

***ANALYSIS OF JOB DESIGN AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN IMPROVING EMPLOYEE  
PERFORMANCE AT FRATERAN CATHOLIC SENIOR HIGH SCHOOL  
MALANG***

**ANALIS DESAIN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KARYAWAN PADA SMA KATOLIK FRATERAN MALANG**

**Klemens Mere**

Universitas Wisnuwardhana Malang  
[monfoort21@gmail.com](mailto:monfoort21@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This research aims to determine the direct influence of job design, organizational culture and organizational commitment on employee performance and organizational commitment as mediating variables. Based on data from Malang Frateran Catholic High School, there are 30 employees as the population and research sample. The sampling method used was the saturated sampling method. In this research, the analysis technique used is multiple linear regression using cross section data. Based on the results of path analysis and research results, it is known that job design has a positive and significant effect on organizational commitment and organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. Job design has a positive and significant effect on employee performance, organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, and organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Organizational commitment can mediate the influence of job design and organizational culture on employee performance.*

**Keyword:** *Work Design, Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung desain pekerjaan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan data dari SMA Katolik Frateran Malang, terdapat 30 karyawan yang menjadi populasi sekaligus sampel penelitian. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan data **cross section**. Berdasarkan hasil analisis jalur dan hasil penelitian, diketahui bahwa desain pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Desain pekerjaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Desain Pekerjaan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.

**Pendahuluan**

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, komitmen organisasi menjadi isu sentral yang banyak dibahas oleh para praktisi dan akademisi. Komitmen organisasi mencakup keterlibatan emosional dan rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang sangat memengaruhi kinerja mereka secara

keseluruhan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih keras, lebih produktif, dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menyebabkan karyawan kurang termotivasi, yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas dan keberhasilan organisasi.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi komitmen karyawan adalah desain kerja. Desain kerja yang baik akan memberikan kejelasan tentang peran, tanggung jawab, serta tujuan yang harus dicapai oleh karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya terstruktur dengan baik, mereka akan lebih termotivasi dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil yang dicapai. Sebaliknya, desain kerja yang tidak efektif dapat menyebabkan kebingungan, frustrasi, dan menurunkan semangat kerja karyawan.

Menurut Hackman dan Oldham (1976), desain kerja yang baik harus mencakup lima dimensi utama, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Kelima dimensi ini membantu menciptakan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, Robbins dan Judge (2013) menekankan bahwa desain kerja yang tepat dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, memperkuat hubungan antara individu dan organisasi, serta mengurangi tingkat kelelahan dan ketidakpuasan.

Desain kerja yang efektif juga berkaitan dengan pembagian tugas yang adil dan memberikan karyawan kesempatan untuk berkembang melalui tantangan yang ada. Menurut Griffin (2007), desain kerja yang strategis dapat mengintegrasikan tujuan organisasi dengan kebutuhan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa desain kerja tidak hanya berfokus pada tugas individu, tetapi juga pada cara pekerjaan diorganisasi secara keseluruhan.

Desain kerja yang baik juga memainkan peran penting dalam

membentuk budaya organisasi. Ketika tugas dan tanggung jawab karyawan diatur dengan baik, hal ini dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan produktif. Budaya organisasi yang positif lahir dari struktur kerja yang memungkinkan karyawan bekerja secara sinergis, berbagi tanggung jawab, serta mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, desain kerja yang tidak jelas atau tidak efektif dapat menciptakan ketegangan di antara karyawan, merusak hubungan kerja, dan menghambat terbentuknya budaya organisasi yang sehat.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, dan keyakinan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman perilaku mereka dalam bekerja. Budaya ini menciptakan identitas organisasi dan memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain serta bagaimana mereka merespons tantangan dan perubahan yang ada. Schein (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tiga tingkat: artefak (simbol dan perilaku yang terlihat), nilai-nilai yang dinyatakan, serta asumsi dasar yang mendasari perilaku organisasi. Ketiga tingkat ini bekerja bersama-sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang menentukan cara karyawan berperilaku dan berkolaborasi.

