyawan (Samson dan Wainganjo, 2015).

Kinerja perusahaan tercerminkan melalui *employee performance*, tetapi faktanya kinerja setiap karyawan memiliki perbedaan satu sama lainnya. Kinerja yang baik dapat diperoleh perusahaan melalui terpenuhinya sistem yang baik. Sistem yang meliputi standar peraturan, keterlibatan berbagai pihak secara langsung yakni sumber daya manusia.

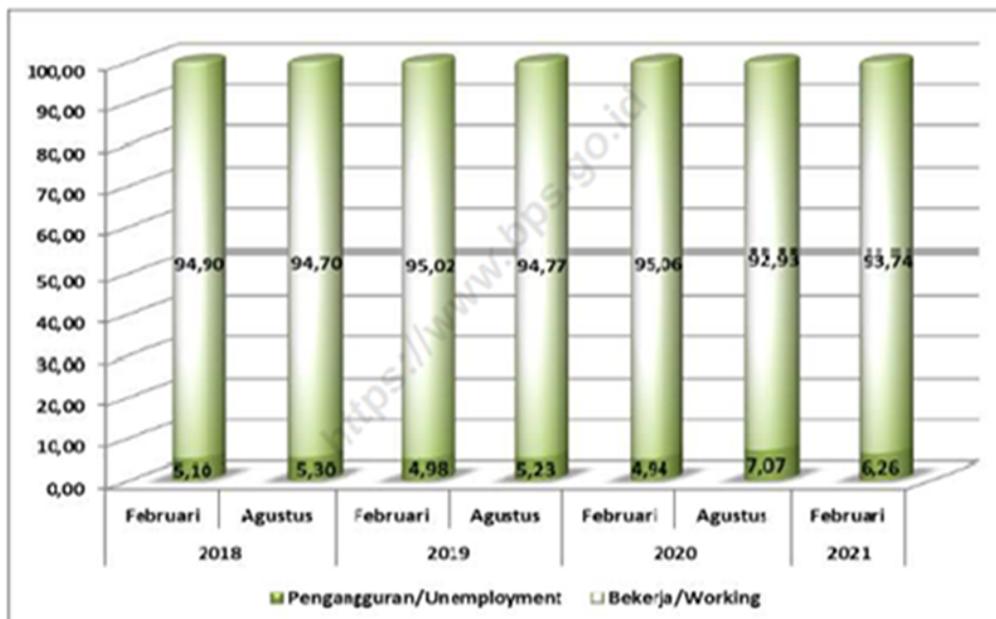
Salah satu untuk meningkatkan *employee performance* diperlukan *work design* yang tepat untuk perusahaan. *Work design* mengacu pada proses membagi berbagai pekerjaan pada setiap karyawan untuk melaksanakan tugasnya. *Work design* yang tepat akan membantu produktivitas perusahaan meningkat serta menawarkan kompatibilitas yang baik dengan keterampilan dan kebutuhan individu serta memberikan peluang untuk kepuasan kerja dan karir kemajuan dari setiap individu. (Ali et al., 2014).

Terdapat faktor lainnya untuk meningkatkan *employee performance* yakni melalui mewujudkan *organizational culture* yang kuat. Budaya organisasi sebagai suatu strategi yang mampu memberikan motivasi terhadap karyawan dalam memaksimalkan capaian kinerja. Suatu budaya organisasi yang baik akan memiliki kemampuan secara alami mewujudkan suatu kondisi sesuai terhadap perilaku para karyawan ketika bekerja, bila budaya yang diaplikasikan mendukung dan tepat bagi karyawan untuk pengembangan kemampuan beserta mengampu kesejahteraan. Maka karenanya budaya organisasi merupakan suatu faktor utama dalam peningkatan kinerja dari karyawan (Sagita et al., 2018). Semakin kuat budaya organisasi di suatu

perusahaan, akan meningkatkan kekuatan dorongan dalam menciptakan prestasi. Melalui *organizational culture*, perusahaan akan memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja serta peningkatan *employee performance* (Sukma et al.,2020). Banyaknya ragam latar belakang budaya dalam suatu organisasi secara empiris terbukti berdampak positif jika setiap karyawan ditempatkan sesuai dengan kebiasaannya masing-masing (Barden, et al., 2017).

