

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo

Muhammad Iqbal Wendry*, Arna Suryani, Sudirman

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari

*Correspondence: iqbal.wendry@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi, pada pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo. Variabel penelitian meliputi komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap Bank Jambi Kantor Cabang Sutomo yang berjumlah 55 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Jambi Kantor Cabang Sutomo.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Motivasi,

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the influence of organizational commitment and job satisfaction on employee performance—both directly and indirectly through motivation—among employees at the Sutomo Branch of Bank Jambi (Regional Development Bank of Jambi). The research variables include organizational commitment, job satisfaction, motivation, and employee performance. The study population consists of all 55 permanent employees at the Bank Jambi Sutomo Branch; consequently, a census sampling technique was employed. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results indicate that organizational commitment and job satisfaction have a positive and significant effect on work motivation. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, whereas job satisfaction does not have a significant direct effect on employee performance. Furthermore, motivation has a positive and significant effect on employee performance. This implies that motivation mediates the influence of organizational commitment and job satisfaction on employee performance. Thus, motivation serves as a crucial factor in enhancing employee performance at the Bank Jambi Sutomo Branch.

Keywords: Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation,

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang kompetitif, industri perbankan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang andal karena perbankan merupakan sektor padat karya yang mengandalkan interaksi langsung dengan nasabah. Kinerja karyawan menjadi pilar utama yang menentukan kualitas layanan, loyalitas nasabah, serta profitabilitas organisasi secara keseluruhan (Yoon et al., 2019). Tanpa dukungan kinerja SDM yang optimal, institusi keuangan akan menghadapi hambatan signifikan dalam merealisasikan tujuan strategisnya (Englert & Helmig, 2018). Faktor yang memengaruhi capaian kinerja ini dapat berasal dari aspek internal individu maupun lingkungan kerja, di mana komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi memegang peran krusial (Mangkunegara, 2017).

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo sebagai institusi keuangan daerah yang strategis, diwajibkan untuk mempertahankan stabilitas dan produktivitas pegawainya. Namun, data internal periode 2021–2025 mengindikasikan adanya fluktuasi jumlah SDM dan indikasi penurunan keterikatan pegawai. Meskipun komposisi karyawan tetap meningkat dari 50 orang (2021) menjadi 57 orang (2025), tingkat pengajuan mutasi sukarela (*voluntary transfer*) justru melonjak tajam dari 16,0% (8 orang) pada tahun 2021 menjadi 26,3% (15 orang) pada tahun 2025, dengan rata-rata tahunan mencapai 20,9%. Tingginya angka mutasi ini menjadi *early warning* adanya masalah perilaku organisasi, seperti melemahnya ikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap unit kerja saat ini.

Fenomena tingginya mutasi tersebut diduga kuat berkaitan dengan keterbatasan kepuasan kerja dan motivasi. Dari aspek kepuasan, sistem kompensasi finansial dinilai kurang stabil; rata-rata pegawai yang mendapat kenaikan gaji hanya 8,49% per tahun, bahkan merosot hingga titik terendah sebesar 5,26% pada tahun 2025. Terbatasnya penyesuaian gaji ini berpotensi memicu persepsi ketidakadilan kompensasi (*pay fairness*) yang menggerus kepuasan kerja (Sutrisno, 2019). Aspek motivasi, terbatasnya objektivitas promosi jabatan dikhawatirkan menurunkan dorongan psikologis karyawan untuk berprestasi. Dampak dari penurunan komitmen, kepuasan, dan motivasi ini tecermin langsung pada kinerja bisnis Bank Jambi Cabang Sutomo periode 2021–2025 yang belum optimal, di mana rata-rata capaian penyaluran kredit (*lending*) baru mencapai 81% dan penghimpunan dana (*funding*) sebesar 86% dari target yang ditetapkan.

