

## **PENGARUH DESAIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO CABANG JAMBI DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Tria Rizkia Ananda**

Administrasi Officer 1 PT. Sucofindo Cabang Jambi  
e-mail: triarizkiaanandaa@gmail.com

### **Abstrak**

*Penelitian ini dilakukan di PT. Sucofindo Cabang Jambi dan tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Sebagai subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi yang berjumlah 57 orang. Sampel diambil berdasarkan teknik non probability sampling dan teknik penentuan sampel adalah sampel jenuh. Metode yang dipergunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dan skala pengukuran variabel menggunakan skala likert. Alat analisis data penelitian ini adalah metode Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software smartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo cabang Jambi dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung desain kerja terhadap kinerja.*

**Kata kunci :** Desain kerja, motivasi, kinerja

### **Abstract**

*This research was conducted at PT. Sucofindo Jambi Branch and the purpose of the study was to determine the effect of work design on employee performance at PT. Sucofindo Jambi Branch with intrinsic motivation as a mediating variable. As the subjects in this study were employees of PT. Sucofindo Jambi Branch, totaling 57 people. The sample was taken based on a non-probability sampling technique and the sampling technique was a saturated sample. The method used is a quantitative descriptive method with an explanatory research design. Data was collected using a questionnaire method and the variable measurement scale used a likert scale . The data analysis tool in this research is the Partial Least Square (PLS) method using smartPLS software . The results showed that work design had a positive and significant effect on performance, work design had a positive and significant effect on intrinsic motivation, intrinsic motivation had a positive and significant effect on performance and work design had a positive and significant effect on employee performance at PT. Sucofindo Jambi branch with intrinsic motivation as a mediating variable. The results of this study found that the indirect effect of work design on performance mediated by intrinsic motivation was greater than the direct effect of work design on performance.*

**Keywords:** work design, motivation, performance

## **1. PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif telah menyebabkan kebutuhan akan pemahaman perilaku organisasi menjadi semakin meningkat. Dalam organisasi, individu ataupun kelompok memiliki tugas dan wewenang yang jelas serta berbagai hubungan dan tata kerja yang ada pada organisasi (Sule dan Priansa, 2018). Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam organisasi karena manusia sebagai motor penggerak serta penentu arah tujuan organisasi dan manusia dalam organisasi dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja organisasi. Pada dasarnya perilaku manusia itu ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan demi kepentingan dirinya sendiri ataupun memenuhi tugas dan tujuan organisasi yang lebih dikenal dengan motivasi (Mulyadi, 2018). Motivasi merupakan karakteristik psikologis yang memberikan kontribusi pada komitmen individual yang menyebabkan tindakan atau perbuatan (Sule dan Priansa, 2018). Menurut Asiedu (2017) motivasi karyawan dapat didorong oleh kekuatan eksternal yaitu kekuatan ekstrinsik ataupun kekuatan internal yaitu kekuatan instrinsik, dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen, kinerja, semangat dan kepuasan kerja karyawan serta pemberian layanan tepat waktu sehingga organisasi dapat bersaing secara efektif di pasar global. Variasi pekerjaan dan otonomi merupakan dua dimensi desain pekerjaan yang sangat berhubungan dengan motivasi, pekerjaan yang memberikan otonomi dan variasi kepada karyawan akan memperkuat perasaan karyawan untuk menjadi kompeten dengan kata lain, desain pekerjaan yang tidak terkontrol mendukung perilaku termotivasi secara otonom (Foss et al, 2014). Desain tempat kerja juga berpotensi meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Karanika-Murray & Michaelides, 2015). Oleh karena itu, desain pekerjaan berperan penting dalam menciptakan pekerjaan yang lebih menarik dan mengurangi kemonotonan pekerjaan sehari-hari (Saira et al, 2014). Oldham dan Hackman (2010) juga berpendapat bahwa teori desain pekerjaan menempatkan motivasi sebagai *output* kausal karakteristik pekerjaan yang memiliki peran penting dalam kinerja dan perilaku kerja karyawan, desain kerja yang tepat akan meningkatkan kinerja yang berkualitas tinggi dan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan manfaat pelayanan terhadap pelanggan (Ho & Wu 2019).

Melambatnya pertumbuhan ekonomi global maupun nasional akibat dari pandemi Covid-19 dan dalam mengantisipasi perkembangan industri 4.0 menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mengelola perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perusahaan akan fokus dalam menghadapi tantangan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya sesuai kebutuhan dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dalam aspek teknologi. Wabah covid-19 memunculkan cara bekerja yang tidak biasa yaitu perusahaan akan memposisikan karyawan di *backstage* ataupun menjadi *supporting process*. *Front stage* akan didominasi dengan teknologi yaitu aplikasi dan mesin pintar (Rudiyanto et al, 2020). PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi adalah sebagai perusahaan TIC (*Testing, Inspection, and Certification*) dan merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang inspeksi, pengujian, sertifikasi dan jasa laboratorium analitis, keteknikan, audit, assessment, konsultansi, pelatihan dan berbagai kegiatan penunjang terkait, diantaranya di bidang pertanian, kehutanan, migas, pertambangan, konstruksi, industri pengolahan, kelautan, perikanan, transportasi, energi baru dan terbarukan, dan teknologi informasi, yang membantu pemerintah dalam menjamin kelancaran arus barang dan penanganan devisa negara. Oleh karena itu PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi harus adaptif terhadap setiap perubahan yang terjadi di dunia usaha, terlebih di era disrupsi teknologi pada saat ini. Dalam menyingkapi kondisi tersebut, berdasarkan survey awal yang