Menurut Cameron dan Quinn (2006), budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi empat tipe utama: budaya klan, budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya hierarki. Budaya klan, misalnya, lebih menekankan pada kolaborasi dan kepedulian terhadap karyawan, sementara budaya pasar lebih berfokus pada hasil dan kinerja. Setiap tipe budaya memiliki pengaruh yang

berbeda terhadap kinerja organisasi dan tingkat komitmen karyawan. Budaya yang mendukung kesejahteraan karyawan dan memberi mereka otonomi cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen, sedangkan budaya yang terlalu kaku atau terlalu fokus pada hasil dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan.

Robbins dan Coulter (2016) menambahkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan stabilitas dan identitas yang jelas bagi organisasi, memudahkan pengambilan keputusan, serta meningkatkan koordinasi antar karyawan. Mereka juga menyatakan bahwa budaya yang kuat akan lebih efektif dalam menyatukan anggota organisasi terhadap tujuan bersama dan memberikan rasa memiliki terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah cenderung menyebabkan kebingungan, konflik internal, dan menurunnya komitmen karyawan.

Penjelasan tersebut juga disampaikan dari hasil penelitian Adi dan Mere (2022) yang menyebutkan bahwa komitmen karyawan dilandasi dari kepuasan karyawan, tentunya dalam kepuasan karyawan ini juga didukung oleh motivasi pemimpin yang mempengaruhinya. Selain itu dalam penelitian yang lain menurut Mere (2024) ia menjelaskan bahwa komitmen dalam organisasi terbangun dari motivasi berusaha. Tentunya motivasi ini tidak hanya dalam aspek pribadinya namun juga lingkungannya. Sehingga peneliti meyakini bahwa adanya korelasi yang kuat dalam budaya organisasi terhadap komitmen usaha, terutama dalam konteks Pendidikan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara desain kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dengan memahami elemen-elemen ini,

diharapkan SMA Katolik Frateran Malang dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

## **METODE PENELITIAN**

Objek studi yang dipilih dalam studi ialah karyawan SMA Katolik Frateran Malang yang terdiri dari guru dan staff. Ada 30 karyawan perumda yang dijadikan sebagai sampel studi. Teknik sampling yang digunakan sampling jenuh ialah cara pengumpulan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode pengumpulan informasi dengan memakai angket yang telah dilakukan uji validitas, reliabilitas dan asumsi klasik. Setelah pengujian instrumen dilakukan maka kemudian dilaksanakan analisis regresi berganda, analisis korelasi berganda, dan koefisien determinan. Kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan simultan (uji F) dan parsial (uji t).

Hasil pengujian instrumen dinyatakan konsisten serta reliabel. Perolehan uji asumsi klasik dinyatakan informasi terdistribusi normal, tidak adanya permasalahan multikolinearitas pada studi dan perolehan pengujian heterokedastisitas menggambarkan jika *scatterplot* tidak terbentuk model tertentu sehingga regresi tidak adanya heterokedastisitasin Method.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

SMA Katolik Frateran Malang merupakan sekolah dengan program yang mendukung minat dan bakat siswa, serta memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk proses pembelajaran berbasis karakter sesuai dengan Profil Pelajar Pancasila dan Nilai Kejujuran. SMA Katolik Frateran Malang berlokasi di Jl. Brigjend Slamet

Riadi No. 58 Oro Oro Dowo, Klojen Malang. Hingga saat ini SMA Katolik Frateran Malang memiliki 26 orang tenaga pengajar, 4 orang staff, 12 ruang belajar, 9 laboratorium dan 234 siswa.

**Pengujian Instrumen**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur pernyataan yang ada dalam kuesioner. Validitas suatu data tercapai jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa yang akan diungkapkan. Adapun hasil uji validitas terhadap seluruh item pernyataan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel desain kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dinyatakan valid, karena r hitung lebih besar dari r tabel (0,3).