Secara teoretis, keterkaitan antara komitmen, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja telah banyak diteliti, namun masih menunjukkan inkonsistensi hasil (*research gap*). Penelitian Seyed & Hooi (2015) dan Nzewi & Chiekiezie (2015) menegaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Kaliannan & Adjovu (2014) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja akibat absennya kepuasan kerja dalam proses tersebut. Di sisi lain, penelitian Bibi (2019) menunjukkan bahwa motivasi mampu bertindak sebagai mediator yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Objek penelitian berfokus pada pengaruh Komitmen Organisasi (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) dengan Motivasi (Y) sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo yang berjumlah 57 orang. Dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* dan dengan pendekatan *purposive sampling*, posisi Direktur dan Peneliti dikeluarkan dari subjek amatan untuk menghindari bias struktural dan subjektivitas instrumen. Dengan demikian, jumlah sampel akhir yang

digunakan sebagai responden berjumlah 55 orang (sensus/sampling jenuh).

Data primer dikumpulkan secara langsung melalui penyebaran kuesioner (*e-form* dan fisik) terstruktur yang diukur dengan Skala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Adapun operasionalisasi variabel penentu indikator instrumen adalah sebagai berikut: (1) Komitmen Organisasi (X_1): Diukur melalui 9 butir pernyataan (Rentang skor: 495–2475); (2) Kepuasan Kerja (X_2): Diukur melalui 15 butir pernyataan (Rentang skor: 825–4125); (3) Motivasi Kerja (Y): Diukur melalui 12 butir pernyataan (Rentang skor: 660–3300); dan (4) Kinerja Karyawan (Z): Diukur melalui 18 butir pernyataan (Rentang skor: 990–4950). Data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, regulasi perbankan, dan data internal perusahaan berupa catatan historis mutasi pegawai, realisasi kompensasi, serta laporan kinerja bisnis (*lending* dan *funding*).

Analisis data dibagi menjadi dua tahapan besar menggunakan *software* SmartPLS, yaitu: (1) analisis Statistik Deskriptif. Digunakan untuk mengategorikan kecenderungan jawaban responden berdasarkan rumus rentang skala (RS). Akumulasi skor empiris kemudian diklasifikasikan ke dalam 5 tingkatan interval penilaian (Sangat Rendah/Tidak Baik hingga Sangat Tinggi/Sangat Baik) untuk memetakan kondisi riil setiap variabel di lapangan; dan (2) analisis Struktural (PLS-SEM). Analisis verifikatif dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbasis varians yang dievaluasi melalui dua tahapan model, yaitu (a) model Pengukuran (*Outer Model*): Menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas menggunakan kriteria *Convergent Validity* (nilai *loading factor* $> 0,5$ dan *Average Variance Extracted* [AVE] $> 0,5$) serta *Discriminant Validity* (melalui korelasi silang/*cross-loading* dan akar kuadrat AVE). Pengujian reliabilitas diukur melalui indikator *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ dan *Composite Reliability* $> 0,7$; dan (b) model Struktural (*Inner Model*) & Uji Hipotesis: Mengevaluasi kekuatan prediksi model melalui nilai *R-square* (R^2) serta arah hubungan melalui *Path Coefficient* (β). Signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*/mediasi) diuji dengan metode non-parametrik *Resampling Bootstrapping* (5.000 sub-sampel). Hipotesis diterima jika nilai *T-statistik* $> 1,96$ pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (*p-value* $< 0,05$).

HASIL

Tabel 1
Karakteristik Responden

Profil	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	22	40,00
	Perempuan	33	60,00
Usia (tahun)	17 – 30	10	18,18
	31 – 40	32	58,18
	41 – 50	9	16,36
	51 – 58	4	7,27
	SMA/Sederajat	3	5,45
Pendidikan	Diploma	2	3,64
	Sarjana (S1)	47	85,45
	Magister (S2)	3	5,45