dilakukan peneliti PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi harus dapat mengikuti arus perubahan dan melakukan pembenahan yang besar dalam aspek teknologi serta meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia. Berdasarkan penilaian kinerja yang diukur dengan menggunakan metode *key performance indicator* (KPI) adanya penurunan kinerja PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi pada tahun 2018 yaitu sebesar 1,41% yang artinya kinerja PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi pada tahun 2017 lebih baik dari pada kinerja pada tahun 2018. Penurunan tersebut disebabkan karena tidak tercapainya target pada indikator kinerja penanganan piutang yang diatas 1 (satu) tahun, penerapan sistem manajemen korporat, realisasi penanganan resiko dan penerapan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3). Namun, pada tahun 2019 kinerja PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi mengalami peningkatan kembali. Menurut Sule dan Priansa (2018) kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sependapat dengan Al-Musadieq et al (2018) dalam penelitiannya bahwa desain pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi. Menurut Gibbs et al (2010) bahwa *multitasking* dan kebijaksanaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karena pekerjaan tersebut lebih menantang secara intelektual bagi pekerja seperti berpikir dan ingin tahu tentang apa yang harus mereka lakukan. Berbagi pengetahuan juga dapat meningkatkan motivasi otonom yang lebih tinggi karena motivasi otonom untuk berbagi pengetahuan didorong oleh iklim kerja yang dianggap saling mempercayai dan kooperatif (foss et al, 2014). Mundung & Pangemanan (2015) juga mengemukakan bahwa beberapa faktor motivasi instrinsik dan ekstrinsik seperti pelatihan, supervisi, pengawasan, gaji, prestasi, keamanan serta hubungan dengan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan dukungan kajian-kajian penelitian terdahulu dan permasalahan-permasalahan yang terjadi sangat menarik diteliti untuk mengetahui berapa besar pengaruh desain kerja terhadap kinerja dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Desain Kerja**

Konsep desain kerja merupakan perluasan dari manjaemen ilmiah, yang menurut Herzberg pada tahun 1966 bahwa desain kerja mempunyai prinsip utama yaitu penyederhanaan pekerjaan, namun demikian ada sisi negatif dari penyerderhaan pekerjaan tersebut yaitu ketidakpuasan kerja, sehingga para ilmuan tertarik untuk mengembangkan kajian tentang mendesain ulang pekerjaan dalam memotivasi karyawan. Selama tahun 1970-an sampai dengan tahun 1980-an Hackman dan Oldham mengembangkan desain kerja mengenai model karakteristik pekerjaan dan menurut mereka karakteristik pekerjaan adalah pekerjaan yang harus dirancang dan memiliki karakteristik inti seperti identitas tugas, otonomi dan umpan balik yang menyatakan bahwa karyawan harus memahami makna dari tugas yang mereka kerjakan, bertanggung jawab atas pekerjaannya dan mengerti akan hasil dari tugas yang mereka kerjakan. Dari keadaan psikologis tersebut bisa meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang mengacu kepada keadaan motivasi tentang ketertarikan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan sesuai dengan hasil yang mereka inginkan. Oldham dan Hackman (2010) menyatakan bahwa teori desain kerja pada tahun 1976 belum menggambarkan dampak perubahan lingkungan kerja yang dramatis selama beberapa dekade. Oleh karena itu, oldham dan hackman (2010) merevisi konsep desain kerja ke arah teoritis baru dan dalam konteks studi baru yang mengamati pentingnya perubahan dalam sifat pekerjaan dari manufaktur hingga pelayanan, perluasan

terhadap tim atau unit strategis dan menjelaskan tentang pentingnya peran mendesain pekerjaan dalam meningkatkan persaingan bisnis yang berkelanjutan.

Luthan (2006) mendefinisikan desain kerja merupakan metode atau teknik yang penting digunakan oleh manajemen dalam studi perilaku organisasi untuk mengembangkan *content* kerja, termasuk semua tugas dan proses konstruksi serta revisi kerja khususnya dalam berbagai *trend* terbaru. Sedangkan Oldham dan Fried (2016) berpendapat bahwa desain kerja lebih ditekankan pada kerajinan kerja, dampak dari pengaturan kerja baru, perbedaan generasi dan budaya serta dampak terhadap struktur organisasi dan karakteristik individu karyawan. Mulyadi (2018) mengemukakan bahwa desain pekerjaan mempunyai fungsi yang kompleks dan bertujuan untuk mengatur tugas-tugas kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi dan teknologi serta memuaskan kebutuhan karyawan. Apabila desain pekerjaan diabaikan maka akan menyebabkan pekerjaan yang dilakukan tidak efektif dan efisien. Komponen-komponen desain pekerjaan meliputi spesialisasi pekerjaan, tim yang mandiri dan standar karyawan.

