

# PENGARUH *WORK DESIGN* DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *HR PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *WORK* *MOTIVATION* DI BANK DBS INDONESIA

Cut Maharani Daud<sup>1</sup>, Ronnie Resdianto Masman<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: cut.115200383@stu.untar.ac.id

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: ronniem@fe.untar.ac.id

\*Penulis Korespondensi

Masuk: 10-01-2025, revisi: 14-01-2025, diterima untuk diterbitkan: 30-04-2025

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *Work Design* dan *Organizational Culture* terhadap *HR Performance* dalam konteks *Work Motivation*. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan survei pada sampel sebanyak 36 karyawan Bank DBS di Gedung *Capital Place* Jakarta, dari divisi *DBS Private Bank* dan *DBS Relationship Manager*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia. Namun, *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*. Sebaliknya, *Work Design* tidak berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance*, tetapi berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*. Selain itu, *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance*, serta tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Culture* maupun *Work Design* terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia.

**Kata Kunci:** *work design, organizational culture, HR performance, work motivation, bank DBS*

## ABSTRACT

*This study aims to explore the relationship between Work Design and Organizational Culture on HR Performance in the context of Work Motivation. The method used is a descriptive method with a quantitative approach using a survey of 36 employees of Bank DBS at Capital Place Building Jakarta, from the DBS Private Bank and DBS Relationship Manager divisions. The results show that Organizational Culture has a significant effect on HR Performance at Bank DBS Indonesia. However, Organizational Culture does not significantly affect Work Motivation. Conversely, Work Design does not significantly affect HR Performance but has a significant effect on Work Motivation. Additionally, Work Motivation does not significantly affect HR Performance and is unable to mediate the influence of Organizational Culture or Work Design on HR Performance at Bank DBS Indonesia.*

**Keywords:** *work design, organizational culture, HR performance, work motivation, bank DBS*

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

*HR Performance* adalah ukuran kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, mencakup pencapaian target, kontribusi tim, dan perbaikan proses kerja (Locke dan Latham, 2004). Selain kemampuan individu, *HR performance* juga dipengaruhi oleh *Work Motivation*. Chen *et al.* (2019) menyebutkan bahwa *Work Design* yang baik meningkatkan *HR Performance* melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik. (Chatman dan Cha, 2003) menekankan bahwa *Organizational Culture* yang kuat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Namun, interaksi antara *Work Design* dan *Organizational Culture* dalam mempengaruhi *HR Performance* belum dipahami sepenuhnya. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *Work*

*Motivation* sebagai mediator antara *Work Design* dan *Organizational Culture* untuk meningkatkan *HR Performance*. Luthans *et al.* (2015) menegaskan pentingnya *Work Motivation* dalam menghubungkan faktor-faktor ini.

Bank DBS Indonesia menghadapi tantangan dalam *Work Design*, seperti kurangnya klarifikasi tugas, dan masalah dalam *Organizational Culture* seperti komunikasi tim yang kurang efektif. Penelitian ini bertujuan memberikan solusi atas tantangan tersebut untuk meningkatkan *HR Performance* di Bank DBS Indonesia.

Tabel 1. Jumlah karyawan Bank DBS Indonesia  
Sumber: Laporan tahunan Bank DBS Indonesia

No.	Tahun	Jumlah Karyawan
1.	2018	2.858
2.	2019	2.797
3.	2020	3.174
4.	2021	3.090
5.	2022	2.940

Penurunan jumlah karyawan dari 2018 hingga 2022 menunjukkan ketidakstabilan yang mungkin disebabkan oleh berbagai faktor. Penelitian ini ingin memahami bagaimana perubahan *work design* dan *organizational culture* dapat meningkatkan *HR performance* dan *work motivation* di Bank DBS Indonesia, guna mengurangi penurunan jumlah karyawan di masa mendatang.

### Rumusan masalah

Berikut adalah perumusan masalah dalam penelitian ini:

- Apakah *Work Design* memiliki pengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia?
- Apakah *Work Design* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Motivation* di Bank DBS Indonesia?
- Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia?
- Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Motivation* di Bank DBS Indonesia?
- Apakah *Work Motivation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia?
- Apakah *Work Motivation* memediasi pengaruh signifikan *Work Design* terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia?
- Apakah *Work Motivation* memediasi pengaruh signifikan *Organizational Culture* terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia?