Sumber: data olahan

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jambi Kantor Cabang Sutomo adalah perempuan (60,00%), yang mendominasi pada aspek operasional, pelayanan, dan administrasi perbankan. Ini juga membuktikan bahwa institusi seperti BPD banyak membutuhkan karyawan Perempuan dibanding laki-laki. Keterlibatan perempuan dianggap sangat penting bagi perkembangan bisnis di kantor-kantor. Pemimpin bisnis perempuan lebih cenderung memperhatikan nilai sosial daripada laki-laki sehingga keberagaman gender lebih banyak diteliti di sektor bisnis (Mirnawati & Husnan, 2025)

Segi usia karyawan BPD Jambi Kantor Cabang Sutomo, kelompok produktif yang berumur 31–40 tahun

mendominasi sebesar 58,18%. Hal ini menggambarkan profil SDM yang memiliki stabilitas performa dan pengalaman kerja memadai. Ini menunjukkan bahwa karyawan pada BPD Jambi kantor cabang Sutomo sebagian besar masih berusia muda dan pada umur yang sangat produktif. Pada usia yang masih relatif muda, semangat kerja yang dimiliki masih relatif tinggi (Triansyah, 2021). Kapabilitas akademik karyawan BPD Jambi Kantor Cabang Sutomo sangat kuat ditunjukkan oleh dominasi lulusan Sarjana (S1) yang mencapai 85,45%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kompetensi nalar yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

Tabel 2
Uji Validitas Perlakuan Penelitian

Variabel	Item	Rentang r-hitung	r-tabel	Signifikansi	Keterangan
Komitmen Organisasi (X_1)	$X_{1.1} - X_{1.9}$	0,731 – 0,885	0,2656	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (X_2)	$X_{2.1} - X_{2.15}$	0,736 – 0,922	0,2656	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Y)	$Y_1 - Y_{12}$	0,741 – 0,849	0,2656	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Z)	$Z_1 - Z_{18}$	0,739 – 0,866	0,2656	0,000	Valid

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 2, Hasil Uji validasi dari komitmen organisasi berpengaruh nyata ($P > 0,05$) terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan BPD Jambi kantor cabang Sutomo. Hal ini berarti motivasi kerja mampu mempengaruhi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Mangkunegara (2017) yang

menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah salah satu pilar utama pembentuk kinerja yang optimal. Selain motivasi yang tinggi sangat penting juga pimpinan bank untuk meminimalkan stres kerja agar komitmen jangka panjang tetap terjaga.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Nilai Koefisien (r-hitung)	r-tabel	Keterangan
Komitmen Organisasi (X_1)	0,937	0,2656	Reliabel
Kepuasan Kerja (X_2)	0,965	0,2656	Reliabel
Motivasi Kerja (Y)	0,946	0,2656	Reliabel
Kinerja Karyawan (Z)	0,968	0,2656	Reliabel

Sumber: data olahan

Hasil analisis pada Tabel 3 menunjukkan seluruh variabel memiliki koefisien reliabilitas yang sangat tinggi ($> 0,90$), diatas $r\text{-tabel}$ 0,2656. Hal ini menunjukkan hasil yang sangat nyata terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan BPD Jambi Kantor Cabang Sutomo. Sekaran & Bougie (2016) menyatakan bahwa semakin tinggi koefisien reliabilitas instrumen, maka semakin kecil varians kesalahan dalam alat ukur tersebut, sehingga menghasilkan pengujian hipotesis yang lebih

akurat. Menurut Sugiyono (2019), hasil yang reliabel adalah hasil yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Dengan nilai koefisien yang mendekati angka sempurna (1,00), setiap variabel dalam penelitian ini terbukti memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi dalam mengukur gejala-gejala psikologis dan perilaku kerja karyawan di Bank Jambi Kantor Cabang Sutomo.