## **2.2 Motivasi Intrinsik**

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Dalam bahasa inggris lebih dikenal dengan kata "*motivation*" yang berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan Sule dan Priansa (2018). Lebih lanjut Sule dan Priansa (2018) mendefinisikan motivasi adalah perilaku dan faktor –faktor yang mempengaruhi karyawan untuk berperilaku terhadap pekerjaannya serta merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Asiedu (2017) motivasi merupakan keadaan internal (intrinsik dan eksternal (ekstrinsik) yang mendorong dan mengarahkan perilaku menuju tujuan tertentu. Motivasi intrinsik merupakan kebutuhan seorang individu merasa kompetensi dan kebanggaan dalam melakukan sesuatu sementara motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai kinerja dari suatu kegiatan untuk mencapai beberapa hasil yang terpisah (Kuranchie-mensah & Amponsah-tawiah,2016). Luthan (2006) juga berpendapat bahwa motivasi adalah proses psikologis yang mendorong atau menggerakkan perilaku yang bertujuan untuk mendapatkan insentif.

Muladi (2018) menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor internal (intrinsik) dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi persepsi individu, harga diri dan prestasi, harapan, kebutuhan, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang diterima. Kuranchie-mensah & Amponsah-tawiah (2016) dalam penelitiannya mengukur motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan mengadopsi teori herzberg yaitu faktor intrinsik (motivator) meliputi *achievement, recognition, responsibility* dan *opportunity for growth*, dan faktor ekstrinsik (faktor hygenis) meliputi *company policy, good work environment, good wages* dan *challenge in job*.

## **2.3 Kinerja**

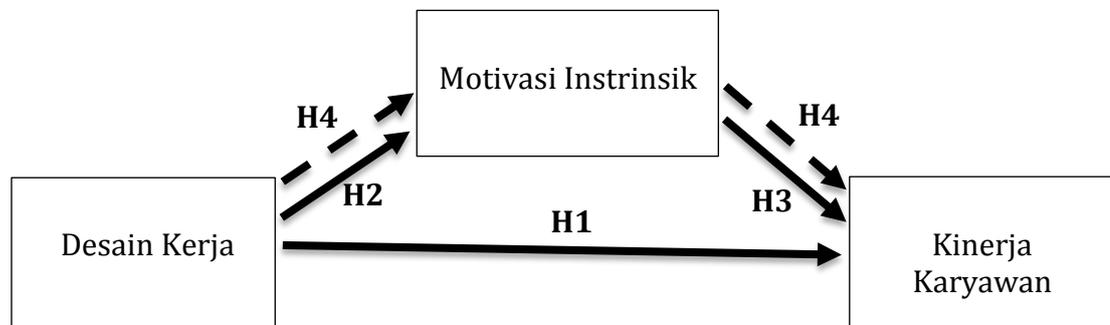
Sule dan priansa (2018) mendefinisikan kinerja adalah tingkat keberhasilan atau hasil kerja yang dicapai karyawan yang berupa perwujudan dari bakat atau kemampuan seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, dan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, ketetapan waktu dan efektivitas (Dharmayati,2015). Afshan et al (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan sebagai pencapaian tugas tertentu oleh karyawan dan diukur terhadap standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan atau diidentifikasi sebelumnya oleh organisasi. Raharjo et al (2018) menggambarkan

bahwa kinerja sebagai perilaku atau tindakan karyawan di tingkat individu dengan kepercayaan diri dan kemampuannya dalam pencapaian hasil dari suatu pekerjaan.

Terdapat banyak para ahli menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Mahmudi (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem kerja dan kontekstual (situasional). Faktor individu meliputi pengetahuan, *skill*, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan semangat, petunjuk, dukungan dan dorongan pemimpin atau *team leader*.

#### 2.4. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Merujuk pada uraian-uraian yang telah dikemukakan serta teori dan penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan dan keterkaitan antara konstruk yang terdapat pada penelitian yang dilakukan, oleh sebab itu dibangun sebuah kerangka konseptual, sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan kerangka konseptual diatas, maka hipotesa penelitian yang disusun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Desain kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi.
- H2 : Desain kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi.
- H3 : Motivasi intrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi
- H4 : Desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

#### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Target populasi seluruh karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi yang berjumlah 57 orang dan diambil dengan teknik *Non Probability Sampling*. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dengan membuat item-item pernyataan yang berhubungan dengan desain kerja, motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