### *Expectancy theory of motivation*

*Expectancy Theory of Motivation* dikembangkan oleh Vroom (1964). Teori ini mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu *expectancy* (keyakinan), *instrumentality* (instrumen), dan *valence* (nilai). *Expectancy* berhubungan dengan keyakinan seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik. Lalu, *Instrumentality* berhubungan dengan keyakinan pencapaian kinerja yang baik akan diikuti oleh hasil yang diinginkan, seperti penghargaan, pengakuan, atau insentif lainnya. Sedangkan, *Valence* berhubungan dengan nilai yang diberikan karyawan terhadap penghargaan yang dijanjikan, dengan menggambarkan pentingnya memahami dan menghargai apa yang dianggap berharga oleh karyawan, sehingga dapat memotivasi mereka untuk berprestasi lebih baik.

### **Work motivation**

*Work Motivation* pada dasarnya adalah dorongan untuk bekerja, dan dipicu oleh faktor internal dan eksternal melalui proses psikologis individu, dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, motivasi adalah proses psikologis yang membentuk respons perilaku untuk memenuhi kebutuhan utama individu (Cromwell *et al.*, 2020). Motivasi tersebut misalnya bisa dari gaji yang besar, pimpinan yang mendukung, fasilitas kerja memadai, lingkungan kerja yang nyaman, serta rekan kerja yang menyenangkan dan lain-lain (Hasibuan dan Silvy, 2019). Sedangkan menurut Vanessa dan Nawawi (2022) kepuasan kerja yang tinggi dapat tercapai melalui motivasi kerja jika kebutuhan dan keinginan karyawan dapat dipenuhi.

### **HR performance**

Menurut Simamora (2017) *HR Performance* merupakan prestasi kerja atau hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Suatu perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia sebagai tenaga kerjanya untuk meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan, tentunya banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatan kinerjanya.

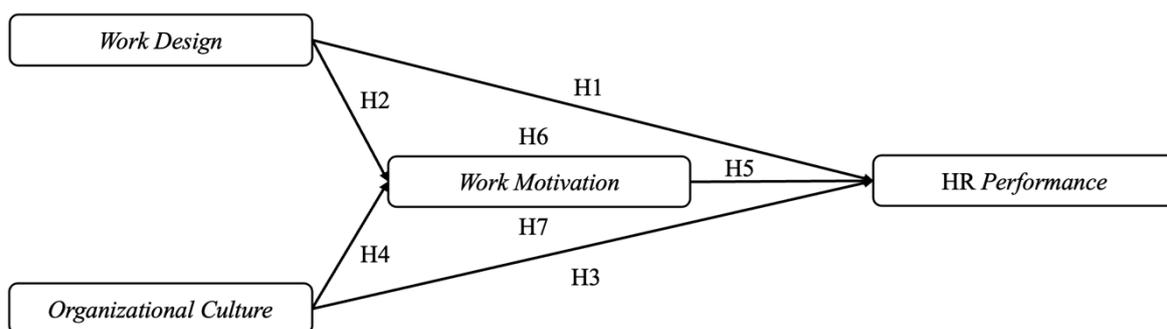
### **Work design**

Menurut Wirawan (2015), *Work Design* melibatkan pengintegrasian isi pekerjaan, kualifikasi, dan imbalan dengan cara yang memenuhi kebutuhan baik karyawan maupun organisasi. Sementara itu, menurut Oldham dan Fried (2016), *Work Design* lebih menekankan pada keahlian kerja, konsekuensi dari pengaturan kerja yang baru, variasi dalam generasi dan budaya, serta dampak terhadap struktur organisasi dan karakteristik individu karyawan.

### **Organizational culture**

Menurut Robbins dan Judge (2019), *Organizational Culture* merupakan seperangkat nilai-nilai bersama, norma, dan keyakinan yang memberikan arah dan pola perilaku bagi anggota organisasi. Mereka menekankan bahwa *Organizational Culture* dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, ditekankan bahwa pentingnya kepemimpinan dalam membentuk dan memperkuat *Organizational Culture* yang positif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2017) *Organizational Culture* ialah kerangka kerja yang efektif terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma sikap, serta harapan bersama yang dialami oleh anggota organisasi. Serta, budaya organisasi bertujuan untuk menciptakan keramahan dan menghubungkan setiap karyawan agar lebih memahami satu sama lain (Michelle dan Masman, 2022).