Faktor lain yang mempengaruhi *employee performance* yaitu *work competence* pada perusahaan tersebut. *Work competence* mampu memberikan pengaruh bagi kinerja sebab melalui tingginya kemampuan, selanjutnya akan tercapai kinerja dari seorang pegawai (Ni kadek et al., 2019). *Work competence* merupakan suatu kemampuan ataupun kapasitas individu dalam melaksanakan beragam tugas pada suatu pekerjaan, yang dimana kemampuannya dipengaruhi oleh faktor pendukung meliputi kemampuan fisik serta kemampuan intelektual. Kompetensi motif, karakter, dan konsep diri memprediksi perilaku keterampilan, yang kemudian memprediksi hasil kinerja pekerjaan. *Work competence* penggunaannya sebagai prediksi terhadap suatu kinerja yang lebih baik (Latifah, 2018). Menggunakan dasar terhadap teori perilaku klasik dengan penjelasan kausalitas diantara niat, tindakan, serta hasil yang disebutkan menjadi niat, tindakan, serta hasil dalam model kompetensi menjadi kausal hubungan (Yusuf, 2020).

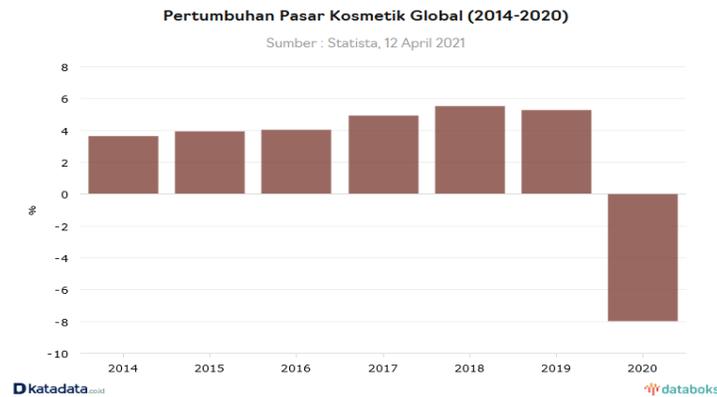
Kondisi meningkatnya jemlah pengangguran di Indonesia tahun 2020 yang disebabkan oleh Pandemi Covid-19. Banyaknya perusahaan yang memberhentikan karyawannya dikarenakan oleh kondisi ekonomi yang menurun.



**Gambar 1. Persentase Penduduk Angkatan Kerja dan Persentase Pengangguran di Indonesia pada tahun 2018-2021**

Sumber: bps.go.id (2021)

Gambar 1 menunjukkan jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Februari 2021. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Indonesia pada Februari 2021 mencapai 6,26 persen, mengalami penurunan sebesar 0,81 persen dibanding TPT Agustus 2020 (7,07 persen) dan mengalami kenaikan sebesar 1,32 persen dibanding TPT Februari 2020 (4,94 persen). Peningkatan TPT yang cukup signifikan merupakan salah satu dampak pandemi Covid-19 terhadap ketenagakerjaan di Indonesia.



**Gambar 2. Pertumbuhan pasar kosmetik Global tahun 2014-2020**

Sumber: katadata.co.id (2021)

Pasar kosmetik global mengalami kontraksi yang cukup dalam pada 2020. Gambar 2 menunjukkan pertumbuhan pasar kosmetik global turun 8% pada tahun lalu. Hal tersebut sejalan dengan kondisi perekonomian dunia yang sedang lesu akibat pandemi virus corona Covid-19. Akibat dari penurunan penjualan kosmetik mengakibatkan banyaknya karyawan yang dirumahkan atau diberhentikan, sehingga jumlah pengangguran pada tahun 2020 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik bagi perusahaan akan mengalami pemberhentian kerja oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Al-Musadieq et al., (2018) menunjukkan bahwa *job design* dan *organizational culture* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation*. Menurut Hartati (2020), *work motivation* dan *work competence* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Dari penelitian sebelumnya tersebut, peneliti menambahkan variabel *work competence* dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan sebuah penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Design*, *Organizational Culture*, dan *Work Competence* terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation* pada *Sales Promotion Girl Kosmetik* di Jakarta”.

## TINJAUAN PUSTAKA

*Work design* ialah fungsi penetapan berbagai kegiatan kerja individu ataupun sekelompok karyawan dengan sifat organisasional (Irfan, 2011). *Work design* bertujuan mengatur berbagai penugasan kerja dalam melengkapi kebutuhan perusahaan, teknologi, beserta keperilakuan (Irfan,

2011). Pemberian *work design* bersifat kurang jelas dapat menimbulkan rendahnya pengetahuan serta tanggung jawab karyawan sehingga memberikan pengaruh terhadap gairah bekerja, hal tersebut akan memicu timbulnya capaian pekerjaan yang rendah (Irfan, 2011).