Alat analisis data menggunakan software SmartPLS versi 3.0. *Partial Least Square* (PLS) adalah model persamaan *Struktural Equation Modeling* (SEM) yang pendekatannya berbasis *variance/component based structural equation modeling*. Menilai identifikasi

rancangan struktural menggunakan PLS-SEM dilakukan dengan tiga tahap; tahap pertama menggunakan kajian outer model yaitu digunakan untuk menentukan pengukuran yang akan digunakan mencukupi standar validitas dan reliabilitas. Kajian outer model digunakan dalam beberapa pengukuran indikator; a. *convergent validity*, b. *Average Variance Extrated (AVE)*, c. *Discriminant validity*, d. *composite reliability* dan *cronbachs Alpha*. Tahap kedua kajian pada inner model atau yang lebih dikenal dengan kajian model struktural dipergunakan untuk mengukur bahwa model struktural kuat dan tepat. Hasil kajian inner model digunakan dalam beberapa pengukuran indikator yaitu Koefisien determinasi (*R-Square*). Tahap ketiga kajian hipotesis digunakan dengan mengkaji hasil probabilitas dan hasil t-statistik. Hasil probabilitas atau nilai p-value pada alpha 5% yaitu kurang dari 0,05, pada hasil t-tabel pada alpha 5% yaitu 1,96, hal tersebut merupakan kriteria dalam penerimaan hipotesis ketika hasil t statistik > hasil t tabel.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Hasil**

Bersumber pada hasil pengujian terhadap model dalam menggunakan persamaan berjenjang dengan program *smart PLS 3.0*. maka dapat diketahui nilai *outer loading* untuk setiap indicator dengan konstruk desain kerja, motivasi intrinsik dan kinerja seluruhnya berada diatas 0,70 yang artinya indikator telah memenuhi validitas konvergen. Maka dapat digambarkan pada *outer loading* yang terlihat dalam tabel 1 sebagai berikut :

**Tabel 1. Uji *Convergent Validity***

<b>Indikator</b>	<b>Desain Kerja (X)</b>	<b>Motivasi Intrinsik(Z)</b>	<b>Kinerja (Y)</b>	<b>Keterangan</b>
X <sub>1.1</sub>	0,814			Valid
X <sub>1.2</sub>	0,768			Valid
X <sub>1.2</sub>	0,798			Valid
X <sub>1.4</sub>	0,844			Valid
X <sub>2.1</sub>	0,751			Valid
X <sub>2.2</sub>	0,716			Valid
X <sub>2.3</sub>	0,801			Valid
X <sub>2.1</sub>	0,751			Valid
X <sub>2.2</sub>	0,716			Valid
X <sub>2.3</sub>	0,801			Valid
X <sub>3.1</sub>	0,783			Valid
X <sub>3.2</sub>	0,715			Valid
X <sub>3.3</sub>	0,780			Valid
X <sub>3.4</sub>	0,822			Valid
X <sub>4.1</sub>	0,809			Valid
X <sub>4.2</sub>	0,806			Valid
X <sub>4.3</sub>	0,798			Valid
X <sub>4.4</sub>	0,806			Valid
X <sub>5.1</sub>	0,770			Valid
X <sub>5.2</sub>	0,749			Valid
X <sub>5.3</sub>	0,739			Valid
X <sub>5.4</sub>	0,817			Valid
Z <sub>1.1</sub>		0,785		Valid

Z <sub>1.2</sub>		0,810		Valid
Z <sub>2.1</sub>		0,810		Valid
Z <sub>2.2</sub>		0,787		Valid
Z <sub>3.1</sub>		0,724		Valid
Z <sub>4.1</sub>		0,884		Valid
Z <sub>4.2</sub>		0,865		Valid
Y <sub>1.1</sub>			0,725	Valid
Y <sub>1.2</sub>			0,834	Valid
Y <sub>1.3</sub>			0,722	Valid
Y <sub>2.1</sub>			0,858	Valid
Y <sub>2.2</sub>			0,897	Valid
Y <sub>3.1</sub>			0,738	Valid
Y <sub>3.2</sub>			0,767	Valid
Y <sub>3.3</sub>			0,805	Valid
Y <sub>3.4</sub>			0,816	Valid
Y <sub>4.1</sub>			0,870	Valid
Y <sub>4.2</sub>			0,828	Valid

Sumber : Data Diolah (2021)

Selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan, hasil pengujian dari indikator yang memenuhi *Discriminant validity* adalah jika nilai korelasi *cross loading* seluruh indikator yang digunakan dalam membentuk variabel laten lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Nilai korelasi *cross loading* masing-masing variabel dijelaskan pada table 2 berikut :