Tabel 4
Kategori Penilaian Komitmen Organisasi (X_1)

No	Indikator Utama Pernyataan	Skor	Kategori Penilaian
1	Keterikatan emosional kuat terhadap organisasi.	239	Sangat Baik
2	Merasa nyaman dan senang bekerja di organisasi.	231	Sangat Baik
3	Bersedia berkontribusi lebih demi kemajuan organisasi.	245	Sangat Baik
4	Ketergantungan pada gaji dan fasilitas internal.	238	Sangat Baik
5	Persepsi sulit mendapatkan pekerjaan setara di tempat lain.	241	Sangat Baik
6	Pertimbangan risiko kerugian jika keluar dari organisasi.	236	Sangat Baik
7	Rasa kewajiban untuk tetap bertahan bekerja.	243	Sangat Baik
8	Loyalitas atas dasar tanggung jawab moral.	233	Sangat Baik
9	Bertahan karena keselarasan nilai pribadi dan etika kerja.	250	Sangat Baik
	Rata-Rata Skor Variabel	240	Sangat Baik

Sumber: data olahan

Secara keseluruhan penilaian komitmen organisasi sangat baik dengan rata-rata skor 240. Skor tertinggi terletak pada keselarasan nilai pribadi dan etika kerja (250). Tingginya skor keselarasan nilai menunjukkan bahwa proses internalisasi budaya kerja perbankan pada Bank Jambi telah berjalan sangat sukses. Hal ini sejalan dengan pandangan Colquitt et al (2019) yang menyatakan bahwa ketika ada keselarasan nilai (*value percept*), karyawan akan menunjukkan loyalitas afektif yang tinggi dan bersedia melakukan *organizational citizenship behavior* (kontribusi ekstra).

Kesediaan berkontribusi lebih demi kemajuan organisasi (245). Hal ini menunjukkan bahwa landasan komitmen normatif dan afektif pegawai Bank Jambi Kantor Cabang Sutomo tergolong solid. Rasa kewajiban untuk tetap bertahan bekerja mendapatkan skor 243 yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa organisasi telah memberikan banyak jasa kepada mereka (seperti pelatihan, jaminan karier, atau status sosial). Konsep ini didukung Luthans (2015) yang berpendapat bahwa komitmen normatif lahir dari tuntutan moral dan etika

individu yang merasa berutang budi atas investasi yang telah ditanamkan oleh perusahaan terhadap dirinya.

Indikator kenyamanan kerja (231) merupakan angka terendah yang memerlukan perhatian pimpinan untuk ditingkatkan. Rendahnya rasa nyaman ini mengindikasikan bahwa adanya tekanan kerja atau stres kerja di lingkungan operasional cabang. Sutrisno (2018) mengingatkan bahwa komitmen afektif yang tinggi tanpa dibarengi rasa nyaman yang stabil akan rapuh dan rentan memicu kejenuhan kerja. Mengingat hasil pengujian makro menunjukkan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka strategi mempertahankan kinerja bisnis (seperti target *lending* dan *funding*) harus dimulai dengan memperbaiki iklim kerja internal. Pimpinan perlu mengevaluasi beban kerja, meningkatkan program kesejahteraan non-finansial (*well-being program*), dan meminimalkan tekanan birokrasi agar komitmen afektif karyawan tidak sekadar didasari oleh ketergantungan ekonomi, melainkan murni lahir dari rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Tabel 5
Deskriptif Distribusi Jawaban Kepuasan Kerja (X_2)

No	Indikator Utama Pernyataan	Skor Empiris	Kategori Penilaian
1	Variasi tugas yang menarik dalam pekerjaan.	242	Sangat Tinggi
2	Kepemilikan otonomi dan tanggung jawab tugas.	238	Sangat Tinggi
3	Akses kesempatan pengembangan kapasitas diri.	240	Sangat Tinggi
4	Kelayakan pemenuhan kebutuhan hidup dari gaji.	241	Sangat Tinggi
5	Persepsi keadilan atas sistem penggajian.	237	Sangat Tinggi
6	Ketepatan waktu pembayaran gaji.	244	Sangat Tinggi
7	Keadilan dan transparansi proses promosi jabatan.	246	Sangat Tinggi
8	Kejelasan jalur dan peluang karier jangka panjang.	242	Sangat Tinggi