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas berguna untuk mengetahui ketepatan nilai kuesioner, artinya instrumen penelitian bila diujikan pada kelompok yang sama walaupun pada waktu yang berbeda hasilnya akan sama. Adapun hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk semua variabel nilainya lebih besar dari 0,60; sehingga hasilnya reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Adapun hasil uji normalitas sebagai berikut :

**Tabel 1. Uji Normalitas Persamaan Pertama dengan *Kolmogorov-Smirnov* One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Predicted Value
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,61875760
Most Extreme Differences	Absolute	,074
	Positive	,074
	Negative	-,062
Test Statistic		,074
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal		
b. Calculated from data		
c. Lilliefors Significance Correction		

Berdasarkan Tabel 1 Persamaan pertama menunjukkan bahwa penelitian berdistribusi normal dengan nilai Sig sebesar

0,200 artinya nilai Sig lebih besar dari 0,05. Berikut ini hasil uji normalitas persamaan kedua,

**Tabel 2. Uji Normalitas Persamaan Kedua dengan *Kolmogorov-Smirnov* One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Predicted Value
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,60934980

Most Extreme Differences	Absolute	,079
	Positive	,079
	Negative	-,064
Test Statistic		,079
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data		
c. Lilliefors Significance Correction		

Berdasarkan Tabel 2. Persamaan kedua menunjukkan bahwa penelitian berdistribusi normal dengan nilai Sig sebesar 0,200 artinya nilai Sig lebih besar dari 0,05.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Adapun hasil uji multikolinearitas berikut :

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Pertama**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Desain Kerja	,873	1,145
2	Budaya Organisasi	,873	1,145

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan Tabel 3 uji multikolinearitas persamaan pertama dapat diketahui bahwa nilai VIF kurang dari 0,1 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 sehingga dapat

disimpulkan pada model regresi untuk variabel desain kerja dan budaya organisasi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas Persamaan Kedua**

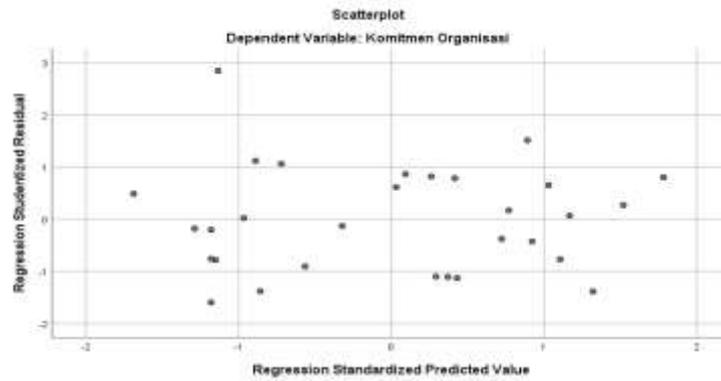
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Desain Kerja	,827	1,209
2	Budaya Organisasi	,871	1,148
3	Komitmen organisasi	,946	1,057

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

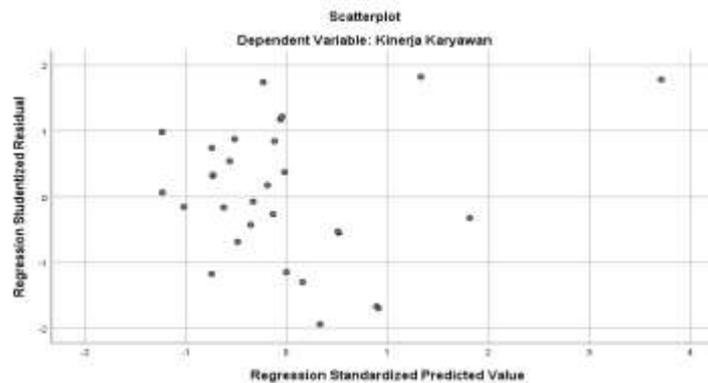
Berdasarkan Tabel 4 uji multikolinearitas persamaan kedua dapat diketahui bahwa nilai VIF kurang dari 0,1 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan pada model regresi untuk variabel desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut (Ghozali, 2018), uji heteroskedastisitas merupakan pengujian untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Adapun hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut :



**Gambar 2. Uji Heterokedastisitas Persamaan Pertama**



**Gambar 3. Uji Heterokedastisitas Persamaan Kedua**

Berdasarkan gambar 2 dan gambar 3 dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik *scatterplot* menyebar dengan pola yang tidak jelas serta di atas dan di bawah angka 0 dan titik Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model struktural pertama dan kedua ini tidak terjadi heteroskedastisitas dan layak dipakai untuk memprediksi setiap variabel dalam penelitian ini.