**Tabel 2. Nilai Cross Loading Hasil Uji Discriminant Validity**

Dimensi Variabel	Desain Kerja	Kinerja	Motivasi Intrinsik	Keterangan
X1	<b>0,870</b>	0,536	0,455	Valid
X2	<b>0,870</b>	0,490	0,494	Valid
X3	<b>0,891</b>	0,595	0,570	Valid
X4	<b>0,880</b>	0,591	0,567	Valid
X5	<b>0,855</b>	0,501	0,574	Valid
Y1	0,582	<b>0,883</b>	0,774	Valid
Y2	0,613	<b>0,918</b>	0,736	Valid
Y3	0,468	<b>0,848</b>	0,643	Valid
Y4	0,551	<b>0,917</b>	0,711	Valid
Z1	0,443	0,580	<b>0,803</b>	Valid
Z2	0,634	0,784	<b>0,933</b>	Valid
Z3	0,526	0,584	<b>0,779</b>	Valid
Z4	0,645	0,767	<b>0,880</b>	Valid

Sumber : Data Diolah (2021)

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan juga dengan cara lain yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat dari AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model. Hasil uji validitas

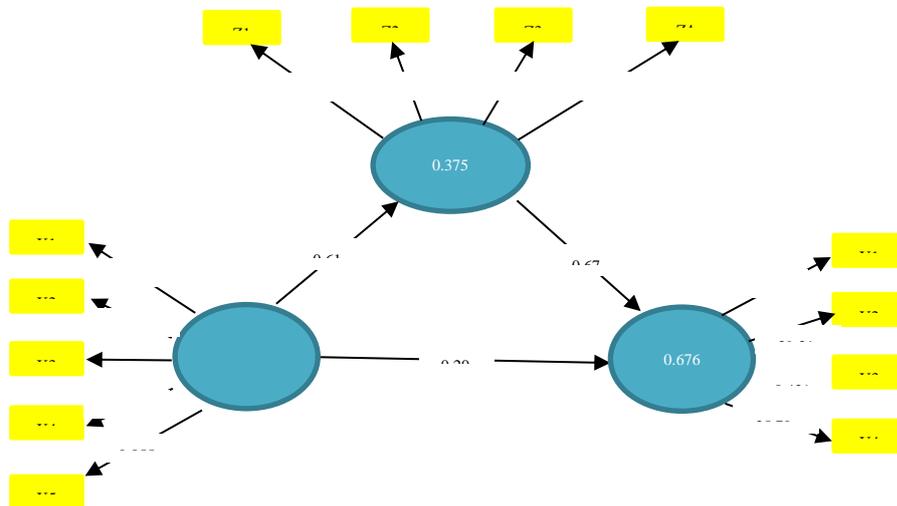
diskriminan jika dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) disajikan pada tabel 3 berikut :

**Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Desain Kerja	0,763
Kinerja	0,796
Motivasi Instrinsik	0,724

Sumber : Data diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 3 diatas diketahui bahwa jika dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) semua variabel memiliki nilai > 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan. Sedangkan hasil pengukuran *outer loadings* dengan SmartPLS antara variabel desain kerja, motivasi intrinsik dan Kinerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi dapat dilihat pada Gambar 2 berikut :



**Gambar 2. Konstruksi Diagram Jalur PLS (*Outer Loadings*) antara Variabel Desain Kerja, Motivasi Intrinsik dan Kinerja Karyawan Pada PT. Sucofindo Cabang Jambi**

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk, yang membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dilakukan dengan cara *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dimana *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas suatu konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus > 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4 berikut :

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Desain Kerja	0,922	0,941
Kinerja	0,914	0,940
Motivasi Instrinsik	0,872	0,913

Sumber : Data Diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu memiliki nilai > 0,70. Hal ini menandakan variabel-variabel yang diajukan adalah reliable atau memenuhi uji reliabilitas. Dapat dilihat pula bahwa nilai *Composite Reliability* lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *Cronbach's Alpha*.

Hasil penilaian pada model struktural (*inner model*) dapat dilihat berdasarkan nilai *R-Square*. Hasil nilai  $R^2$  lebih besar dari 0,7 mengindikasikan bahwa model dikategorikan kuat. Nilai  $R^2$  sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan substansial. Nilai  $R^2$  sebesar 0,33 mengindikasikan bahwa model dikategorikan moderat. Sedangkan nilai  $R^2$  sebesar 0,19 mengindikasikan bahwa model dikategorikan lemah (Narimawati et al, 2019). Adapun nilai *R-Square* dari hasil analisis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 5 berikut :

**Tabel 5. Nilai R-Square**

Variabel	R-Squares
Motivasi Intrinsik	0,375
Kinerja	0,676

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa variabel motivasi intrinsik memiliki nilai 0,375 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut termasuk kategori moderat sedangkan variabel kinerja memiliki nilai 0,676 yang menandakan bahwa variabel tersebut termasuk dalam kategori substansial. Hal ini juga dapat diartikan bahwa desain kerja memberikan kontribusi sebesar 37,5 % terhadap motivasi intrinsik sedangkan sisanya sebesar 62,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Kemudian desain kerja dan motivasi intrinsik memberikan kontribusi sebesar 67,6% terhadap kinerja, sedangkan sisanya 32,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis baik secara langsung maupun tidak langsung dengan smartPLS 3,0 yaitu suatu hubungan dikatakan signifikan jika nilai *t-statistic* > 1.960 atau *P Value* < 0.05 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil *t-statistic* antara variabel desain kerja, motivasi intrinsik dan kinerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 6 berikut :

