



**MANIS: JURNAL MANAJEMEN, INOVASI BISNIS DAN STRATEGI**

Homepage: [www.jurnal.usk.ac.id/manis](http://www.jurnal.usk.ac.id/manis)

Vol. 1 No. 2, Desember (2023)

**Pengaruh Desain Pekerjaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja**

<sup>1</sup>Moelki Kaswary, <sup>2</sup>Jeliteng Pribadi

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala

<sup>1</sup> e-mail: [moelkikaswary@gmail.com](mailto:moelkikaswary@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia yang dimediasi oleh motivasi kerja di Satuan Pengamanan Hutan Wilayah Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH II) Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Provinsi Aceh. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan secara langsung kuesioner sebagai instrument pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Pamhut di Wilayah Kerja KPH (II) yang berjumlah 283 anggota dan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian, dan hasil sampel berjumlah 166 anggota. Metode analisis data yang digunakan adalah *statistical package for the social sciences* (SPSS) sebagai alat untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan menggunakan uji sobel untuk mengetahui pengaruh variabel *intervening*. Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa desain pekerjaan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian juga menemukan bahwa motivasi kerja memediasi desain pekerjaan terhadap kinerja SDM secara *full mediation* dimana pengaruhnya positif tidak signifikan. Sementara motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja SDM secara *partial mediation* dimana pengaruhnya positif dan signifikan.

**Kata Kunci:** Desain Pekerjaan, Budaya Organisasi, Kinerja Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja, Statistical Package for the Social Sciences, Sobel

***The Influence of Job Design and Organizational Culture on Human Resource Performance Mediated by Work Motivation***

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of job design and organizational culture on human resource performance mediated by work motivation in the Forest Security Unit of the KPH (II) of the Aceh Province Environment and Forestry Service. This study uses primary data obtained by directly distributing questionnaires as a data collection instrument. The population in this study were Pamhut members in the KPH (II) working area, totaling 283 members and the sampling technique used probability sampling using the Slovin formula to determine the number of samples taken in the study, and the sample results totaled 166 members. The data analysis method used is the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) as a tool to determine the effect between variables and use the Sobel test to determine the effect of intervening variables. Based on the results of the study, it was found that job design, organizational culture and work motivation had a positive and significant effect on HR performance. The results of the study also found that work motivation mediates job design on HR performance in full mediation where the positive effect is not significant. Meanwhile, work motivation mediates organizational culture on HR performance by means of partial mediation where the effect is positive and significant.*

**Keyword:** *Job design, organizational culture, human resource performance, work motivation, statistical package for the social sciences, sobel test*

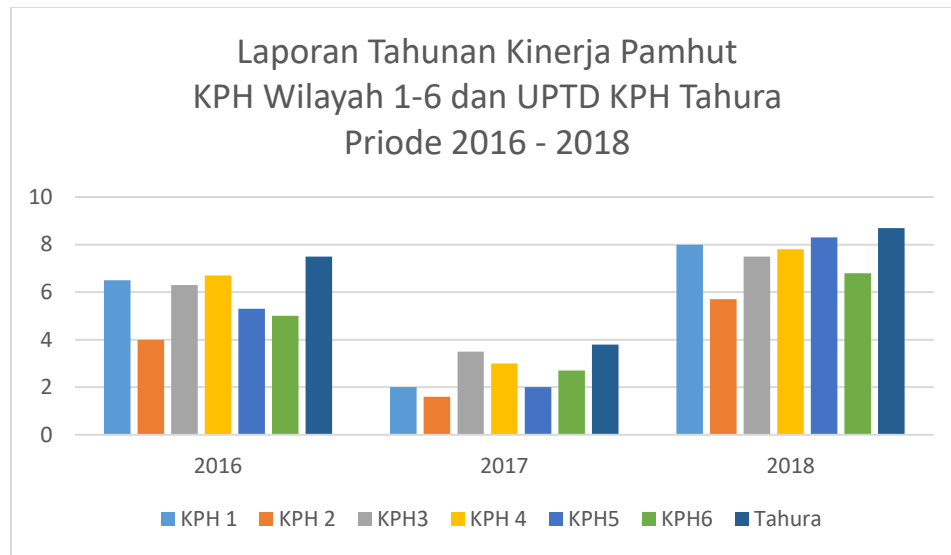
## **PENDAHULUAN**

Akhir-akhir ini pemerintah Indonesia terus membenahi sistem kepegawaian di instansi pemerintahan, baik di pemerintahan pusat maupun daerah. Paling ramai disorot akhir-akhir ini yaitu mengenai penghapusan tenaga honorer di instansi pemerintahan. Hal ini tertuang dalam surat Menteri PAN-RB No. B/185/M.SM.02.03/2022 perihal status kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang diterbitkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Tjahjo Kumolo. Dalam aturan ini, muncul beberapa penolakan dari berbagai pihak, baik dari sejumlah pemerintah daerah (pemda) maupun dari instansi pemerintah pusat itu sendiri.