*Organizational culture* didefinisikan sebagai bidang untuk memahami, menjelaskan dan diakhiri dengan pembentukan sikap dan perilaku individu serta kelompok organisasi (Sekaran, 2014). Dalam penjelasan lain Robbins & Judge (2013), mengemukakan terkait *organizational culture* sebagai suatu fenomena yang relatif baru dimana organisasi sebagai budaya yang memiliki sistem makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya. Budaya organisasi sebagai suatu strategi yang mampu memberikan motivasi terhadap karyawan dalam memaksimalkan capaian kinerja. Suatu budaya organisasi yang baik akan memiliki kemampuan secara alami mewujudkan suatu kondisi sesuai terhadap perilaku para karyawan ketika bekerja, bila budaya yang diaplikasikan mendukung dan tepat bagi karyawan untuk pengembangan kemampuan beserta mengampu kesejahteraan. Maka karenanya budaya organisasi merupakan suatu faktor utama dalam peningkatan kinerja dari karyawan (Sagita et al., 2018).

Pendapat dari Wibowo (2014) kompetensi yakni kemampuan seseorang dalam bekerja secara benar serta mempunyai keunggulan berdasarkan berbagai hal terkait keterampilan, sikap, keahlian dan pengetahuan yang merupakan tuntutan dari pekerjaan terkait. *Work competence* memiliki makna bagian kepribadian secara melekat serta mendalam terhadap individu melalui perilaku yang mampu dilakukan prediksi terhadap bermacam-macam kondisi serta tugas pekerjaan. Prediksi dari pekerja yang memiliki kinerja baik serta kurang baik bisa dilakukan pengukuran melalui kriteria ataupun penggunaan standar. *Work competence* dirancang mayoritas dalam mengembangkan karir, namun menentukan tingkat kompetensi membutuhkan dalam mengetahui efektivitas dari tingkat kinerja yang sesuai harapan (Lucia et al., 2014).

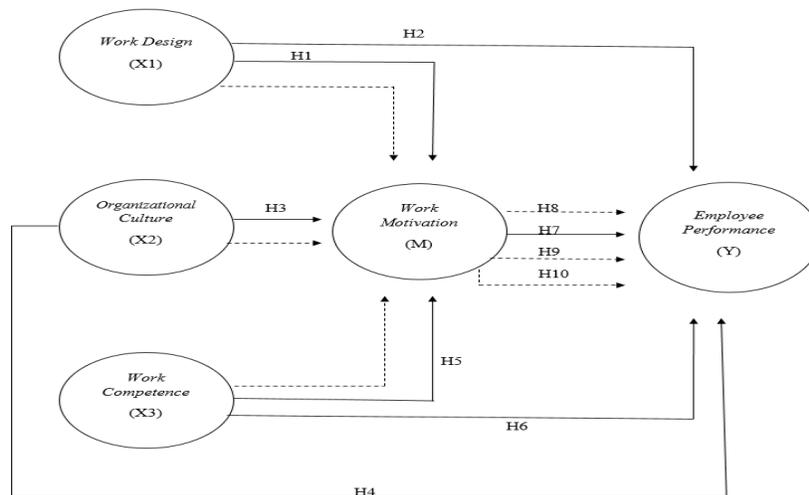
*Motivation* memiliki kaitan terhadap bagaimana daya serta potensi mengarahkan karyawan untuk bekerjasama dengan produktif serta tujuan tercapai dengan berhasil sesuai ketetapan (Setyo et al., 2017). *Work motivation* muncul melalui motivasi. Mayoritas psikolog yang menggunakan istilah berbeda untuk sebutan dari hal yang mampu menimbulkan perilaku terkait. Beberapa sebutan tersebut antara lain: motivasi, motif, desakan, kebutuhan, dorongan, dan atau keinginan. Pada pelaksanaan studi ini, sebutan yang digunakan adalah motivasi (Ma'ruf et al., 2020). Peningkatan motivasi karyawan mampu dilaksanakan melalui berbagai metode, misalnya melalaui jaminan kesehatan (Samson dan Wainganjo, 2015).