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis**

Uji	Model	Original Sample	T Statistic	P Value	Keterangan
Pengaruh Langsung	Desain Kerja → Kinerja	0,209	2,076	0,038	H1 : diterima
	Desain Kerja → Motivasi Instrinsik	0,612	5,897	0,000	H2 : diterima
	Motivasi Instrinsik → Kinerja	0,678	5,996	0,000	H3 : diterima
Pengaruh Tidak Langsung	Desain Kerja → Motivasi Instrinsik → Kinerja	0,415	4,455	0,000	H4 : diterima

Sumber : Data Diolah (2021)

**a) Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian pengaruh variabel desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan nilai koefisien parameter 0,612 dan nilai *t-statistic* sebesar 5,897 ( $t > 1,960$ ) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,038 (<0,05), maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa desain kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

**b) Pengaruh Desain Kerja Terhadap Motivasi Intrinsik**

Hasil pengujian pengaruh variabel desain kerja terhadap motivasi intrinsik karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan nilai koefisien parameter 0,678 dan nilai *t-statistic* sebesar 5,996 ( $t > 1,960$ ) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

**c) Pengaruh Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja**

Hasil pengujian pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan nilai koefisien parameter 0,209 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,076 ( $t > 1,960$ ) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

**d) Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi**

Hasil pengujian pengaruh variabel desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi, mempunyai nilai koefisien parameter 0,415 dan nilai *t-statistic* sebesar 4,455 ( $t > 1,960$ ) dengan tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan motivasi instinsik sebagai variabel mediasi.

## 4.2 Pembahasan

### Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila semakin bagus desain kerja maka semakin tinggi kualitas kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Dari hasil analisis juga dapat dilihat bahwa dimensi yang paling berpengaruh dalam mengukur desain kerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi yaitu pada dimensi otonomi (*autonomy*). Hal ini mengidentifikasi alasan bahwa dengan diberinya kebebasan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya maka akan berdampak terhadap kinerja yang berkualitas tinggi, karena karyawan tersebut merasa diberi kepercayaan, tanggung jawab, dan kenyamanan dalam bekerja. Karyawan yang telah diberikan kepercayaan dan tanggung jawab mempunyai tingkat moral kerja yang lebih tinggi, dengan demikian mereka akan bekerja dengan baik dan mengekspekasikan kemampuannya dalam menentukan strategi untuk mencapai tujuan dan target kinerja perusahaan yang diantaranya adalah dalam penerapan sistem manajemen perusahaan, penanganan piutang, penanganan resiko penerapan manajemen kesehatan dan keselamatan kerja karyawan dan lain sebagainya, sehingga menghasilkan output kinerja yang dapat memberikan kontribusi yang bernilai dan berharga bagi perusahaan serta pekerjaan yang mereka lakukan akan lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Al Musadieg et al (2018) yang mengemukakan bahwa otonomi dapat menciptakan rasa tanggung jawab karyawan

dalam bekerja. Popaitoon (2019) juga mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan seperti otonomi memberi dampak terhadap kinerja karyawan. Desain pekerjaan dapat memperkuat hubungan antara sumber daya manusia dan kinerja pengembangan produk baru jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, Aryandi et al (2021) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara desain kerja dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan dan Pujoraharjo et al (2015) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara variabel desain kerja dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Desain Kerja Terhadap Motivasi Intrinsik**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara desain kerja terhadap motivasi intrinsik karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin tepat dan bagus desain kerja maka motivasi intrinsik karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi akan semakin meningkat. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi umpan balik (*feedback*) mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap motivasi instrinsik. Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa adanya umpan balik antar karyawan dan karyawan dengan pimpinan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dalam melakukan pekerjaannya, terutama kritik dan saran yang dapat meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja serta pujian dan penghargaan terhadap keberhasilan dalam melakukan pekerjaan. Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Foss et al (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang menerima penghargaan berbagi pengetahuan mengalami tingkat motivasi otonom yang lebih tinggi karena dengan berbagi mereka secara bersamaan dapat menyelesaikan desain pekerjaan yang tidak terkontrol. Al Musadieg et al (2018) juga mengemukakan bahwa ada dua indikator desain kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi yaitu umpan balik dan penilaian kinerja. Indikator umpan balik memberikan pandangan kepada karyawan tentang cara berpikir yang objektif, penilaian diri dan lingkungan sehingga menciptakan rasa kebersamaan dan rasa memiliki.