Menanggapi hal tersebut, Ketua Komisi (II) Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) menyayangkan rencana pemutusan kontrak terhadap tenaga honorer di seluruh Instansi Pemerintah Aceh. “Masyarakat akan kehilangan pekerjaannya termasuk pemutusan kontrak terhadap 1.879 tenaga honorer di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan (DLHK) Aceh, khususnya pada bidang Pengamanan Hutan (Pamhut), meskipun nantinya akan dibuka program PPPK, tentu dengan porsi yang lebih sedikit dan persaingan lebih ketat,” (Irpannusir, Banda Aceh, Kamis 10/2/2022). Sebelumnya, tugas dan fungsi Pamhut sudah di jelaskan pada peraturan Gubernur Aceh (No. 56 Tahun 2018 pada BAB 1, pasal 1, ayat 17) yang berbunyi: “Pamhut adalah petugas yang direkrut sebagai tenaga kontrak yang diberi tugas dan tanggung jawab melaksanakan usaha pengamanan hutan dan konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistemnya” hal tersebut menjadi acuan Irpannusir dalam menyikapi masalah pemutusan kontrak terhadap anggota Pamhut, dikarenakan aparat penegak hukum seperti Polisi Kehutanan (Polhut) masih terbatas terlebih lagi jika Polhut harus dilibatkan dalam menggantikan keseluruhan tugas Pamhut, otomatis akan menurunkan kinerja Polhut dalam menjalankan tugas atau wewenang utamanya dikarenakan beban kerja yang meningkat jika tenaga kerja Pamhut dihapuskan.

Pada permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk meneliti tentang kinerja SDM pada Satuan Pengamanan Hutan (Pamhut) di Unit Pelaksana Teknis Daerah Kesatuan Pengelolaan Hutan (UPTD KPH Provinsi Aceh). Perlu diketahui bahwa seluruh unit kerja kehutanan itu berada di bawah Provinsi, seperti yang dituangkan dalam (UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah). Dalam peraturan Gubernur Aceh (No. 56 Tahun 2018) disusun tentang “Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi UPTD Kesatuan Pengelolaan Hutan, DLHK Provinsi Aceh”. Unit pelaksana teknis Daerah (UPTD) di Aceh sebanyak 6 UPTD KPH, dan 1 UPTD Tahura. Data seluruh UPTD KPH Provinsi Aceh dapat dilihat pada lampiran 1 tentang kedudukan dan wilayah kerja UPTD KPH Provinsi Aceh.

Dalam lampiran tersebut terdapat 31 BKPH (Bagian Kesatuan Pengelolaan Hutan) Aceh dengan luas hutan Provinsi Aceh seluas 3.004.532 (tiga juta empat ribu lima ratus tiga puluh dua) hektar yang tersebar di beberapa Kabupaten dan Kota Provinsi Aceh. Berikut penilaian kinerja Pamhut berdasarkan pengukuran kehadiran dan pelaksanaan tugas lapangan menurut laporan DIKPLHD (Dokumen Informasi Kinerja Pengelolaan Hutan Daerah) Aceh Tahun 2018, pada gambar 1 berikut:



Sumber : DIKPLHD Pamhut Provinsi Aceh Priode 2016-2018

**Gambar 1. DIKPLHD Laporan Tahunan Kinerja Pamhut**

Dari laporan DIKPLHD tersebut yang bersumber dari laporan tiap KPH, menunjukkan kinerja Pamhut di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Provinsi Aceh yang diukur dari tingkat kehadiran dan pelaksanaan tugas lapangan dari skala 0-10 menunjukkan kinerja Pamhut KPH Wilayah (II) memiliki tingkat kinerja yang kurang baik dibandingkan KPH Wilayah lain dari tahun ke tahun. Dalam hal ini penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang permasalahan kinerja anggota Pamhut dengan mewawancarai 2 responden disalah satu BKPH Wilayah KPH (II).