**Analisis Jalur (*Path Analysis*)  
Pengaruh Desain Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan Pertama  
Persamaan pertama menunjukkan pengaruh desain kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil regresi dari SPSS yaitu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan Pertama**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,300	6,581		3,237	,003
	Desain kerja	,132	,028	,245	2,225	,002
	Budaya Organisasi	,040	,012	,052	1,960	,009

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Output pengolahan data dengan SPSS 26, 2024

$$Y=0,132X_1+0,040X_2 +\epsilon_1$$

Interpretasi dari hasil pengujian regresi linear berganda di atas yaitu

sebagai berikut:

a. Koefisien regresi desain kerja ( $X_1$ ) bertanda positif, berarti

variabel desain kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadinya peningkatan desain kerja, diduga akan diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) tetap.

- b. Koefisien regresi budaya organisasi ( $X_2$ ) bertanda positif, berarti variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap

terjadinya peningkatan budaya organisasi, diduga akan diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi dengan asumsi variabel desain kerja ( $X_1$ ) tetap.

2. Hasil Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan Pertama  
Analisis koefisien korelasi persamaan pertama dilakukan untuk mengetahui derajat kekuatan hubungan antara desain kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

**Tabel 6. Hasil Analisis Koefisien Korelasi Persamaan Pertama**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 <sup>a</sup>	,399	,316	3,750

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Desain kerja  
b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai  $r$  adalah 0,632 yang berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara desain kerja dan budaya organisasi dengan komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat. Artinya, semakin tinggi desain kerja dan budaya organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Sedangkan koefisien determinasi persamaan pertama bertujuan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh desain kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen

organisasi. Hasil penilaian  $R$  Square sebesar 0,399 atau 39,9%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh variabel desain kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 39,9%, dan sisanya 60,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

3. Hasil Pengujian Hipotesis Persamaan Pertama  
Uji  $t$  atau uji parsial dilaksanakan dengan perbandingan  $t_{hitung}$  serta  $t_{tabel}$ . Adapun hasil uji  $t$  adalah sebagai berikut :

**Tabel 7. Uji Koefisien Regresi Persamaan Pertama**

No	Faktor Independen	t hitung	Sign.	Keterangan
1	Desain Kerja ( $X_1$ )	2,225	0,002	Berpengaruh positif serta signifikan
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	1,960	0,009	Berpengaruh positif serta signifikan

Berdasarkan Tabel 7 nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,225 dan nilai  $t_{tabel}$  1,703 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,225 > 1,703). Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya desain kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Kho dan Yanuar (2023) serta Young dkk (2022) yang menunjukkan bahwa

desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,960 dan nilai  $t_{tabel}$  1,703 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,960 > 1,703$ ). Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Wibawa dan Putra (2018), serta Dewi dan Surya (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Desain Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan Kedua  
Persamaan pertama menunjukkan pengaruh desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil regresi dari SPSS yaitu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan Kedua**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,369	5,697		1,996	,057
	Desain kerja	,038	,082	,072	1,771	,041
	Budaya Organisasi	,505	,112	,669	4,510	,000
	Komitmen Organisasi	,163	,051	,164	2,153	,026

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output pengolahan data dengan SPSS 26, 2024

$$Y = 0,038X_1 + 0,505X_2 + 0,163Z + \epsilon_1$$

Interpretasi dari hasil pengujian regresi linear berganda di atas yaitu sebagai berikut:

- Koefisien regresi desain kerja ( $X_1$ ) bertanda positif, berarti variabel desain kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadinya peningkatan desain kerja, diduga akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan dengan asumsi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ) tetap.
- Koefisien regresi budaya organisasi ( $X_2$ ) bertanda positif, berarti variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadinya peningkatan budaya organisasi, diduga akan diikuti dengan peningkatan kinerja

karyawan dengan asumsi variabel desain kerja ( $X_1$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ) tetap.