### **Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya motivasi intrinsik karyawan maka meningkat pula kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi *achievement* memiliki pengaruh yang besar, hal ini bermakna bahwa karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi termotivasi untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih tinggi daripada hasil yang sebelumnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kuranchie (2016) yang berpendapat bahwa karyawan akan termotivasi jika ada hubungan yang jelas antara kinerja dan hasil, dan hasil tersebut merupakan sarana dalam memuaskan kebutuhan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Yousaf et al (2014) yang mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dapat memaksimalkan kinerja, cara yang dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan adalah kinerja *appraisal* yaitu penilaian kinerja yang dapat memantau kualitas kinerja karyawan melalui sistem manajemen kinerja yang dihubungkan dengan tujuan perusahaan. Penelitian ini juga mendukung penelitian Marahastuti et al (2020) yang menyatakan bahwa penghargaan intrinsik mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dan hasil penelitian Aduo-Adjei et al, (2016) yang menyatakan bahwa faktor pendorong intrinsik yang

mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja, penyediaan logistik, dan lingkungan kerja yang kondusif.

### **Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi**

Hasil pengujian hipotesis keempat desain kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Dengan adanya variabel motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi memperkuat pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Ini bermakna bahwa semua dimensi variabel motivasi intrinsik yang digunakan dalam penelitian ini merupakan variabel mediasi yang relevan diterapkan sebagai model penelitian dalam mengukur pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bagus dan tepat desain kerja maka motivasi intrinsik karyawan akan semakin meningkat dan akan berdampak pada kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan maka perusahaan harus mampu bekerjasama yang baik dengan karyawan, mengerti apa yang dibutuhkan karyawan seperti memberikan *reward* apabila karyawan tersebut bekerja melebihi target yang telah ditetapkan perusahaan dan menghargai hasil kerja mereka serta meningkatkan program pelatihan pengembangan pendidikan dan keterampilan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi karyawan. Twumasi (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa untuk menciptakan karyawan yang bekerja dengan efektif, efisien dan berkinerja tinggi adalah dengan cara meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Simpulan**

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa penelitian ini membuktikan desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi, yang artinya bahwa semakin bagus dan tepat desain kerja maka semakin tinggi kualitas kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Desain kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi, yang artinya bahwa dengan semakin tepat dan bagus desain kerja maka motivasi intrinsik karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi akan semakin meningkat. Motivasi intrinsik juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi, yang artinya bahwa dengan meningkatnya motivasi intrinsik karyawan maka meningkat pula kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.
2. Penelitian ini juga membuktikan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi, yang artinya bahwa apabila perusahaan memiliki desain kerja yang bagus dan tepat desain kerja maka motivasi intrinsik karyawan akan semakin meningkat dan berdampak terhadap semakin tingginya kualitas kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung desain kerja terhadap kinerja.

## **5.2 Saran**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar atau pedoman bagi pemimpin pada PT. Sucofindo Cabang Jambi dalam meningkatkan desain kerja, motivasi intrinsik dan kinerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

Untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan harus menerapkan sistem manajemen perusahaan yang baik dan benar dengan lebih memperhatikan dan memperjelas desain pekerjaan yang sesuai dan tepat dengan tugas dan posisi masing-masing karyawan, memberi kebebasan dan tanggung jawab, memberikan *reward*, dan pelatihan untuk pengembangan karir serta pengawasan.

Bagi akademisi penelitian tentang pengaruh desain kerja terhadap kinerja dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi perlu dikembangkan dengan indikator-indikator lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja. Perlu dilakukan kajian yang mendalam tentang hasil penelitian ini sehingga dapat dilakukan dengan objek penelitian lain dan juga dengan mencoba menjadikan variabel motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi supaya dapat dilihat lebih jauh pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afshan, S., Sobia, L., Kamran, A., & Nasir, M. 2012. Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661.
- Al-Musadieq, Muhammad, 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. 452–69, doi:10.1108/JMD-07-2017-0239.
- Aryandi Rizki, Agung Syahrums & Kuraesin Ecin, 2021. Pengaruh Desain Pekerjaan Dan Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bpbd Pemda Kab. Bogor. *Jurnal Manager* Vol. 4, No. 1, Februari 2021, ISSN: 2654-8623, E-ISSN : 2655-0008.
- Asiedu, R. 2017. Impact of Intrinsic Motivation on Health Workers A Case Study of Suntreso Government Hospital in Kumasi, Ghana, 1st International Conference on Competency-Based Training and Research, 13th-15th September, 2017, pp. 245-253.
- Aduo-Adjei, K, Odoom, E. and Opoku M. F. (2016). The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana. *Hospital Practices and Research*. Vol. 1(2):47-52.
- Danish R. Qaiser, Khan M. Khalid, Shahid A. Usman, Raza Iram, Humayon A. Afzal. Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership* 4 (2015) 33-46
- Dharmayati, A, 2015. "Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta." *Jurnal Manajemen Bisnis*, vol. 6, no. 2, 2015, pp. 429–50.
- De Menezes, Lilian M, 2012. "Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis." *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, no. 3, 2012, pp. 308–28, doi:10.1108/01443571211212592.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2014). *Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work*