Pengamatan dan wawancara peneliti dilakukan pada salah satu anggota Pamhut KPH Wilayah (II) BKPH Pase yaitu dengan Bapak Samsuar, beliau menyebutkan bahwa terdapat permasalahan tentang beban kerja yang sering diberikan tidak sesuai dengan tugas dan wewenang sebagai seorang Pamhut, permasalahan ini menyangkut tentang desain pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang harus dikerjakan (Rivai, *et al.* 2009), dan perilaku para pegawai ASN di kantor terhadap anggota Pamhut sangat sewenang-wenang dikarenakan perbedaan status antara pegawai tetap dan pegawai kontrak, permasalahan ini menyangkut dengan permasalahan budaya organisasi, yang mana norma dan perilaku karyawan mempengaruhi interaksi karyawan (Robbins dan Judge, 2018).

Beliau juga menyebutkan “dari pada kami bekerja tapi seperti tidak dihormati, ditambah lagi dengan adanya peraturan pemerintah tentang kinerja kontrak akan dihapus, maka kami lebih baik bekerja di sawah dibandingkan begini”. Peneliti melihat motivasi kerja yang dimiliki oleh anggota Pamhut makin menurun sejak keluarnya kebijakan pemerintah tersebut, dan hal ini menyangkut tentang permasalahan motivasi kerja pada satuan pengamanan hutan BKPH Pase.

Peneliti juga melakukan wawancara dan pengamatan dengan Kepala BKPH Pase, yaitu dengan Bapak Hendra Gunawan, beliau sangat menyayangkan atas keputusan beberapa anggota yang beralih profesi dikarenakan kebijakan pemerintah, dan beliau sangat berharap dengan adanya statement dari ketua DPRA dalam mempertahankan anggota Pamhut dapat mengangkat anggota Pamhut sebagai anggota PPPK. Sebelum adanya kebijakan tentang penghapusan tenaga kontrak

di lingkungan pemerintahan, beberapa anggota sering melakukan absensi dikarenakan beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan upah kerja yang diterima “dari 54 anggota Pamhut di kantor setengah dari anggota sering melakukan absen”, dengan adanya peluang untuk menjadi anggota PPPK diharapkan motivasi kerja anggota Pamhut akan meningkat. Peneliti menyimpulkan adanya penurunan motivasi kerja dan kinerja SDM dikarenakan ada beberapa anggota yang sudah keluar dari pekerjaannya diakibatkan kebijakan penghapusan tenaga kontrak dan juga ada beberapa anggota yang sering melakukan absensi dalam menjalankan tugas.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan terhadap kinerja SDM pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II), 2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II), 3) untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan terhadap motivasi kerja pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II), 4) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II), 5) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II), 6) untuk mengetahui motivasi kerja memediasi hubungan desain pekerjaan terhadap kinerja SDM pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II), 7) untuk mengetahui motivasi kerja memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja SDM pada Satuan Pengamanan Hutan Wilayah KPH (II).

Berdasarkan penelitian terdahulu Al-Musadieg et all.(2018), terdapat hubungan positif antara desain pekerjaan dengan kinerja SDM. Penelitian Morgeson dan Humphrey (2006), menunjukkan hubungan positif antara desain pekerjaan dengan kinerja sumber daya manusia. Desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Desain pekerjaan yang baik juga dapat membantu karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan karyawan dan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja.

Berdasarkan literatur di atas maka dapat disusun pula hipotesis sebagai berikut:

H1: Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Hasil analisis pengujian hipotesis penelitian Al-Musadieg et all. (2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kajian teoritis Kreitner dan Kunicki (1992), menjelaskan model kinerja SDM dalam kaitannya dengan budaya organisasi, bahwa kinerja SDM sangat dipengaruhi oleh budaya yang menginspirasi pembentukan budaya organisasi tersebut. Semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja, yang mengarah pada peningkatan kerja,

Dalam penelitian Kuchinke dan Ardichvili (2002) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, terutama yang berorientasi pada karyawan dan nilai-nilai moralitas, dapat berkontribusi positif pada kinerja sumber daya manusia. Hal ini dapat terlihat dalam meningkatnya produktivitas, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan literatur di atas maka dapat disusun pula hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Pada penelitian Parker dan Ohly (2008), menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang lebih beragam dan menantang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Desain pekerjaan yang baik mencakup tugas yang bervariasi dan menantang, memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kualifikasi karyawan, memberikan otonomi dan kontrol atas pekerjaan, memberikan

umpan balik yang jelas dan teratur, serta memberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Hasil penelitian Wang dan Guan (2018), yang dilakukan pada 302 karyawan di perusahaan teknologi informasi di China juga sejalan dengan temuan hipotesis sebelumnya.