- Koefisien regresi komitmen organisasi ( $Z$ ) bertanda positif, berarti variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadinya peningkatan komitmen organisasi, diduga akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan dengan asumsi variabel desain kerja ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) tetap.
4. Hasil Analisis Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Persamaan Kedua  
Analisis koefisien korelasi persamaan pertama dilakukan untuk mengetahui derajat kekuatan hubungan antara desain kerja, budaya organisasi dan komitmen o rganisasi terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 9. Hasil Analisis Koefisien Korelasi Persamaan Kedua**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,708 <sup>a</sup>	501	,444	2,756

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Desain kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa nilai  $r$  adalah 0,708 yang berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat. Artinya, semakin tinggi desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Sedangkan koefisien determinasi persamaan pertama bertujuan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi

terhadap kinerja karyawan. Hasil penilaian  $R Square$  sebesar 0,501 atau 50,1%. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh variabel desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 50,1%, dan sisanya 49,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

#### 5. Hasil Pengujian Hipotesis Persamaan Kedua

Uji  $t$  atau uji parsial dilaksanakan dengan perbandingan  $t_{hitung}$  serta  $t_{tabel}$ . Adapun hasil uji  $t$  adalah sebagai berikut :

**Tabel 10. Uji Koefisien Regresi Persamaan Kedua**

No	Faktor Independen	$t_{hitung}$	Sign.	Keterangan
1	Desain Kerja ( $X_1$ )	1,771	0,041	Berpengaruh positif serta signifikan
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	4,510	0,000	Berpengaruh positif serta signifikan
3	Komitmen Organisasi ( $Z$ )	2,153	0,026	Berpengaruh positif serta signifikan

Berdasarkan Tabel 10 nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,771 dan nilai  $t_{tabel}$  1,703 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,771 > 1,703$ ). Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Ananda (2022) dan Al Musadieg (2018) yang menunjukkan bahwa desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,510 dan nilai  $t_{tabel}$  1,703 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,510 > 1,703$ ). Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai

dengan hasil penelitian terdahulu Mas'ud (2017) dan Chairunisa, dkk (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

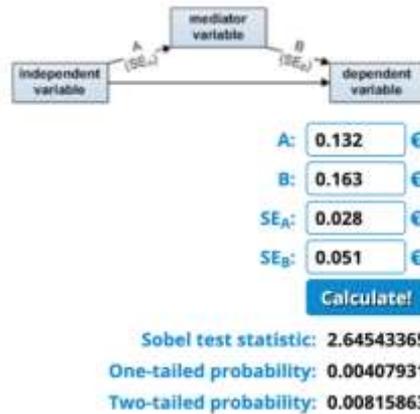
Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,153 dan nilai  $t_{tabel}$  1,703 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,153 > 1,703$ ). Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Maranata (2022) dan Anggaraini (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Uji Sobel**

Untuk melihat pengaruh mediasi atau intervening, maka ditunjukkan dengan perkalian koefisien signifikan atau tidak dengan menggunakan uji sobel test (Ghozali, 2018). Berikut ini merupakan hipotesis tidak langsung yang diuji dengan menggunakan uji sobel, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Pengaruh tidak langsung signifikan atau tidak dapat diuji dengan menggunakan uji sobel sebagai berikut,



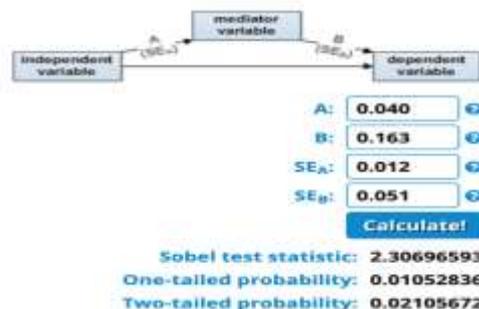
**Gambar 4. Perhitungan Sobel Test ke 1**