*Employee performance* sebagai suatu istilah populer dalam lingkup manajemen, definisinya yakni prestasi kerja, hasil kerja, serta performance (Widiyanti et al., 2017). *Employee performance* digunakan dalam kegiatan penilaian berupa pemberian suatu peluang baik bagi karyawan terhadap rencana karirnya berdasarkan kekuatan ataupun kelemahannya, maka karenanya perusahaan mampu menentukan pemberian gaji, pemberian promosi, serta mampu mengamati perilaku dari karyawan. Penilaian kinerja disebut dengan istilah lain yakni "*performance rating*" dan atau "*performance appraisal*" (Riskha et al., 2020).

Edison et al. (2016) memberikan pernyataan dari *employee performance* yakni hasil dari proses dengan mengacu serta dilakukan pengukuran pada masa periode tertentu menggunakan dasar ketentuan ataupun kesepakatan sesuai ketetapan yang telah direncanakan.

### MODEL PENELITIAN

Uraian dari seluruh variabel yang diangkat dalam penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka model penelitian seperti gambar berikut:



**Gambar 3. Rerangka Konseptual**

#### Perumusan Hipotesis Penelitian

Hipotesis disusun berdasarkan teori dan kerangka berpikir yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dari teori dan kerangka berpikir dapat disusun beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh *work design* terhadap *work motivation*.
2. H2: Terdapat pengaruh *work design* terhadap *employee performance*.
3. H3: Terdapat pengaruh pengaruh *organizational culture* terhadap *work motivation*.
4. H4: Terdapat pengaruh pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance*.
5. H5: Terdapat pengaruh *work competence* terhadap *work motivation*.
6. H6: Terdapat pengaruh *work competence* terhadap *employee performance*.
7. H7: Terdapat pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance*.
8. H8: Terdapat pengaruh *work design* terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

9. H9: Terdapat pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.
10. H10: Terdapat pengaruh *work competence* terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden Umur

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Frekuensi	Persentase
18-30	176	95.1%
31-40	9	4.9%
41-50	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Sumber: Olah Data SPSS (2022)

Pada tabel karakteristik usia yang dikelompokkan menunjukkan bahwa responden dengan usia 18-30 tahun menjadi jumlah terbanyak dibandingkan dengan kelompok usia lainnya yaitu sebanyak 9 responden (4,9%). Sedangkan umur di atas 40 tahun pada penelitian ini tidak ada. SPG kosmetik dominan berumur di antara 18 sampai 30 tahun, dikarenakan di usia tersebut adalah usia produktif dalam melakukan pekerjaan.

### Pendidikan Terakhir

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
SMA Sederajat	168	90.8	90.8	90.8
Diploma (D1-D4)	11	5.9	5.9	96.8
Valid Sarjana (S1-S3)	6	3.2	3.2	100
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Sumber: Olah Data SPSS (2022)

Pada tabel karakteristik pendidikan menunjukkan beragam tingkat pendidikan, untuk tingkat SMA sederajat mendominasi tingkat pendidikan lainnya yaitu sebanyak 168 responden (90,8%), untuk tingkat Diploma (D1-D4) sebanyak 11 responden (5,9%) dan untuk tingkat Sarjana (S1-S3) sebanyak 6 responden (3,2%). SPG dengan latar belakang SMA menjadi mayoritas responden ini dikarenakan persyaratan minimum untuk bekerja sebagai SPG adalah

SMA sederajat. Oleh karena itu siswi yang telah lulus sekolah SMA sederajat dan ingin langsung bekerja akan minat untuk bekerja sebagai SPG kosmetik.

### Lama Kerja

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

	<i>Frekuensi</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1-3 Tahun	163	88.1	88.1	88.1
3-5 Tahun	15	8.1	8.1	96.2
5-8 Tahun	7	3.8	3.8	100
> 8 Tahun	-	-	-	
Valid Total	185	100	100	

Sumber: Olah Data SPSS (2022)

Kemudian pada tabel karakteristik lama bekerja didominasi rentang 1 sampai 3 tahun sebanyak 163 responden (88,1%), untuk lama bekerja pada tahun 3-5 tahun terdapat 15 responden (8,1%) dan untuk karyawan yang bekerja 5-8 tahun terdapat 7 responden (3,8%). Sehingga pada penelitian ini responden yang bekerja 1-3 tahun menjadi mayoritas pada responden ini. Dengan mayoritas lama bekerja SPG adalah 1-3 tahun dikarenakan banyaknya lulusan SMA sederajat yang langsung bekerja dan memilih SPG sebagai pekerjaannya.