### **Kerangka pemikiran dan hipotesis**



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, *work design* berperan krusial dalam memengaruhi *HR performance*. Pengaturan tugas, tanggung jawab, otonomi, dan kondisi lingkungan kerja dalam *work design* mempengaruhi cara individu memandang harapan terhadap hasil kerja mereka. Oleh sebab itu, *work design* dianggap berpengaruh signifikan terhadap *HR performance*.

**H1: *Work design* berpengaruh signifikan terhadap *HR performance*.**

Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, *Work Design* adalah faktor kunci yang mempengaruhi *Work Motivation*. Pengaturan tugas, tanggung jawab, otonomi, dan lingkungan kerja dalam *Work Design* memengaruhi persepsi individu tentang ekspektasi dan nilai hasil kerja. Oleh karena itu, *Work Design* dianggap berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*.

**H2: *Work design* berpengaruh signifikan terhadap *work motivation*.**

Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, *Organizational Culture* adalah faktor penting yang mempengaruhi motivasi dan kinerja individu. Nilai-nilai, norma, dan sikap dalam budaya organisasi memengaruhi persepsi individu tentang ekspektasi dan nilai hasil kerja. Oleh karena itu, *Organizational Culture* dianggap berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance*.

**H3: *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *HR performance*.**

Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, *Organizational Culture* adalah faktor kunci yang memengaruhi motivasi individu. Nilai-nilai, norma, dan sikap dalam budaya organisasi memengaruhi persepsi individu tentang ekspektasi dan nilai hasil kerja. Oleh karena itu, *Organizational Culture* dianggap berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*.

**H4: *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *work motivation*.**

Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, *Work Motivation* adalah faktor utama yang memengaruhi kinerja individu dalam konteks Sumber Daya Manusia. Keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan hasil yang diharapkan dan bernilai memengaruhi motivasi kerja individu. Oleh karena itu, *Work Motivation* dianggap berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance*.

**H5: *Work motivation* berpengaruh signifikan terhadap *HR performance*.**

Menurut *Expectancy Theory of Motivation*, *Work Design* memengaruhi motivasi individu di tempat kerja. Pengaturan tugas, tanggung jawab, otonomi, dan lingkungan kerja diharapkan meningkatkan *Work Motivation*, yang pada gilirannya, meningkatkan *HR Performance*. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *Work Design* memiliki pengaruh positif terhadap *HR Performance* melalui mediator *Work Motivation*.

**H6: *Work design* berpengaruh positif terhadap *HR performance* melalui *work motivation*.**

Berdasarkan *Expectancy Theory of Motivation*, *Organizational Culture* memengaruhi motivasi individu di tempat kerja. Nilai-nilai, norma, dan sikap dalam budaya organisasi mempengaruhi pengaturan tugas, tanggung jawab, otonomi, dan lingkungan kerja (*Work Design*). *Work Design* tersebut diharapkan meningkatkan *Work Motivation*, yang pada gilirannya, meningkatkan *HR Performance*. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *HR Performance* melalui mediator *Work Design*.

**H7: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *HR performance* melalui *work design*.**

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank DBS Indonesia yang berada di Gedung

*Capital Place* Jakarta, fokus pada divisi *DBS Treasure Private Banking* dan *DBS Relationship Manager*. Sampel dipilih dengan menggunakan *purposive sampling*, di mana responden sejumlah 36 orang dipilih dengan metode sampel jenuh. Penelitian ini mempertimbangkan dua variabel independen utama, yaitu *Work Design* dan *Organizational Culture*, dengan variabel dependen utama adalah *HR Performance*, serta variabel mediasi *Work Motivation*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang menggunakan skala interval *bipolar adjective* dengan rentang 1-6, untuk menghindari kecenderungan pemilihan nilai tengah secara *default*. Metode *Partial Least Square (PLS)* digunakan untuk menganalisis data dengan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4*. Analisis dilakukan melalui pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* yang terbagi dalam dua model, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menganalisis validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas (termasuk *average variance extracted (AVE)*, *cronbach's alpha*, dan *composite reliability*), sementara *inner model* digunakan untuk mengevaluasi koefisien determinasi, relevansi prediktif, *effect size*, *path coefficient*, serta pengujian hipotesis.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Work Design (WD)</i>	1. Kemampuan Variasi	
		2. Identitas Pekerjaan	
		3. Tugas yang Bermakna	
		4. Kebebasan Kerja	
		5. Umpan Balik	
2.	<i>Organizational Culture (OC)</i>	1. Komitmen Sumber Daya Manusia	Al-Musadieq et al. (2018)
		2. Karier	
		3. Kontrol Aktivitas	
		4. Pembuat Keputusan	
		5. Keprihatinan Karyawan	
3.	<i>HR Performance (HRP)</i>	1. Kualitas Kerja	
		2. Kuantitas Pekerjaan	
		3. Ketepatan Waktu	
		4. Kesalahan Rendah	
4.	<i>Work Motivation (WM)</i>	3. Sistem Penghargaan	
		4. Rasa Sosial	
		5. Pencapaian Diri	