Berdasarkan hasil dari perhitungan pada Gambar 4, diketahui bahwa nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2,351 dengan nilai signifikansi 0,004. Nilai  $Z_{hitung}$  berarti lebih kecil dari  $Z_{tabel}$  ( $2,351 > 1,65$ ) membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh desain kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya desain kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bachraesy, dkk (2022) dan Nur, dkk (2020) yang menyatakan bahwa desain kerja berpengaruh secara

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan terjadi mediasi.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Pengaruh tidak langsung signifikan atau tidak dapat diuji dengan menggunakan uji sobel sebagai berikut:



**Gambar 5. Perhitungan Sobel Test ke 2**

Berdasarkan hasil dari perhitungan pada Gambar 5, diketahui bahwa nilai  $Z_{hitung}$  sebesar dengan nilai signifikansi 0,010. Nilai  $Z_{hitung}$  berarti lebih kecil dari  $Z_{tabel}$  ( $2,306 > 1,65$ ) membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ade (2022) dan Suropto (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan terjadi mediasi.

#### **Pengembangan Hipotesis Pengaruh Desain Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji hipotesis parsial, desain kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penilaian signifikansi pengujian parsial desain kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,002 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini bisa simpulkan bahwa desain kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Desain kerja yang baik dapat menciptakan kondisi yang mendukung dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ini sama dengan peroleh studi terdahulu yang dilaksanakan Kho dan Yanuar (2023) serta Young dkk (2022) yang menyimpulkan jika desain kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun berbeda dengan hasil

penelitian Basuki dan Tunggal (2016) yang menyatakan bahwa desain kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji hipotesis parsial, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penilaian signifikansi pengujian parsial budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,009 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini bisa simpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat membuat peran karyawan dan anggota organisasi lainnya jelas. Komitmen mereka terhadap perusahaan dan perusahaan terhadap karyawan juga akan jelas. Ini sama dengan peroleh studi terdahulu yang dilaksanakan Wibawa dan Putra (2018), serta Dewi dan Surya (2017) yang menyimpulkan jika budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun berbeda dengan hasil penelitian Triyanto dan Jaenab (2020) yang menyatakan bahwa desain kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya dengan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan antar karyawan.

#### **Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji hipotesis parsial, desain kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penilaian signifikansi pengujian parsial desain kerja

terhadap kinerja karyawan sebesar 0,041 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini bisa disimpulkan bahwa desain kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Desain pekerjaan yang baik mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan dalam menjalankan tugas berdasarkan peran dan fungsi yang dimilikinya. Sebaliknya pekerjaan yang tidak terdesain dengan baik akan menyebabkan menurunnya kinerja dan produktivitas perusahaan. Ini sama dengan perolehan studi terdahulu yang dilaksanakan Ananda (2022) dan Al Musadieq (2018) yang menyimpulkan jika desain kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Sunarsih (2022) yang menyatakan bahwa desain kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji hipotesis parsial, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penilaian signifikansi pengujian parsial desain kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik program-program budaya organisasi diimplementasikan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika budaya organisasi tidak diimplementasikan dengan baik, maka akan terjadi penurunan kinerja karyawan. Ini sama dengan perolehan studi terdahulu yang dilaksanakan Mas'ud (2017) dan Chairunisa, dkk (2021) yang

menyimpulkan jika budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Nadhiroh (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji hipotesis parsial, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penilaian signifikansi pengujian parsial desain kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,026 lebih kecil daripada 0,05. Hal ini bisa disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional sehingga kinerja karyawan juga semakin optimal. Ini sama dengan perolehan studi terdahulu yang dilaksanakan Maranata (2022) dan Anggaraini (2021) yang menyimpulkan jika komitmen organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Alam (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji Sobel, desain kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Desain kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui

komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan akan melaksanakan tugas dengan tertib dan lancar. Hal ini sesuai dengan penelitian Bachraesy, dkk (2022) dan Nur, dkk (2020) yang menggambarkan desain pekerjaan berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**