### Hasil Pengujian Data Uji Validitas

Menurut Dantes (2012:86), validitas penelitian adalah kemampuan suatu penelitian untuk mengungkapkan secara tepat mengenai apa yang ingin diteliti, berikut adalah hasilnya:

**Tabel 4. Uji Validitas Variabel *Work Design* (X1)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>Factor Loading</i>	Hasil
<i>Work Design</i>	X1.1	0.959	Valid
	X1.2	0.840	Valid
	X1.3	0.937	Valid
	X1.4	0.956	Valid

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

Pada variabel *work design* memperoleh nilai *factor loading* >0.45, maka semua indikator *work design* dinyatakan valid.

**Tabel 5. Uji Validitas Variabel *Work Design* (X2)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>Factor Loading</i>	Hasil
<i>Organizational Culture</i>	X2.1	0.880	Valid
	X2.2	0.905	Valid
	X2.3	0.933	Valid
	X2.4	0.857	Valid
	X2.5	0.933	Valid
	X2.6	0.790	Valid
	X2.7	0.908	Valid
	X2.8	0.914	Valid
	X2.9	0.059	Unvalid
	X2.10	0.759	Valid
	X2.11	0.935	Valid
	X2.12	0.854	Valid
	X2.13	0.946	Valid

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

Pada variabel *organizational culture* terdapat satu indikator yang tidak valid dengan perolehan data <0.45, maka satu indikator tersebut dikeluarkan dari uji validitas berikutnya. Sehingga terdapat 12 indikator yang valid pada variabel *organizational culture*.

**Tabel 6. Uji Validitas Variabel *Work Competence* (X3)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>Factor Loading</i>	Hasil
<i>Work Competence</i>	X3.1	0.783	Valid
	X3.2	0.926	Valid
	X3.3	0.878	Valid
	X3.4	0.857	Valid

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

Pada variabel *work competence* memperoleh nilai *factor loading* >0.45, maka semua indikator *work competence* dinyatakan valid.

**Tabel 7. Uji Validitas Variabel *Work Motivation* (M)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>Factor Loading</i>	Hasil
<i>Work Motivation</i>	M1	0.926	Valid
	M2	0.808	Valid
	M3	0.826	Valid
	M4	0.929	Valid
	M5	0.864	Valid
	M6	0.431	Unvalid
	M7	-0.241	Unvalid
	M8	-0.340	Unvalid

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

Pada variabel *work motivation* terdapat tiga indikator yang tidak valid dengan perolehan data <0.45, maka tiga indikator tersebut dikeluarkan dari uji validitas berikutnya. Sehingga terdapat lima indikator yang valid pada variabel *work motivation*.

**Tabel 8. Uji Validitas Variabel *Employee Performance* (Y)**

Variabel	Indikator	Nilai <i>Factor Loading</i>	Hasil
<i>Employee Performance</i>	Y1	0.898	Valid
	Y2	0.960	Valid
	Y3	0.970	Valid
	Y4	0.911	Valid
	Y5	0.913	Valid
	Y6	0.894	Valid
	Y7	0.956	Valid
	Y8	0.899	Valid

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

Pada variabel *employee performance* memperoleh nilai *factor loading* >0.45, maka semua indikator *employee performance* dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Pelaksanaan uji reliabilitas oleh peneliti bertujuan mengetahui status dari kuesioner beserta penggunaan indikatornya telah handal (reliabel) sesuai dari variabel penelitian. Pada pelaksanaan penelitian menggunakan uji reliabilitas dengan aplikasi program *SMART PLS* dengan standar nilai *Cronbanch Alpha* > 0.60.

- Jika  $r_{hitung} > 0.6$ , kuisisioner dinyatakan reliabel.
- Jika  $r_{hitung} < 0.6$ , kuisisioner dinyatakan tidak reliabel.

**Tabel 9. Uji Reliabilitas Variabel**

	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Work Design</i>	0.942
<i>Organizational Culture</i>	0.975
<i>Work Competence</i>	0.884
<i>Motivation</i>	0.922
<i>Employee Performance</i>	0.976

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

Berdasarkan tabel 8 di atas, diperoleh nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel laten dimana semua nilainya > 0.6, dengan demikian sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### Pengujian Hipotesis

**Tabel 10. Uji Hipotesis**

	Hipotesis	<i>Beta</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
H1	<i>Work Design</i> berpengaruh terhadap <i>Work Motivation</i>	-0.179	0.288	Tidak didukung
H2	<i>Work Design</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i>	-0.393	0.052	Tidak didukung
H3	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh terhadap <i>Work Motivation</i>	1.441	0.000	Didukung
H4	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i>	0.631	0.106	Tidak didukung
H5	<i>Work Competence</i> berpengaruh terhadap <i>Work Motivation</i>	-0.306	0.020	Didukung