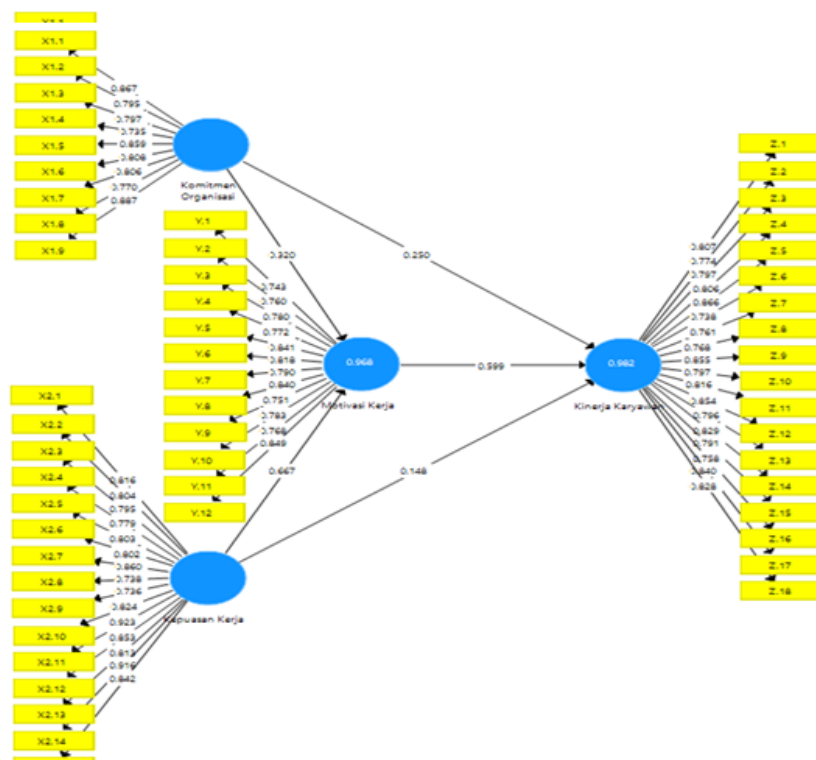
Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 5, nilai kepuasan kerja karyawan menunjukkan kategori penilaian yang sangat tinggi. Transparansi dan keadilan proses promosi jabatan mendapatkan nilai empiris tertinggi (246) dan diikuti dengan ketepatan waktu pemberian kompensasi (244). Hal ini menunjukkan bahwa iklim struktural dan distributif pada BPD Jambi Kantor Cabang Sutomo diprediksikan baik oleh pegawai, dan menunjang stabilitas kepuasan kerja internal mereka. Tingginya nilai pada aspek ini menunjukkan bahwa Bank Jambi Kantor Cabang Sutomo berhasil membangun sistem meritokrasi yang sehat. Karyawan merasa bahwa kesempatan untuk naik jabatan didasarkan pada objektivitas, bukan subjektivitas. Menurut Robbins & Judge (2017), kebijakan promosi yang adil dan selaras dengan harapan karyawan merupakan salah satu pendorong kepuasan kerja yang paling kuat karena menyediakan stimulasi pertumbuhan pribadi dan peningkatan status sosial.

Rendahnya skor pada persepsi keadilan penggajian (237) mengonfirmasi masalah yang sempat diangkat pada bagian latar belakang yaitu tren penurunan persentase kenaikan gaji berkala yang menyentuh angka terendah 5,26% pada tahun 2025. Sesuai dengan *Equity Theory* (Teori Keadilan) dalam Colquitt et al., (2019),

kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh jumlah mutlak gaji yang diterima (kelayakan), melainkan dari perbandingan rasio antara *input* (usaha, jam kerja, pengorbanan) dan *output* (gaji yang diterima) dibandingkan dengan orang lain. Jika karyawan merasa kenaikan gajinya tidak sebanding dengan beban kerja industri perbankan yang tinggi, muncul persepsi ketidakadilan distributif (*distributive injustice*) yang menahan skor indikator ini menjadi yang terendah.