Dari pernyataan pada penelitian tersebut maka disusun pula hipotesis sebagai berikut :

H3: Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dalam penelitian Sada et al., (2017) pada karyawan sektor pendidikan di Qatar juga sejalan dengan temuan hipotesis sebelumnya.

Dari pernyataan pada penelitian tersebut maka disusun pula hipotesis sebagai berikut :

H4: Budaya organisasi berhubungan positif terhadap Motivasi kerja

Pada penelitian Umar (2013) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Masrukhin dan Waridin (2006) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan pada penelitian Al-Musadieg et al. (2018) juga sejalan dengan temuan sebelumnya yaitu motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM. Berdasarkan literatur di atas maka kami berhipotesa:

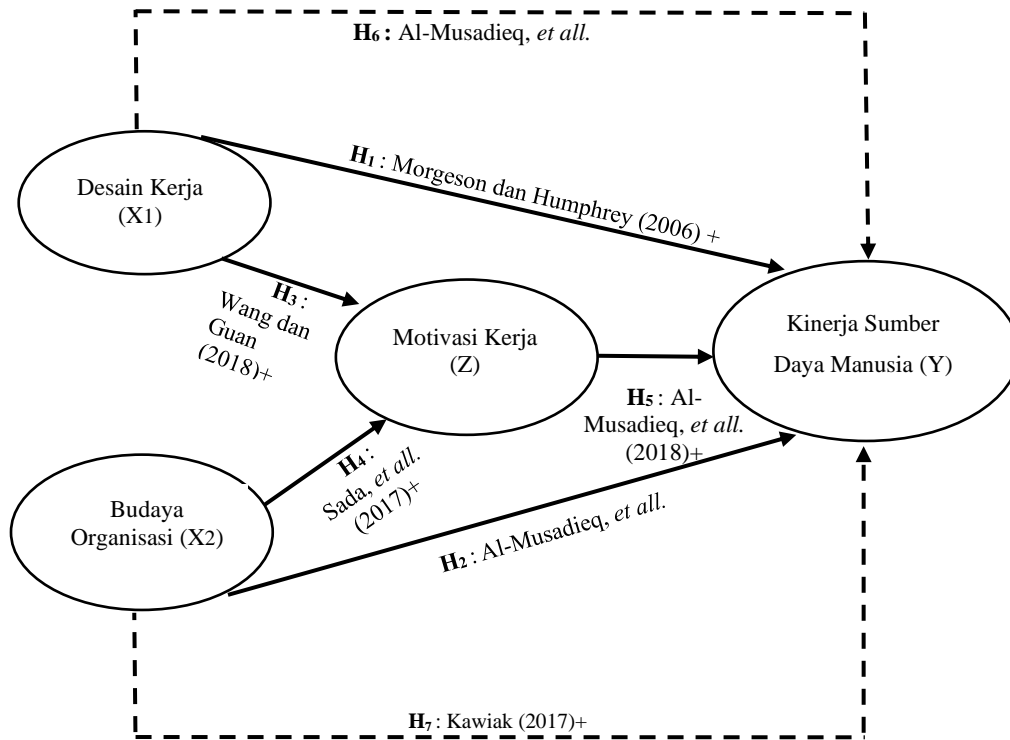
H5: Motivasi kerja berhubungan positif terhadap Kinerja SDM

Penelitian Al-Musadieg, et al. (2018) menemukan bahwa motivasi memediasi pengaruh desain kerja terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi desain kerja maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat, dan akan berdampak pada kinerja SDM yang semakin tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Hackman dan Oldham (1976), dimana desain pekerjaan berdampak langsung pada motivasi kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka, maka mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Berdasarkan literatur di atas, kami berhipotesa sebagai berikut:

H6: Desain pekerjaan Berpengaruh Terhadap Kinerja SDM yang dimediasi Oleh Motivasi kerja

Pada penelitian Fatoki (2014) menemukan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi yang baik dengan kinerja SDM di sektor jasa di Nigeria. Kawiak (2017) di Polandia juga menemukan hasil serupa, yaitu motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi yang baik dengan kinerja SDM di sektor bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Berdasarkan literatur di atas dapat disusun pula hipotesis sebagai berikut:

H7: Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM yang dimediasi oleh Motivasi kerja



**Gambar 2. Kerangka Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### POPULASI DAN SAMPEL

Menurut Sugyono (2018:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang didapatkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya yang terdiri atas objek dan subjek. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga honorer yang bekerja di satuan pengamanan hutan (Pamhut) pada wilayah KPH (II) yang berjumlah 283 anggota. Oleh karena itu sampel yang diambil dari populasi harus mewakili dengan segala kriteria sampel yakni anggota Pamhut KPH Wilayah (II). Penentuan sampel dari populasi pada penelitian ini menggunakan rumus slovin, dengan tingkat batas kesalahan pengambilan sampel sebesar 5% (0,05) Slovin dalam Umar (2002:136).

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

$$n = \frac{283}{1 + 283(0,05)^2}$$

$$n = \frac{283}{1 + 283(0,0025)}$$

$$n = \frac{283}{1 + 0,7075}$$

$$n = \frac{283}{1,7075}$$

n = 165,739 (dibulatkan menjadi 166 responden)

Dimana:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- d = batas toleransi kesalahan pengambilan sampel (0,05)
- 1 = Konstanta

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 166 anggota Pamhut di KPH Wilayah (II) dengan teknik penarikan sampel menggunakan teknik *probability sampling*. Menurut Sugiyono (2017) teknik *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan memberikan kesempatan yang sama terhadap seluruh anggota populasi.

### **TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Menurut Sekaran (2005 : 40), kelebihan penggunaan instrumen kuesioner adalah karena kuesioner merupakan metode praktis digunakan untuk mengumpulkan data kepada sejumlah responden dalam jumlah yang banyak dan waktu yang singkat, sedangkan kelemahannya adalah responden sering tidak teliti dalam menjawab sehingga ada pertanyaan yang terlewat dan tidak terjawab dan sulit untuk mendapat jaminan bahwa responden akan memberikan jawaban yang tepat. Untuk memperoleh data dan informasi yang sesuai dengan objek penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian lapangan. Penelitian lapangan (*field reseach*) yaitu penelitian yang secara langsung dilakukan di Satuan Pengamanan Hutan (Pamhut) pada KPH Wilayah (II), instrumen yang digunakan dalam penelitian lapangan, yaitu menggunakan instrumen angket (Kuesioner).

### **METODE ANALISIS**

Analisis data ialah tahap penting pada penelitian, dimana data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan instrument statistic dalam uji hipotesis dan menjawab rumusan masalah penelitian. Pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif dipakai dalam meneliti hubungan antara variabel. Penelitian ini menggunakan instrument analisis data yaitu *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) untuk menganalisis pengaruh hubungan antar variabel dan *Sobel Test* untuk menganalisis variabel mediasi atau *intervening variable*.

### **VARIABEL OPERASIONAL**

1. Variabel dependen atau variabel endogen
  - **Kinerja Sumber Daya Manusia**
2. Variabel independen atau variabel eksogen
  - **Desain Pekerjaan**
  - **Budaya Organisasi**
3. Variabel mediasi atau *intervening variable*
  - **Motivasi Kerja**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden dalam penelitian ini merupakan data diri responden pada satuan pengamanan hutan (PAMHUT) KPH Wilayah (II) Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Provinsi Aceh terutama mengenai jenis kelamin responden, UPTD KPH responden dan angkatan responden. Adapun karakteristik responden tersebut dapat lihat pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

NO.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	<b>Jenis Kelamin</b> 1. Pria 2. Wanita	110	66.3
		56	33.7
		166	100%
2.	<b>UPTD KPH</b> 1. KPH (II) 2. BKPH Gayo 3. BKPH Meureudu 4. BKPH Jeumpa 5. BKPH Pasee		16.9
		28	20.5
		34	18.1
		30	21.7
		36	22.9
		38	
		166	100%
3.	<b>Angkatan</b> 1. Angkatan 2007 2. Angkatan 2008	78	47.0
		88	53.0
		166	100%

Sumber: Data Primer, diolah (2023)

## UJI VALIDITAS

Uji Validitas dalam penelitian ini dilakukan secara statistik, dengan menggunakan bantuan SPSS versi 22. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Alat pengumpulan data yang berupa kuesioner, harus memiliki validitas yang tinggi sehingga data yang terkumpul benar-benar menggambarkan fenomena yang ingin diukur. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung (correlation item total) dengan nilai  $r$  tabel dengan ketentuan untuk degree of freedom ( $df = n - 2$ ), dimana  $n$  adalah jumlah sampel (Ghozali, 2012). Responden dalam penelitian ini yaitu  $166 - 2 = 164$  responden, dan nilai  $r$  0,128 dengan ketentuan tingkat signifikansi satu arah (one tailed). Berikut hasil uji validitas yang diolah dengan data primer menggunakan SPSS.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