H6	<i>Work Competence</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i>	1.181	0.001	Didukung
H7	<i>Work Motivation</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i>	-0.533	0.297	Tidak didukung
H8	<i>Work Design</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Work Motivation</i>	0.043	0.887	Tidak didukung
H9	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Work Motivation</i>	-0.254	0.592	Tidak didukung
H10	<i>Work Competence</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Work Motivation</i>	0.273	0.685	Tidak didukung

Sumber: Pengolahan Data SEM SmartPLS

### H1: *Work Design* berpengaruh terhadap *Work Motivation*.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.288 Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis alternatif pertama tidak didukung. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work design* terhadap *work motivation* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work design* terhadap *employee performance* sebesar -0.179 artinya *work design* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *work motivation* sebesar 17,9 %.

### H2: *Work Design* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.052. Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis kedua tidak didukung. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work design* terhadap *employee performance* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work design* terhadap *employee performance* sebesar -0.393 artinya *work design* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* sebesar 39,3 %.

### H3: *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Work Motivation*.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.000. Karena nilai  $p < 0.05$  maka hipotesis ketiga didukung. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *organizational culture* terhadap *work motivation* terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *organizational culture* terhadap *work motivation* sebesar 1.441 artinya *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*. Jadi semakin tinggi penerapan *work design*, maka akan mengalami peningkatan *work motivation*.

**H4: Organizational Culture berpengaruh terhadap Employee Performance**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.106. Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis keempat tidak didukung. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *organizational culture* terhadap *employee performance* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *organizational culture* terhadap *employee performance* sebesar 0.631 artinya *organizational culture* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance*.

**H5: Work Competence berpengaruh terhadap Work Motivation**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.020. Karena nilai  $p < 0.05$  maka hipotesis kelima didukung. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work competence* terhadap *work motivation* terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work competence* terhadap *work motivation* sebesar -0.306 artinya *work competence* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work motivation*. Jadi semakin tinggi penerapan *work competence*, maka akan mengalami penurunan *work motivation*.

**H6: Work Competence berpengaruh terhadap Employee Performance**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.001. Karena nilai  $p < 0.05$  maka hipotesis keenam didukung. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work competence* terhadap *employee performance* terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work competence* terhadap *employee performance* sebesar 1.181 artinya *work competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Jadi semakin tinggi penerapan *work competence*, maka akan mengalami peningkatan *employee performance*.

**H7: Work Motivation berpengaruh terhadap Employee Performance**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.297. Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis ketujuh tidak didukung. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work motivation* terhadap *employee performance* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work motivation* terhadap *employee performance* sebesar -0.533 artinya *work motivation* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee performance*.

**H8: Work Design berpengaruh terhadap Employee Performance melalui Work Motivation.**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.887. Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis kedelapan tidak didukung. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work design* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work design* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* sebesar 0.043

artinya *work design* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

**H9: *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation*.**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.592. Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis kesembilan tidak didukung. Dengan demikian hipotesis kesembilan yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan ( $H_0$  diterima) antara *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* sebesar -0.254 artinya *organizational culture* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

**H10: *Work Competence* berpengaruh terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation*.**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat signifikan ( $p$ ) = 0.685. Karena nilai  $p > 0.05$  maka hipotesis kesepuluh tidak didukung. Dengan demikian hipotesis kesepuluh yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *work competence* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* tidak terbukti. Dimana hasil pengujian statistik diketahui besarnya *coefficient* dari *work competence* terhadap *employee performance* melalui *work motivation* sebesar 0.273 artinya *work competence* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari berbagai hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan, bahwa:

1. *Work Design* tidak berpengaruh terhadap *Work Motivation*.

Dengan penerapan *Work Design* mengacu pada proses membagi berbagai pekerjaan, penggunaan metode melaksanakan tugas dalam perusahaan tidak memengaruhi motivasi kerja karyawan. Satu pekerjaan bersifat monoton akan membosankan bagi karyawan sehingga menjadi penghalang *work motivation* terhadap prestasi yang baik (Yusuf 2020).