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji validitas

Dalam mengevaluasi validitas konstruk, penelitian ini menggunakan uji validitas yang diukur melalui validitas konvergen. Menurut Ghazali (2021), validitas konvergen dapat diindikasikan oleh nilai *loading* dalam rentang 0,5 hingga 0,6, yang dianggap memadai untuk beberapa indikator variabel laten.

Hasil *outer loading* menunjukkan nilai *loading* di atas 0,5., sehingga dianggap memenuhi syarat. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria yang disarankan untuk uji validitas konvergen, sehingga dinyatakan valid.

#### Uji reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode analisis *cronbach's alpha*. Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai yang diharapkan harus melebihi 0,7 untuk

menunjukkan bahwa variabel tersebut memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang baik karena nilai *cronbach's alpha* yang diperoleh berada di atas 0,7.

### Uji *R-square*

Menurut Ghazali (2021), perubahan dalam nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi dalam variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 0,67 menunjukkan kategori "baik", 0,33 menunjukkan kategori "sedang", dan 0,19 menunjukkan kategori "lemah" untuk variabel laten endogen dalam model struktural.

Tabel 3. Hasil uji koefisien determinasi  
Sumber: Data primer (2023)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
<i>HR Performance</i>	0,634	0,599
<i>Work Motivation</i>	0,495	0,464

Berdasarkan hasil analisis nilai  $R^2$  menggunakan SmartPLS, nilai koefisien determinasi untuk variabel HRP adalah 0,599. Ini berarti bahwa variabel WD dan OC mampu menjelaskan 59,9% variabilitas dalam variabel dependen HRP, sementara 40,1% sisanya tidak dijelaskan oleh variabel dalam penelitian ini. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi untuk variabel WM adalah 0,464, menunjukkan bahwa variabel WD dan OC menjelaskan 46,6% dari variabilitas variabel mediasi WM, sedangkan 53,4% lainnya tidak dijelaskan oleh variabel dalam penelitian ini. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel laten endogen dalam model struktural termasuk dalam kategori "sedang" karena kedua nilainya lebih besar dari 0,33.

### Uji *effect size*

*Effect size* ( $F^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai  $F^2$  diklasifikasikan menjadi pengaruh lemah, sedang, dan besar. Nilai  $F^2$  sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh lemah, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Jika nilai  $F^2$  kurang dari 0,02, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan (Ghozali, 2021).

Tabel 4. Hasil uji *effect size*  
Sumber: Data primer (2023)

Variabel	HRP	Keterangan	WM	Keterangan
<i>Work Design</i>	0,073	Lemah	0,548	Besar
<i>Organizational Culture</i>	0,392	Besar	0,002	Lemah
<i>Work Motivation</i>	0,038	Lemah		

Berdasarkan hasil uji *effect size* yang ditampilkan pada Tabel 4 untuk variabel HRP sebagai variabel dependen, dapat dilihat bahwa variabel WD memiliki pengaruh lemah dengan nilai 0,073, variabel OC memiliki pengaruh besar dengan nilai 0,392, dan variabel WM memiliki pengaruh lemah dengan nilai 0,038. Selanjutnya, untuk variabel WM sebagai variabel mediasi, variabel WD menunjukkan pengaruh besar dengan nilai 0,548, sedangkan variabel OC menunjukkan pengaruh lemah dengan nilai 0,002.