No	Pertanyaan	Variabel	Koefisien Korelasi (rhitung)	rtabel $p=0.05$ , (N=164)	Keterangan
1.	DP1	Desain Pekerjaan (X1)	0,251	<b>0,128</b>	<b>Valid</b>
2.	DP2		0,232		<b>Valid</b>
3.	DP3		0,720		<b>Valid</b>
4.	DP4		0,416		<b>Valid</b>
5.	DP5		0,313		<b>Valid</b>
6.	DP6		0,166		<b>Valid</b>



1.	BO1	Budaya Organisasi (X2)	0,428		<b>Valid</b>
2.	BO2		0,387		<b>Valid</b>
3.	BO3		0,813		<b>Valid</b>
4.	BO4		0,834		<b>Valid</b>
5.	BO5		0,778		<b>Valid</b>
6.	BO6		0,803		<b>Valid</b>
7.	BO7		0,852		<b>Valid</b>
1.	KSDM1	Kinerja Sumber Daya Manusia (Y)	0,863		<b>Valid</b>
2.	KSDM2		0,654		<b>Valid</b>
3.	KSDM3		0,588		<b>Valid</b>
4.	KSDM4		0,733		<b>Valid</b>
5.	KSDM5		0,658		<b>Valid</b>
1.	MK1	Motivasi Kerja (Z)	0,635		<b>Valid</b>
2.	MK2		0,782		<b>Valid</b>
3.	MK3		0,751		<b>Valid</b>
4.	MK4		0,767		<b>Valid</b>
5.	MK5		0,813		<b>Valid</b>
6.	MK6		0,805		<b>Valid</b>
7.	MK7		0,541		<b>Valid</b>

Sumber: Hasil Olah Data (2023)

## UJI RELIABILITAS

Untuk menguji kehandalan kuesioner yang digunakan, maka dalam penelitian ini digunakan uji reliabilitas berdasarkan Cronbach Alpha. Pengujian reliabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten yang juga dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung besarnya Cronbach Alpha dengan bantuan SPSS versi 22. Berikut hasil dari uji reliabilitas yang dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Keterangan
Desain Pekerjaan	6	0,616	Handal/Reliabel
Budaya Organisasi	7	0,866	
Kinerja SDM	5	0,847	
Motivasi Kerja	7	0,889	

Sumber: Hasil Olah Data (2023)

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Berikut merupakan hasil pengujian menggunakan uji t, uji determinasi r dan uji sobel yang telah dirangkum dalam tabel 4 berikut:

**Tabel 4 Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil	Sig. (<0,05)	Keterangan
H1	Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	0,376	0,000	Diterima
H2	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	0,776	0,000	Diterima
H3	Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0,424	0,000	Diterima
H4	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	0,832	0,000	Diterima
H5	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM	0,823	0,000	Diterima
H6	Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang dimediasi oleh motivasi kerja	0,032	0,510	Diterima ( <i>Full Mediation</i> )
H7	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang dimediasi oleh motivasi kerja	0,341	0,000	Diterima ( <i>Partial Mediation</i> )

Sumber: Hasil Olah Data (2023)

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM

Dari hasil analisis regresi variabel desain pekerjaan ( $X_1$ ), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM ( $Y$ ). Kesimpulan ini diperoleh dari nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,376 positif dan nilai signifikansinya 0,000 (Signifikan). Dengan demikian (hipotesis 1) diterima sesuai prosedur pengujian secara parsial (uji t) apabila sig value <0,05 berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat signifikan, maka  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$  diterima.