2. *Work design* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Penerapan *Work Design* tidak mempengaruhi *Employee Performance* pada perusahaan, karena terdapat banyak hal yang menunjukkan rendahnya produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi yang sudah ditetapkan oleh organisasi, diantaranya kurangnya pemahaman tugas dan fungsi dari para pegawai, kurangnya kompetensi, pemahaman regulasi

yang kurang, dalam hal penyelesaian tugas masih terdapat keterlambatan, lalai atau tidak tepat waktu, Inisiatif kerja pegawai rendah, tidak semangat atau malas dalam bekerja (Ahmad Gufon, et al., 2018).

3. *Organizational culture* berpengaruh terhadap *work motivation*.

*Organizational culture* yang baik mendorong motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi yang relatif tinggi berhubungan dengan prestasi serta dedikasi karyawan dalam bekerja maka karenanya mampu meningkatkan kinerjanya (Dinday et al., 2021).

4. *Organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

*Organizational culture* sebagai suatu strategi belum mampu memberikan motivasi terhadap karyawan dalam memaksimalkan capaian kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim dari para pegawai belum terimplementasi dan lemah (Ary et al., 2020).

5. *Work competence* berpengaruh signifikan terhadap *work motivation*.

*Work competence* dapat berkaitan terhadap meningkatnya kinerja. Bila kinerja mengalami peningkatan, selanjutnya produktifitas karyawan dapat bermakna mengalami peningkatan pula. Hal ini berarti untuk melaksanakan peningkatan produktifitas membutuhkan karyawan dengan *work competence* yang baik. Individu dengan sifat *work competence* yang memadai tentunya akan memiliki *work motivation* yang baik, dan berlaku sebaliknya sehingga individu memiliki *work motivation* yang rendah dan akan memberikan pengaruh terhadap hasil akhir dari pekerjaannya (Okky et al., 2013).

6. *Work competence* berpengaruh terhadap *employee performance*.

Kompetensi sebagai kemampuan dari karyawan pada suatu perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan yang bersifat tanggung jawab penuh berdasarkan pengetahuan, keterampilan, wawasan, serta sikap. Karyawan dengan kompetensi yang tinggi mempunyai karakter berupa sikap dan kemampuan kerja cenderung stabil saat berhadapan dalam kondisi ataupun situasi tempat kerja dengan sifat yang bersinergi meliputi konsep diri, watak, kapasitas pengetahuannya terhadap kontekstual dan motivasi internal. Hal tersebut membuatnya mengatasi berbagai permasalahan kerja dengan tanggap dan cepat, melaksanakan pekerjaan secara tenang, rasa percaya diri yang kuat, ikhlas dalam bekerja, serta meningkatkan kualitas diri secara terbuka dengan proses pembelajaran (Fitriansyah, 2020).

7. *Work motivation* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Motivasi hanya berperan sebagai pendorong karyawan dalam bekerja lebih giat. Tuntutan bahwa karyawan harus bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi namun motivasi dari atasan kurang mendukung atau lingkungan sekitar kurang mendukung, hal tersebut menjadi penghalang dalam berprestasi. Tidak ada kebebasan kepada karyawan lebih optimal dalam mengeksplorasi potensi yang dimiliki, rendahnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi

kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawannya serta dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya (Anriza, 2017).

8. *Work design* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

*Work Design* mengacu pada proses membagi berbagai pekerjaan, penggunaan metode pelaksanaan tugas dalam perusahaan tidak memengaruhi motivasi kerja karyawan. Satu pekerjaan bersifat monoton akan membosankan bagi karyawan sehingga menjadi penghalang *work motivation* terhadap prestasi yang baik (Yusuf 2020).

9. *Organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

Penerapan *Organizational culture* sebagai suatu strategi belum mampu memberikan motivasi terhadap karyawan dalam memaksimalkan capaian kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim dari para pegawai belum terimplementasi dan lemah (Ary et al., 2020).

10. *Work competence* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

Kompetensi sebagai kemampuan dari karyawan pada suatu perusahaan untuk melaksanakan pekerjaan yang bersifat tanggung jawab penuh berdasarkan pengetahuan, keterampilan, wawasan, serta sikap tidak mempengaruhi motivasi kerja & kinerja karyawan. Karyawan dengan kompetensi yang rendah mempunyai kemampuan kerja cenderung tidak stabil saat berhadapan dalam kondisi ataupun situasi tempat kerja dengan sifat yang bersinergi meliputi konsep diri, watak, kapasitas pengetahuannya terhadap kontekstual dan motivasi internal. Hal tersebut membuatnya sulit mengatasi berbagai permasalahan kerja dengan tanggap dan cepat, melaksanakan pekerjaan secara tidak tenang, rasa percaya diri yang kurang, serta meningkatkan kualitas diri secara cenderung stagnan (Puspa et al., 2021).