Hasil studi menyimpulkan jika berdasarkan uji sobel, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi yang memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan akan menghasilkan komitmen yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Hal ini sesuai dengan penelitian Ade (2022) dan Suropto (2022) yang menggambarkan budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Berlandaskan penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis dan uji sobel pada persamaan pertama dan kedua menggambarkan jika desain kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap komitmen organisasi SMA Katolik Frateran Malang. Pada persamaan kedua desain kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan SMA Katolik Frateran Malang.

Sedangkan pada uji sobel pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa desain kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi SMA Katolik Frateran Malang serta budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi SMA Katolik Frateran Malang

Untuk organisasi seharusnya lebih memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan sehingga diharapkan karyawan akan lebih memiliki komitmen lebih terhadap organisasi serta mampu memaksimalkan desain pekerjaan dengan melakukan penyederhanaan pekerjaan. Selain itu bagi peneliti lanjutan diharapkan mampu memperluas cakupan studi sehingga memberi sumbangan yang paling besar dan harus ada ditambahkannya faktor-faktor terikat..

### **DAFTAR PUSTAKA**

- 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*, 37(6).
- Ananda, Tria Rizki. (2022). Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Medias, *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*. 11(4).
- Angraini, Renita, Anwar Parawangi dan Nuryanti Mustari. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang, *Jurnal Manajemen Unismuh*. 2(3).
- Bachraesy, Muhammad Ilham, Siti Asiyah dan Fahrurrozi Rahman.

- (2022). Pengaruh Desain Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Ongkowidjojo Malang, e – Jurnal Riset Manajemen. 3(2).
- Bangun, W. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga: Jakarta.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group: Jakarta.
- Chairunisa, Astrid, Samsuri, Ermi Yuningsih dan Yulianingsih. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Tengah Pandemi Covid-19 pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Ciawi Bogor, Jurnal Visionida. 8(1).
- Dewi, I G. A. K. R. dan I. B. K. Surya. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Silence pada PT. PLN(Persero) Rayon Denpasar. E-Jurnal Manajemen Unud. 6(1).
- Edison, E. I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta: Bandung.
- Heizer, J. and Render, B. 2015. *Operations Management*. Buku 1 Edisi 9. Salemba Empat: Jakarta.
- Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers: Depok.
- Kho, Gallen dan Yanuar. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Desain Kerja Terhadap Performa Kerja, Komitmen Pekerja Sebagai Mediasi, Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan. 5(3).
- Mere, Klemens, Firina Lukitaningtyas, Endang Sungkawati. Pengaruh dan Motivasi Berwirausaha dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Pada BUMDes. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*. Vol 5(2) 2024: 6063-6072
- Nur, M., Sabilalo, M. A., Kalsum, U., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Desain Pekerjaan Terhadap Komitmen Kerja dan Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Sultra. 3(2).
- Pandu Adi Cakranegara, Klemens Mere, Zulfiah Larisu, JemiPabisangan Tahirs, Teguh Setiawan Wibowo, Pengaruh Pemberian Motivasi Pimpinan Terhadap Kualitas Kerja dan Kepuasan Karyawan Suatu Perusahaan: Sebuah Studi Literature, *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, Vol 3(4) 2022: 2908-2915
- Robbins, Stephen P. 2016. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT. Refika Aditama: Bandung.
- Subekhi dan Juhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pustaka: Jakarta.
- Wibawa, I Wayan Sucipta dan Made Surya Putra. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Bening Badung-Bali), E-Jurnal Manajemen Unud. 7(6).
- Young, D. K., McLeod, A. J., & Carpenter, D. (2022). Examining The Influence of Occupational Characteristics, Gender and Work-Life Balance on IT Professionals' Occupational Satisfaction and Occupational

Commitment. *Information*  
*Technology and People.*