Menurut penelitian Musadieg et all (2018) desain pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja SDM pada tenaga ahli jasa konstruksi yang bekerja di Perusahaan Konsultan Nasional PT.Yodya Karya. Pada penelitian Mariono (2012) menyatakan bahwa desain pekerjaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Departemen Krisbow PT.Kawan Lama Sejahtera.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja SDM**

Berdasarkan hasil penelitian, variabel budaya organisasi (X2), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Y). Kesimpulan ini diperoleh dari nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,776 dan nilai signifikansinya 0,000 atau lebih besar dari nilai signifikansi alpha 5% (0,05). Dengan demikian (hipotesis 2) diterima sesuai prosedur pengujian secara parsial (uji t) apabila sig value <0,05 berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat signifikan, maka Ha2 diterima dan H02 ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Musadieg et al (2018), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Pada penelitian Raharjo et al (2018) juga sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

### **Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja**

Dari hasil analisis regresi variabel desain pekerjaan (X1), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z). Kesimpulan ini diperoleh dari nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,424 positif dan nilai signifikansinya 0,000 atau lebih kecil dari nilai signifikansi alpha 5% (0,05). Dengan demikian (hipotesis 3) diterima sesuai prosedur pengujian secara parsial (uji t) apabila sig value <0,05 berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat signifikan, maka H03 ditolak dan Ha3 diterima.

Penelitian Solekhati dan Irmawati (2023) yang meneliti pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Karanganyar menyatakan bahwa desain pekerjaan terhadap motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan. Pada penelitian Wang dan Guan (2018) terdapat pengaruh signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi Pegawai Teknologi Informasi di China.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian, variabel budaya organisasi (X2), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z). Kesimpulan ini diperoleh dari nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,832 dan nilai signifikansinya 0,000 atau lebih besar dari nilai signifikansi alpha 5% (0,05). Dengan demikian (hipotesis 4) diterima sesuai prosedur pengujian secara parsial (uji t) apabila sig value <0,05 berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat signifikan, maka Ha4 diterima dan H04 ditolak.

Hal tersebut sejalan dengan temuan pada penelitian Musadieg et all (2018) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pada penelitian Sada et all (2017) terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi Pegawai di sektor pendidikan Qatar.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SDM**

Berdasarkan hasil penelitian, variabel motivasi kerja (Z), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Y). Kesimpulan ini diperoleh dari nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,823 dan nilai signifikansinya 0,000 atau lebih besar dari nilai signifikansi alpha 5%

(0,05). Dengan demikian (hipotesis 5) diterima sesuai prosedur pengujian secara parsial (uji t) apabila sig value <0,05 berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat signifikan, maka  $H_{a5}$  diterima dan  $H_{05}$  ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Musadieg et all (2018). Dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Pada penelitian Mirza dan Rakhmawati (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, semakin tinggi motivasi kerja otomatis meningkatkan kinerja SDM.

### **Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja SDM Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa motivasi kerja (Z) memediasi secara penuh pengaruh desain pekerjaan (X1) terhadap kinerja SDM (Y). Hal ini dikarenakan semua syarat pemediasi tidak terpenuhi ( $\beta = 0,032$ ; Sig = 0,510), diperoleh dari nilai koefisien regresi variabel desain pekerjaan berpengaruh positif dan nilai signifikansi dari signifikan menjadi tidak signifikan setelah dimasukkan variabel mediasi (full mediation) nilai signifikansinya lebih besar dari nilai signifikansi alpha 5% (0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_{06}$  ditolak dan  $H_{a6}$  diterima.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja SDM Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa motivasi kerja (Z) memediasi secara parsial (partial mediated) pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja SDM (Y). Hal ini dikarenakan semua syarat pemediasi terpenuhi ( $\beta = 0,810$ ; Sig = 0,000), diperoleh dari nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai signifikansi alpha 5% (0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa  $H_{a7}$  diterima dan  $H_{07}$  ditolak.

## **PENUTUP**

### **KESIMPULAN**

Seiring dari hasil pengamatan dan wawancara dengan responden, data dari DIKPLHD serta temuan penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa diperlukan adanya evaluasi ulang terhadap penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan anggota Pamhut saat akan terjun ke lapangan, hal ini guna memberikan kejelasan terhadap beban kerja kepada anggota Pamhut apakah sudah sejalan dengan tugas dan wewenangnya sebagai seorang Pamhut, dalam hal ini didukung dengan hasil temuan deskriptif variabel desain pekerjaan yang kurang baik, yaitu para responden setuju akan pernyataan "tugas yang diberikan tidak memiliki tingkat kejelasan dan tidak saling berkaitan dengan tugas dan fungsi sebagai seorang Pamhut?", hal ini perlu dievaluasi ulang oleh instansi agar dapat meningkatkan kinerja SDM dari anggota pamhut itu sendiri.

