
PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK X (STUDI : KANTOR CABANG BANK X JAKARTA SELATAN)

PRYMA ANDHIKA RAMADHANY

STIE Indonesia Banking School

pryma.20191111061@ibs.ac.id

ERRIC WIJAYA*

STIE Indonesia Banking School

erric.wijaya@ibs.ac.id

Abstract

This study analyzes the influence of career development, organizational culture, work motivation, and job satisfaction on the performance of permanent employees at Bank X South Jakarta Branch. The study employed a quantitative method with PLS-SEM approach and involved 100 respondents, with data analyzed using SmartPLS 4.0. The results indicate that career development and organizational culture have a significant effect on employee performance, while work motivation and job satisfaction show no significant effect. These findings highlight the importance of strengthening career development programs and fostering a positive organizational culture as the main strategies to improve performance. The implication for management is the need to design human resource policies that prioritize career development and organizational culture reinforcement to achieve optimal employee performance.

Keywords: *career development, organizational culture, work motivation, job satisfaction, employee performance.*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan karir, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tetap pada Bank X Cabang Jakarta Selatan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan PLS-SEM serta melibatkan 100 responden yang datanya diolah menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya perusahaan untuk memperkuat program pengembangan karir dan membangun budaya organisasi yang positif sebagai strategi utama peningkatan kinerja. Implikasi penelitian ini adalah perlunya kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih menitikberatkan pada pengembangan karir dan penguatan budaya kerja agar tercipta kinerja karyawan yang optimal.

Kata Kunci: pengembangan karir, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

*) Corresponding Author

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam setiap bisnis untuk menjamin kelangsungan hidup jangka panjangnya. Kelancaran suatu perusahaan dalam mengelola karyawannya dapat diukur dari besarnya Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja karyawan terhadap Kinerja Karyawan dalam perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi seringkali berkaitan langsung dengan produktivitas dan komitmen karyawan, yang akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas dapat menjadi modal bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan secara terus-menerus, karena jika sumber daya manusia dikelola dengan baik dan tepat maka akan berdampak pada pengembangan karier yang tinggi, yang pada akhirnya akan berujung pada kinerja karyawan yang diharapkan. Dalam beberapa kondisi ketika memulai pekerjaan baru untuk menunjang kinerja karyawan, perusahaan harus memberikan pelatihan kerja kepada calon karyawan agar mereka memiliki bekal untuk menunjang kegiatan operasional serta memudahkan karyawan lain yang sudah pernah bekerja di sana untuk langsung memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan di divisi atau jabatan yang diterimanya.

Tabel 1.
Data Jaringan Kantor

Jaringan Kantor	Jumlah
Kantor Pusat	1
Kantor Wilayah	17
Kantor Cabang	197
Kantor Cabang Pembantu	1.583
<i>Commercial Business Center</i>	20
<i>Retail Productive Business Center</i>	26
<i>Consumer Loan Processing Center</i>	12
ATM (termasuk 10 ATM di Luar Negeri)	13.388
BNI DigiCS	330
Perusahaan Anak	6
Cucu Perusahaan	2
Jaringan Kantor Luar Negeri	10

Sumber: Annual Report Bank X, 2024

Berdasarkan data dari *Annual Report* Bank X 2024, jaringan kantor Bank X terdiri dari berbagai unit yang tersebar luas, termasuk 1 kantor pusat, 17 kantor wilayah, 197 kantor cabang, dan 1.583 kantor cabang pembantu. Selain itu, terdapat 20 *Commercial Business Center*, 26 *Retail Productive Business Center*, serta 12 *Consumer Loan Processing Center*. Jaringan layanan juga diperkuat dengan 13.388 ATM, termasuk 10 ATM di luar negeri, serta 330 unit BNI DigiCS. Dalam aspek kelembagaan, Bank X memiliki 6 perusahaan anak dan 2 cucu perusahaan, serta 10 jaringan kantor luar negeri, yang semakin memperkuat kehadirannya di tingkat global.