### *Path coefficient*

*Path coefficient* adalah sebuah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya dalam suatu model analisis. Evaluasi pengaruh

ini dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat signifikansinya. Nilai *path coefficient* berkisar antara 1 dan -1, dimana semakin mendekati angka 1 atau -1 menunjukkan hubungan yang semakin kuat antara variabel tersebut (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 5. Hasil uji *path coefficient*

Sumber: Data primer (2023)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Work Design</i> -> HR Performance	0,263	0,325	0,205	1,285	0,199
<i>Work Design</i> -> Work Motivation	0,678	0,641	0,219	3,093	0,002
Organizational Culture -> HR Performance	0,488	0,420	0,229	2,133	0,033
Organizational Culture -> Work Motivation	0,040	0,091	0,211	0,189	0,850
Work Motivation -> HR Performance	0,166	0,174	0,210	0,788	0,431

Berdasarkan Tabel 5, WD memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,263 terhadap HRP, menunjukkan hubungan positif. Selain itu, WD memiliki nilai 0,678 terhadap WM, yang juga menunjukkan hubungan positif. Untuk variabel OC, nilai *path coefficient* terhadap HRP adalah 0,488, mengindikasikan hubungan positif, sementara terhadap WM variabel OC memiliki nilai 0,040, juga menunjukkan hubungan positif. Terakhir, variabel WM memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,166 terhadap HRP, yang menunjukkan hubungan positif antara keduanya.

### Uji hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan tahap akhir dalam pengujian *inner model*. Hipotesis yang dirumuskan berdasarkan teori, penelitian sebelumnya, serta rasionalisasi, akan diuji untuk menentukan validitasnya (Hasan, 2014). Hipotesis berperan penting karena membimbing arah penelitian dan memberikan panduan untuk penyelidikan lebih lanjut. Hair *et al.* (2017) menjelaskan bahwa dengan menggunakan teknik *bootstrapping*, peneliti dapat menghasilkan nilai *t-statistics* dan *p-value* untuk menguji hipotesis.

Tabel 6. Hasil uji hipotesis

Sumber: Data primer (2023)

Variabel	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Work Design</i> -> HR Performance	1,285	0,199
<i>Work Design</i> -> Work Motivation	3,093	0,002
Organizational Culture -> HR Performance	2,133	0,033
Organizational Culture -> Work Motivation	0,189	0,850
Work Motivation -> HR Performance	0,788	0,431

Tabel 7. Hasil uji mediasi

Sumber: Data primer (2023)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<i>Work Design</i> -> Work Motivation -> HR Performance	0,112	0,096	0,136	0,823	0,410
Organizational Culture -> Work Motivation -> HR Performance	0,007	0,027	0,072	0,092	0,927

### Pembahasan

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Work Design* tidak berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia, Gedung Capital Place Jakarta. Khususnya,

divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager* mengalami kendala dalam fleksibilitas desain pekerjaan serta kurangnya pelatihan dan pengembangan karyawan, menghambat implementasi efektif desain pekerjaan yang baik. Sehingga, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Work Design* tidak signifikan memengaruhi *HR Performance* di bank tersebut.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Work Design* berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation* di Bank DBS Indonesia, Gedung *Capital Place* Jakarta, terutama pada divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. Desain pekerjaan yang memberikan otonomi, variasi tugas, dan tantangan yang seimbang, menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja. Dengan demikian, penelitian ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *Work Design* terhadap *Work Motivation*.

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Organizational Culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia, Gedung *Capital Place* Jakarta, terutama pada divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. *Organizational Culture* yang didukung oleh nilai-nilai dan norma-norma positif dalam organisasi membantu karyawan untuk bekerja lebih baik dan berkolaborasi secara efektif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Organizational Culture* berperan penting dalam meningkatkan *HR Performance*.

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation* di Bank DBS Indonesia, Gedung *Capital Place* Jakarta, khususnya pada divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. Penelitian ini menemukan bahwa kurangnya keterlibatan karyawan dalam pembentukan *Organizational Culture* serta ketidaksesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan motivasi individu karyawan menjadi penyebab utama. Dengan demikian, *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Motivation* menurut hasil penelitian ini.

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia, Gedung *Capital Place* Jakarta, terutama pada divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. Faktor-faktor seperti sistem penilaian kinerja yang tidak adil, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan kebijakan manajemen yang tidak mendukung menjadi penyebab utama dari temuan ini. Sehingga, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Work Motivation* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *HR Performance* dalam konteks bank tersebut.

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa *Work Motivation* tidak mampu memediasi pengaruh *Work Design* terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia, Gedung *Capital Place* Jakarta, khususnya pada divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. Kurangnya fleksibilitas dalam *Work Design* dan kurangnya dukungan yang memadai dari manajemen untuk meningkatkan *Work Motivation* menjadi faktor utama penyebabnya. Akibatnya, *Work Motivation* karyawan tidak cukup kuat untuk mengubah atau memperkuat hubungan antara *Work Design* dan *HR Performance*, seperti yang didapati dalam penelitian ini.

Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *Work Motivation* tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *HR Performance* di Bank DBS Indonesia, Gedung *Capital Place* Jakarta, khususnya pada divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. Penelitian ini menemukan bahwa ketidaksesuaian nilai-nilai budaya dengan motivasi

individu, kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses pengembangan budaya, dan pengaruh dominan dari manajemen dalam menentukan *Organizational Culture* menjadi faktor utama penyebabnya. Sehingga, *Work Motivation* karyawan tidak cukup kuat untuk mengubah atau memperkuat hubungan antara *Organizational Culture* dan *HR Performance* dalam konteks bank tersebut.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

*Work Design* tidak berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance*. Fleksibilitas dan pengembangan yang kurang memadai tidak meningkatkan *HR Performance* di divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*.

*Work Design* yang memberikan otonomi, variasi tugas, dan tantangan meningkatkan *Work Motivation* di Bank DBS Indonesia.

*Organizational Culture* yang kuat dan positif meningkatkan *HR Performance*, terutama di divisi DBS *Treasure Private Bank* dan DBS *Relationship Manager*. Selain itu, *organizational Culture* yang tidak melibatkan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*.

*Work Motivation* yang terhambat oleh sistem penilaian kinerja yang tidak adil dan kebijakan manajemen yang tidak mendukung tidak berpengaruh signifikan terhadap *HR Performance*. Sementara itu, *work motivation* tidak mampu memediasi pengaruh *Work Design* terhadap *HR Performance* karena kurangnya fleksibilitas dan dukungan manajemen.

*Work Motivation* juga tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Culture* terhadap *HR Performance* karena ketidaksesuaian nilai budaya dan kurangnya keterlibatan karyawan.

##### **Saran**

Saran untuk peneliti selanjutnya, pertimbangkan variabel lain yang mempengaruhi *HR Performance* dan *Work Motivation*. Gunakan metode penelitian yang beragam untuk pemahaman lebih mendalam dan sampel lebih luas mencakup berbagai divisi di Bank DBS Indonesia.

Saran untuk perusahaan, tingkatkan fleksibilitas *Work Design* dengan memberikan lebih banyak otonomi dan variasi tugas. Libatkan karyawan dalam pengembangan *Organizational Culture* melalui pelatihan, *workshop*, dan diskusi. Dukung *Work Motivation* dengan program penghargaan dan sistem penilaian kinerja yang adil. Kembangkan program yang mendukung perubahan budaya dengan inisiatif keterlibatan karyawan. Evaluasi secara berkala efektivitas *Work Design* dan *Organizational Culture* dalam mempengaruhi *HR Performance* dan *Work Motivation*, serta berikan umpan balik konstruktif kepada karyawan.

##### **Ucapan terima kasih**

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Terima kasih kepada Bank DBS Indonesia, divisi DBS *Treasure Private Banking*, dan DBS *Relationship Manager* di Gedung *Capital Place* Jakarta atas dukungan dan kesempatan yang diberikan, serta kepada karyawan yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Dr. Ronnie Resdianto Masman, S.E., M.A., M.M., atas bimbingan dan arahannya, serta kepada orang tua dan teman-teman atas dukungan moral dan material.

## REFERENSI

- Al-Musadieg, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (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), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34. <https://doi.org/10.2307/41166186>
- Chen, J., Jiang, Y., & Xu, J. (2019). Work design influences on employee performance: The mediating role of intrinsic motivation and the moderating role of perceived autonomy. *Human Resource Management Review*.
- Cromwell, H. C., Abe, N., Barrett, K. C., Caldwell-Harris, C., Gendolla, G. H. E., Koncz, R., & Sachdev, P. S. (2020). Mapping the interconnected neural systems underlying motivation and emotion: A key step toward understanding the human affectome. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 113, 204–226. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2020.02.032>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2015.1005806>
- Hasan, I. (2014). *Analisis data penelitian dengan statistik (ed 2)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, J. S., & Silvy, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional USM*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (Thirteenth edition). Information Age Publishing, Inc.
- Michelle, M., & Masman, R. R. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT Global Digital Republic di Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 158-164. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17186>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (18th edition, global edition)*. Pearson.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Vanessa, V., & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 497-506. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18257>
- Wirawan. (2015). *Manajemen sumber daya manusia Indonesia: Teori, psikologi, hukum ketenagakerjaan, aplikasi dan penelitian: Aplikasi dalam organisasi bisnis, pemerintahan dan pendidikan* (1st edition). Raja Grafindo Persada.