Dalam penelitian ini kepuasan Kerja (X_2) terbukti tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Z), melainkan harus dimediasi penuh oleh Motivasi (Y). Davis & Newstrom (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah bentuk sikap (*attitude*) atau perasaan senang yang bersifat pasif. Agar kepuasan yang 'sangat tinggi' ini menghasilkan tindakan produktif (kinerja), ia memerlukan pemicu aktif berupa motivasi kerja. Kepuasan terhadap sistem promosi dan gaji yang dirasakan karyawan Bank Jambi Cabang Sutomo bertindak sebagai stimulus yang memicu energi/motivasi intrinsik mereka terlebih dahulu, baru kemudian motivasi tersebut mendorong mereka mencapai kinerja pelayanan perbankan yang optimal.



Sumber: data olahan

Gambar 1
Loading Factor

Uji Validitas. validitas konvergen menggambarkan tingkat kesesuaian antarindikator dalam satu konstruk. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai loading

factor memenuhi kriteria tertentu. Secara umum, nilai loading factor > 0,70 menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk dengan baik. Namun, pada penelitian yang masih bersifat eksploratif atau

tahap awal, nilai loading factor pada rentang 0,50–0,60 masih dapat diterima. Uji Reliabilitas. Uji composite reliability digunakan untuk mengukur tingkat keandalan suatu instrumen penelitian dalam merepresentasikan variabel laten yang diteliti. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai $> 0,70$. Selain itu, tingkat reliabilitas juga dapat dilihat melalui nilai Cronbach's

Alpha yang menunjukkan konsistensi internal antarindikator dalam satu variabel. Dengan demikian, semakin tinggi nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha, maka semakin baik tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur variabel penelitian

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Keterangan	Cronbach Alpha	Keterangan
Iklim Organisasi (X1)	0,947	Reliabel	0,936	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0,969	Reliabel	0,965	Reliabel
Motivasi (Y)	0,953	Reliabel	0,946	Reliabel
Kinerja Karyawan(Z)	0,971	Reliabel	0,968	Reliabel

Sumber: data olahan

Berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 6 dapat dijelaskan bahwa seluruh nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk yang sama secara konsisten.

Evaluasi Inner Model. Koefisien determinasi menunjukkan kekuatan gabungan variabel laten eksogen dalam memprediksi variabel endogen yang dipengaruhi. Nilai R^2 berada pada rentang 0 hingga 1, di mana

semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Berdasarkan Tabel 7 secara keseluruhan, nilai R-Square pada kedua variabel tersebut menunjukkan kategori sangat kuat, yang berarti model penelitian memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variabel endogen. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel dalam model penelitian tergolong kuat dan memiliki daya prediksi yang tinggi.

Tabel 7
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-Square
Motivasi (Y)	0,968
Kinerja Karyawan (Z)	0,982

Sumber: data olahan

Hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria Rule of Thumb, yaitu apabila nilai p-value $< 0,05$ atau nilai t-statistic $> 1,96$. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui

tingkat signifikansi pengaruh antarvariabel dalam penelitian, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening.

Tabel 8
Hasil Uji Pengaruh Variabel

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komitmen Organisasi (X1) -> Motivasi (Y)	0.320	0.332	0.116	2.761	0.01
Kepuasan Kerja (X2) -> Motivasi (Y)	0.667	0.653	0.116	5.743	0.00
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.250	0.244	0.079	3.182	0.00
Kepuasan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.148	0.146	0.111	1.333	0.15
Motivasi (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.599	0.606	0.103	5.798	0.00
Komitmen Organisasi (X1) -> Motivasi (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.399	0.396	0.099	4.043	0.00
Kepuasan Kerja (X2) -> Motivasi (Y) -> Kinerja Karyawan (Z)	0.192	0.201	0.081	2.375	0.02

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 8 hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung diatas, diketahui bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa

seluruh hipotesis dalam penelitian dinyatakan diterima karena memenuhi kriteria signifikansi dalam analisis SEM-PLS.