Penelitian ini memodifikasi model penelitian Paais & Pattiruhu (2020) dengan judul *“Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance”*. Berdasarkan hasil penelitian, hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memodifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel Kinerja karyawan adalah hasil dari pengelolaan semua sumber daya fisik dan non fisik dalam aktivitas kerja pribadi di organisasi (Bawono, Setyadi, & Hamid, 2020). Kinerja karyawan dapat dinilai baik jika implementasinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau mampu memenuhi kebutuhan organisasi, namun untuk menerapkan kinerja karyawan yang maksimal maka organisasi perlu memperhatikan aspek yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja karyawan (Daspar, 2020). Maka untuk mendapatkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien dibutuhkan beberapa aspek pendukung seperti organisasi perlu mengimbangi dengan memberikan tanggapan kepada karyawan berupa pengakuan, kebebasan untuk memberikan masukan, dan pengembangan karyawan (Yanuari, 2019).

Berdasarkan wawancara dan observasi secara langsung dengan karyawan Bank X, karyawan dapat bekerja dengan memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas, sangat memuaskan, dan memiliki inisiatif yang tinggi. Karyawan bekerja dengan totalitas dan usaha yang tinggi sehingga

dapat memberikan pelayanan yang prima, proaktif, informatif, dan penuh semangat dalam memotivasi diri untuk mencapai target kerja. Tim kerja dapat bekerja dengan solid serta selalu berkomitmen untuk saling mendukung dan membantu dalam menangani setiap tantangan dan permasalahan di Bank X.

Perencanaan karier memengaruhi persepsi karyawan tentang perkembangannya sebagai pertukaran sosial dan selanjutnya akan mempengaruhi perilaku karyawan lainnya seperti kinerja karyawan. Ketika organisasi berinvestasi dalam pengembangan karier karyawan mereka, karyawan membalas dan mengembalikan investasi tersebut dengan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karier dan penilaian kinerja sebagai proses pertukaran sosial dalam hubungan antara perencanaan karier dan kinerja karyawan (Ali, Mahmood, & Mehreen, 2019).

Pengembangan karier adalah alasan seorang karyawan memutuskan untuk mengambil pekerjaan di organisasi dan alasan karyawan mengapa tetap di organisasi. Organisasi harus memiliki karyawan yang kompeten, karena karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan kualitas dan kemajuan organisasi juga (Purba & Ruslan, 2020). Peran pengembangan karier menjadi faktor yang cukup penting karena karyawan dapat lebih loyal kepada organisasi tertentu. Adanya pengembangan karier, karyawan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diadaptasi oleh organisasi (Permana, et al., 2021).

Berdasarkan wawancara dan observasi secara langsung dengan karyawan Bank X, karyawan mendapatkan program untuk mengikuti sertifikasi, pelatihan, dan sekolah atau kuliah lanjutan yang relevan dengan pekerjaan. Bank X memberikan peluang promosi bagi karyawan yang berkinerja baik. Bekerja di Bank X membuat karyawan dapat mempelajari ilmu-ilmu baru yang bermanfaat bagi karier ke depannya. Bank X juga memberikan karyawan keseimbangan waktu yang baik antara waktu pribadi, keluarga dan pekerjaan.

Karyawan berharap agar promosi, rotasi atau mutasi mempertimbangkan kemampuan dan keinginan mereka, sehingga penempatannya dapat sesuai dengan yang mereka inginkan. Bank X sebaiknya menambah pelatihan mengenai pemahaman sebagai seorang pemimpin sehingga karyawan sudah lebih profesional ketika mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi. Karyawan juga berharap agar terdapat peninjauan ulang dan perbaikan sistem *appraisal* karyawan untuk lebih objektif dan menghindari eksklusivitas kelompok tertentu dalam menilai kinerja karyawan.