- Climate in a Knowledge-Sharing Context. Human Resource Management, 54(6), 955–976. doi:10.1002/hrm.21649*
- Gibbs, Michael, et al. “Why Are Jobs Designed the Way They Are?” *Research in Labor Economics*, vol. 30, Elsevier, 2010, doi:10.1108/S0147-9121(2010)0000030007.
- Ho, Chien-wei, and Chi-chuan Wu, 2019. “Journal of Air Transport Management Using Job Design to Motivate Employees to Improve High-Quality Service in the Airline Industry.” *Journal of Air Transport Management*, vol. 77, no. August 2018, Elsevier Ltd, 2019, pp. 17–23, doi:10.1016/j.jairtraman.2019.02.008.
- Karanika-Murray, Maria, and George Michaelides, 2015. “Workplace Design: Conceptualizing and Measuring Workplace Characteristics for Motivation.” *Journal of Organizational Effectiveness*, vol. 2, no. 3, pp. 224–43, doi:10.1108/JOEPP-08-2014-0048.
- Kuranchie-Mensah, Elizabeth Boye; Amponsah-Tawiah, Kwesi (2016) : Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana, *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, ISSN 2013-0953, OmniaScience, Barcelona, Vol. 9, Iss. 2, pp. 255-309, <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Luthans Fred, 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Andi: Yogyakarta
- Mahmudi, 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Marahastuti, Kristiana, et al, 2020. “Evaluating the Effect of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction.” *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, vol. 24, no. 8, 2020, pp. 8617–26.
- Mardanov, Ismatilla, 2020. “Intrinsic and Extrinsic Motivation, Organizational Context, Employee Contentment, Job Satisfaction, Performance and Intention to Stay.” *Evidence-Based HRM*, 2020, doi:10.1108/EBHRM-02-2020-0018.
- Masud, I., & Brobbey, A. V., 2015. Impact of motivation on employee performance the case of some selected micro finance companies in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*. Vol. 3, 11.
- Mulyadi Deddy, 2018. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. (Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen & Organisasi Modern)*. Bandung : Alfabeta
- Mundung, Shintya Ervina Donna, and Sifrid Pangemanan, 2015. “The Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Performance at Bank Sulut Manado.” *Jurnal EMBA*, vol. 3, no. 2, 2015, pp. 25–35.
- Nida’a, Ainun, 2017. *The Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivations on the Performance of Health Officials in the Island Regions: A Case Study in the Public Health Center of Barrang Lompo Island*. 2017.
- Oldham, Greg. R And Hackman J. Richard, 2010. Not What It Was And Not What It Will Be: The Future Of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 31, 463–479 (2010) Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/job.678
- Oldham, Greg R., and Yitzhak Fried, 2016. “Organizational Behavior and Human Decision Processes Job Design Research and Theory : Past , Present and Future Q.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, Elsevier Inc., 2016, pp. 20–35, doi:10.1016/j.obhdp.2016.05.002.
- Popaitoon, Sujinda, 2019. “The Moderating Effects of Job Design on Human Capital and NPD Performance: Evidence from High-Technology MNCs in Thailand.” *Asia-*

- Pacific Journal of Business Administration*, vol. 12, no. 1, pp. 40–57, doi:10.1108/APJBA-01-2019-0017.
- Pujoraharjo Purwandito, Zunaidah & Diah Yuliansyah M.,2015. Pengaruh Kompetensi Dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Di Departemen Gigi Dan Mulut RSUP Dr.Mohammad Hoesin Palembang ). *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 13 No.4 Desember 2015.
- Raharjo, Kusdi, et al, 2018. “The Influence of Organizational Culture and Job Design on Job Commitment and Human Resource Performance.” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 31, no. 7, 2018, pp. 1346–67, doi:10.1108/JOCM-07-2017-0286.
- Saira, Y., Madiha, L., Sumaira, A. and Anam, S. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 21 (10): 1776-1786.
- Sule Tisnawati Erni dan Priansa Juni Donni, 2018. “Kepemimpinan & Perilaku Organisasi” (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan). Bandung : PT. Rafika Aditama.
- Rudiyanto, Prasjo Eka, Noor Rozainbahri. B, Wijaya Saifuddin, Ariana Lussy & Fitriati Rachma, 2020. BUMN Klaster Jasa Survei bersama Universitas Indonesia Selenggarakan Kuliah Umum Strategic Leadership dan Knowledge. Sucofindo Koran BUMN. <https://koranbumn.com/2020/12/bumn-klaster-jasa-survei-bersama-universitas-indonesia-selenggarakan-kuliah-umum-strategic-leadership-dan-knowledge/>
- Twumasi, Isaac,2017. *Effects of Training on Employee Job Satisfaction And*. no. 3, 2017, pp. 765-85,[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156854/TWUMASI\\_ISAAC](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156854/TWUMASI_ISAAC).
- Yousaf Amna, Yang Huadong, Sanders Karin, 2014. Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 30 No. 2 pp. 133-150. Emerald Group Publishing Limited 0268-3946 DOI 10.1108/JMP-09-2012-0277