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat memperhatikan beberapa hal berikut, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan lainnya yang bergerak di bidang yang sama maupun di bidang lainnya, dan menambah jumlah responden.
2. Penelitian selanjutnya juga dapat melakukan metode uji analisis SEM dengan menggunakan *software* lainnya seperti Lisrel, AMOS dan lain sebagainya.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lainnya seperti *leadership behavior* dan *management support* (Abdullahi & Solarin, 2021).

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah et al., (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 47 No.1 Juni 2017.
- Ari Kristiana, Muhammad Syaifulloh Slamet Bambang Riono (2020)

- Arifin, R., Amirullah, & Khalikussabir. (2017). Budaya Dan Perilaku Organisasi. Empat Dua.
- Dinday et al., (2021) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. Vol. 14, No. 2 September 2021, Hal. 15-25
- Edison. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesatu April 2016. Bandung: Alfabeta.
- Gitahi et al., (2015) Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town.
- Hasim As'ari (2018) Dampak Penerapan Desain Cara Kerja terhadap Beban Kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau. Jurnal Ekonomi KIAT Vol. 29, No. 2, Des 2018.1\
- Indah Sari Liza Lubis (2018) "Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Janeeta Dki Jaya Kota Medan" Journal Jurnal Manajemen Dan Bisnis 6| (2)
- Irfan Karim (2011). Hubungan Desain Kerja Dan Disiplin Dengan Produktivitas Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal Dan Informal. Vol 2 No 2 (2011): Jurnal Manajemen Pendidikan Volume 2 Nomor 2 Desember 2011
- Kristiana (2021) Analisa Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rsu Islami Mutiara Bunda" Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 16 Nomor 1
- Lucia et al., Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Volume XVII No. 1, April 201
- Ma'ruf et al. (2020) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Nirha Jaya Tehnik Makassar. Volume 2 No. 1, Juni 2020
- Markx Pattiasina, Mieke Roring, Wehelmina Rumawas
- Miharty Miharty. (2013). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau. Asian Social Science, 9(12), 231.
- Muhammad Al-Musadieq, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun Solimun and Adji Achmad Rinaldo Fernandes (2018) " The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance " Journal of Management Development Vol. 37 No. 6, 2018 pp. 452-469 © Emerald Publishing Limited 0262-1711 DOI 10.1108/JMD-07-2017-0239.
- Muhammad Ilham Bachraesy, Siti Asiyah, Fahrurrozi Rahman (2021) "Pengaruh Desain Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Ongkowidjojo Malang" Journal e – Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma,
- Muhammad Yusuf (2020). Influence of Recruitment System and Job Design on Competence and Employee Performance. Asia-Pacific Management and Business Application 9 (2) 167-178 ©UB 2020
- Musadieq et al., (2018) The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. Journal of Management Development Vol. 37 No. 6, 2018 pp. 452-469 © Emerald Publishing Limited 0262-1711 DOI 10.1108/JMD-07-2017-0239.

- Novrandy, R. A., & Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh Work-Family Conflict dan Work Engagement terhadap Task Performance dan Turnover Intention dengan mediasi Supervisor Support. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(1).
- Okky et al., (2013) Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 7, No. 2, Oktober 2013, 74-83 ISSN 2443-0633.
- Rahmatika et al., (2019) Pengaruh Work Design Characteristics, Career Growth, dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Karyawan Generasi Milenial di PT. XYZ. *Jurnal Psikologi*, Volume 15 Nomor 1, Juni 2019.1
- Sagita, A.A Susilo, H., & W.S, M. . (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai variabel Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1), 2357–2747.
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja. Refika Aditama.
- Setyo et al., The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 2017, 7(3), 342-348,.
- Setyo et al., (2017) *Asia-Pacific Management and Business Application* 9 (2) 167-178 ©UB 2020 University of Brawijaya Malang, Indonesia. *International Review of Management and Marketing* ISSN: 2146-4405 available at [http: www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Soeparto, W. H. (2021). Analisis Faktor Kapabilitas Dinamis Terhadap Firm Survive. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3).
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yusuf (2020) Influence of Recruitment System and Job Design on Competence and Employee Performance. *Asia-Pacific Management and Business Application* 9 (2) 167-178 ©UB 2020 University of Brawijaya Malang, Indonesia.