Elemen yang terus diciptakan di lingkungan kerja adalah budaya organisasi, yaitu kebiasaan yang berlaku untuk suatu organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020). Budaya organisasi adalah elemen yang terus dibangun di lingkungan organisasi sehingga setiap organisasi pasti memiliki pola dan kebiasaan yang unik (Paais & Pattiruhu, 2020). Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai, keyakinan, dan norma umum yang memengaruhi cara karyawan merasa, berpikir, dan bertindak dalam lingkungan kerja (Abdullahi, Raman, & Solarin, 2021). Namun budaya organisasi harus disesuaikan karena karyawan dituntut untuk mengatasi tantangan perubahan di mana terdapat pertemuan antara tuntutan dan harapan (Devi, Sharma, Archana, & Anantha, 2022).

Budaya Organisasi Bank X yaitu "AKHLAK", Penerapan nilai-nilai AKHLAK di BNI didukung melalui percepatan transformasi budaya kerja guna menyelaraskan nilai-nilai inti yang dianut oleh perusahaan. *Core values* AKHLAK, yang mencakup Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, merupakan prinsip yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Selama empat tahun terakhir, proses internalisasi nilai-nilai tersebut telah berlangsung dan akan terus diperkuat melalui berbagai aktivitas serta metode yang dievaluasi secara berkala agar implementasinya berjalan secara optimal. Pada tahun 2024, BNI melanjutkan upaya internalisasi dan sosialisasi AKHLAK dengan mengadakan program transformasi budaya kerja. Program ini mencakup internalisasi budaya melalui sosialisasi kepada seluruh Kantor Wilayah dan Kantor Pusat, termasuk kepada RACE Captain dan RACE Champion. Selain itu, seluruh Kantor Wilayah serta Divisi di Kantor Pusat dipastikan telah melaksanakan setiap program budaya kerja yang telah dirancang (Annual Report Bank X, 2024).

Organisasi dapat membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka dengan memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja karyawan, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan secara keseluruhan dengan mengembangkan budaya organisasi yang lebih menyenangkan dan mendukung hal tersebut (Bhutto, Munir, & Rubaca, 2023).

Berdasarkan wawancara dan observasi secara langsung dengan karyawan Bank X, Budaya komunikasi di lingkungan kerja Bank X berjalan secara efektif dengan adanya upaya untuk mengatasi tantangan komunikasi akibat lokasi kerja yang tersebar di beberapa gedung kantor. Dalam pengambilan keputusan, karyawan dari berbagai level dilibatkan secara aktif, termasuk karyawan fungsional yang turut serta dalam proses diskusi sebelum keputusan diambil. Bank X telah menyediakan platform komunikasi internal yang memfasilitasi komunikasi dua arah, didukung pula oleh forum langsung yang memperkuat interaksi antarkaryawan. Selain itu, karyawan bekerja dengan ritme yang terstruktur dan profesional, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

Budaya komunikasi yang tidak efektif menyebabkan situasi lingkungan kerja menjadi kurang kondusif dan karyawan yang efektif, lingkungan kerja menjadi lebih kondusif, dan setiap karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil keputusan yang telah disepakati bersama. Komunikasi yang terbuka serta kerja sama tim yang erat mendorong rasa memiliki, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat komitmen mereka terhadap tugas serta tanggung jawabnya, sehingga berdampak positif pada kinerja secara keseluruhan.

Motivasi kerja merupakan suatu cara dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai tujuan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan harus dimotivasi untuk bekerja keras dan antusias agar mendapatkan hasil yang optimal. Untuk itu perlu diciptakan kondisi agar karyawan merasa mendapat motivasi untuk bekerja keras. Untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan, organisasi melakukan berbagai hal yang mampu mendorong motivasi kerja seperti pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan, adanya tunjangan, serta kegiatan berkumpul untuk lebih mengakrabkan hubungan interpersonal dan kerja sama karyawan (Yanuari, 2019).