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dengan nilai koefisien 0,320, t-statistic 2,761, dan p-value 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki karyawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi dengan nilai koefisien 0,667, t-statistic 5,743, dan p-value 0,00. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi karyawan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,250, t-statistic 3,182, dan p-value 0,00. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat secara langsung.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,148, t-statistic 1,333, dan p-value 0,15. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,599, t-statistic 5,798, dan p-value 0,00. Ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor penting yang sangat menentukan peningkatan kinerja karyawan.
6. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan nilai koefisien 0,399, t-statistic 4,043, dan p-value 0,00. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dengan nilai koefisien 0,192, t-statistic 2,375, dan p-value 0,02. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tidak berpengaruh langsung, kepuasan kerja tetap memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui peran motivasi sebagai variabel mediasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Sutomo, dapat disimpulkan bahwa: Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berada pada kategori sangat baik, sementara motivasi kerja dan kinerja karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Komitmen organisasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_2) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Komitmen organisasi (X_1) dan motivasi kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan

secara langsung terhadap kinerja karyawan (Z). Kepuasan kerja (X_2) tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Z). Pengaruh tidak Langsung (Mediasi): Motivasi kerja (Y) terbukti bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani dan memperkuat pengaruh komitmen organisasi (X_1) serta kepuasan kerja (X_2) terhadap peningkatan kinerja karyawan (Z).

Implikasi Praktis (Bagi Pimpinan Bank Jambi Cabang Sutomo), diantaranya Optimalisasi Motivasi sebagai Jembatan Kinerja: Mengingat kepuasan kerja tidak mampu mendongkrak kinerja secara langsung melainkan harus melalui motivasi, manajemen tidak boleh hanya fokus pada fasilitas fisik dan kompensasi. Manajemen wajib merancang program pemicu motivasi intrinsik seperti penghargaan prestasi (*reward system*), pelibatan dalam keputusan, serta jalur promosi yang transparan. Penguatan Komitmen Organisasi: Mempertahankan komitmen normatif pegawai dengan cara menyelaraskan nilai-nilai pribadi pekerja dengan etika kerja perbankan, serta meminimalkan stres kerja guna meningkatkan indikator kenyamanan kerja yang sebelumnya teridentifikasi paling rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bibi, M., 2019. Impact of motivation practices on employee performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., 2019. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, 6th ed. McGraw-Hill Education.
- Davis, K., Newstrom, J. W., 2014. *Human behavior at work: Organizational behavior*, 12th ed. McGraw-Hill.
- Englert, B., Helmig, B., 2018. The effect of organizational commitment on employee performance in public service organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 31(5), 562–578.
- Kaliannan, M., Adjovu, S. N., 2014. Effective employee engagement and organizational performance: A case study. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 23–35.
- Luthans, F., 2015. *Organizational behavior: An evidence-based approach*, 13th ed. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P., 2017. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mirawati, D., Husnan, L. H., 2025. Gender diversity on boards of directors and quality of corporate social responsibility disclosure. *International Journal of Business and Applied Economics*,

4(6), 3103-3114.

<https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i6.477>

- Nzewi, H. N., Chiekezie, O. M., 2015. Job satisfaction and employee performance in selected commercial banks. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(2), 67–78.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., 2017. *Organizational behavior*, 17th ed. Pearson Education.
- Sekaran, U., Bougie, R., 2016. *Research methods for business: A skill building approach*, 7th ed. John Wiley & Sons.
- Seyed, M., Hooi, L. W., 2015. The impact of work motivation on employee performance: A study of the banking sector. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 85–97.
- Sugiyono. 2019. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E., 2019. *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi 1. Kencana.
- Triansyah, F., 2021. Pengaruh pemberian insentif kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, 4(1), 164-171.
- Yoon, K. H., Kim, B. Y., Eom, J. G., 2019. The effects of job crafting on career success. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 213–225.
- <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.213>