Terdapat perilaku para ASN di instansi terhadap anggota Pamhut yang sangat sewenang-wenang dikarenakan perbedaan status antara pegawai tetap dan pegawai kontrak, permasalahan ini terbukti dan juga didukung dengan hasil temuan deskriptif variabel budaya organisasi yang kurang baik

"Apakah instansi menekankan kebijakan tentang keseimbangan kerja serta menghargai antar sesama agar terjalin hubungan baik antar pegawai?" hal tersebut menyangkut norma-norma perilaku karyawan dan bagaimana organisasi atau instansi dapat menanggapi konflik antar pegawai/karyawan dikarenakan point ini dapat mencerminkan budaya sebuah organisasi atau instansi. Dan dalam temuan hasil penelitian, terbukti bahwa motivasi kerja mampu memediasi keseluruhan variabel independen terhadap variabel dependen, dikarenakan desain pekerjaan dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja SDM anggota Pamhut KPH (II).

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan adalah: 1) Bagi anggota Pamhut, jika secara fakta lapangan tugas yang diberikan tidak memiliki tingkat kejelasan dan tidak saling berkaitan dengan tugas dan fungsi utama anda sebagai seorang anggota Pamhut, maka diharapkan untuk ajukan usulan perbaikan kepada atasan, agar dapat memberikan nilai tambah pada instansi dan secara langsung dapat meningkatkan kinerja SDM dan kepuasan kerja anggota. 2) Bagi instansi, agar dapat mengevaluasi tentang beberapa kebijakan didalam organisasi, seperti rancangan tugas yang diberikan apakah sudah sejalan dengan tugas dan fungsi anggota, melakukan pendekatan langsung kepada anggota yang dibentuk seperti melibatkan anggota dalam diskusi pembentukan tim dan meminta umpan balik atau pendapat dari anggota yang dirasa kurang paham tentang tugas yang akan dilaksanakan sehingga dapat membantu anggota dalam memahami perannya dalam tim, mengevaluasi tentang kebijakan upah/gaji minimum honorer jika dirasa tidak sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah dan melakukan mediasi kembali dengan pemerintah Daerah tentang penghapusan tenaga kontrak di lingkungan pemerintahan mengingat anggota Pamhut sudah mengabdikan pada instansi kurang lebih 16 Tahun ketimbang merekrut anggota baru dikarenakan anggota Pamhut yang sudah mengabdikan selama belasan tahun tersebut sudah jauh lebih *superior* ketimbang anggota baru. 3) Bagi penelitian selanjutnya, penulis menyarankan agar penelitian berikutnya tidak hanya dilaksanakan di wilayah kerja KPH (II), tetapi dapat diteliti pada wilayah kerja KPH lainnya dan menyarankan agar penelitian selanjutnya meneliti menggunakan variabel kepuasan kerja, sistem penghargaan, keterlibatan kerja dan turnover intention.

## REFERENSI

- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Card, D., & Krueger, A. (2013). Minimum Wages and Employment: A Case Study of the Fast-Food Industry in New Jersey and Pennsylvania. *American Economic Review*, Vol. 90(5).
- Davis, K., & Newstrom, J. (2012). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (7th ed.). (A. Dharma, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Fatoki, O. S. (2014). The mediating effect of work motivation on the relationship between organizational culture and employee performance. *Journal of Human Resource Management*, Vol 12(1).
- Guest, D. E. (2007). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.

- Hardcopf, R., Liu, G. J., & Syah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 13.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Kawiak, K. (2017). The mediating role of work motivation in the relationship between organizational culture and job performance. *Journal of Management and Business Administration*, Vol. 25(2), 36-55.
- Koesmono, H. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pegawai pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7(2).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*. Homewood, ILL: Irwin.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (Vol. 10th). New york: McGraw-Hill Education.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Masrukhin, & Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7(2).
- Mathis, R., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (D. Angelia, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi kesepuluh, Jilid 1 ed.). Jakarta: Erlangga.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Musadieq, M. A., Nurjannah, Raharjo, K., Solimun, & Fernandes, A. A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 19.
- Parker, S., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. 233-284.
- Rivai, V. (2001). Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri., Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000). *Jurnal Ekonomi Perusahaan*.
- Rivai, Veithzal, Sagala, & Juavani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robertson, R., Swan, J., & Newell, S. (2015). The impact of immigration policies on firms' productivity. *The Journal of Applied Economics*, 18(1), 1-24.
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, H. (2013). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (1 ed.). Wiley, New York.
- Wang, J., & Guan, X. (2018). Linking job design with work engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 805-817.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM A Review and Synthesis of Micro and Macro. *Human Resource Management Research*.