Perilaku anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja karyawan karena motivasi kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Organisasi harus mampu menyamakan persepsi atau perspektif karyawan untuk mencapai tujuan karyawan seperti melalui penentuan mentalitas kerja yang benar dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, arahan, memotivasi dan koordinasi kerja yang tepat kepada karyawan. Organisasi perlu mengarahkan motivasi kerja dengan menciptakan iklim organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi, sehingga karyawan merasa terdorong untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Setiap karyawan dalam pekerjaan harus memiliki harapan atau kebutuhan termasuk kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan, hingga faktor internal seperti harga diri, prestasi, dan faktor eksternal seperti pengakuan dan perhatian (Paais & Pattiruhu, 2020).

Berdasarkan wawancara dan observasi secara langsung dengan karyawan Bank X, karyawan merasa kurang ideal atas apresiasi yang mereka terima dalam hal *appraisal* karena dinilai tidak sesuai dengan beban kerja yang tinggi dan target yang berhasil terselesaikan. Karyawan yang kecewa dengan kurang adil dan profesionalnya *appraisal* yang ada, menjadikan mereka demotivasi kerja. Dukungan moril dan penghargaan atas kontribusi individu yang dirasa masih kurang ideal, sangat berdampak pada demotivasi kerja karyawan di Bank X. Pada akhirnya karyawan kurang termotivasi untuk bersedia bekerja dengan baik, padahal sebenarnya karyawan Bank X memiliki kemampuan bekerja yang baik dan tim kerja sudah terbentuk sangat baik dan solid sekali. Pemberian arahan, masukan, atau *insight* untuk karyawan akan sangat membantu untuk memotivasi mereka agar mencapai target kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dimiliki serta dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada sikap yang biasa ditunjukkan seseorang terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja memiliki konsekuensi dampak yang diungkapkan oleh karyawan sehingga sangat mempengaruhi produktivitas dan proses karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban. Maka dari itu, organisasi harus rutin melakukan evaluasi kepuasan kerja pada setiap karyawan agar tetap produktif dan dapat bersaing dengan organisasi lain yang sejenis (Halim & Yusianto, 2023).

Jika tercipta ketidakpuasan di antara karyawan maka akibatnya akan meningkatkan tingkat *turnover* karyawan juga. Sumber daya dan waktu di dalam organisasi hanya akan terbuang untuk berbagai tambahan pekerjaan karena harus mengisi kekosongan karyawan. Maka menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah karena kepuasan kerja hanya dapat tercipta jika ada kesinambungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi yang dapat diimplementasikan dengan baik dan diterima oleh seluruh karyawan. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan ditentukan oleh tingkat kompetensi dan profesionalisme di bagian yang ditempati. Tetapi jika keberhasilan kinerja tanpa ada atau kurangnya perhatian dan pengakuan akan mempengaruhi penurunan motivasi kerja maka efeknya terhadap kepuasan kerja menurun. (Paais & Pattiruhu, 2020).

Berdasarkan wawancara dan observasi secara langsung dengan karyawan Bank X, karyawan merasa cukup puas bekerja di Bank X dari sisi aktualisasi dan kompensasi. Karyawan merasa nyaman dengan kekompakan di dalam tim dan hubungan yang baik antar karyawan. Lingkungan kerja mendukung secara fisik yaitu fasilitas kantor yang sangat memadai berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Namun kurang adil dan profesionalnya *appraisal* yang ada, mengganggu kepuasan kerja mereka. Dukungan moril dan penghargaan atas kontribusi individu yang dirasa masih kurang ideal juga mengganggu kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini memodifikasi model penelitian Paais & Pattiruhu (2020) dengan judul *“Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance*. Berdasarkan hasil penelitian, hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memodifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel pengembangan karier pada variabel independen (Paais & Pattiruhu, 2020).

Penelitian Ali, Mahmood, & Mehreen (2019) dengan judul *“Linking Succession Planning To Employee Performance: The Mediating Roles Of Career Development And Performance Appraisal”*, menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ali, Mahmood, & Mehreen, 2019).

Masalah penelitian ini akan dirumuskan berdasarkan analisis fenomena dan hasil penelitian sebelumnya yaitu terdiri dari faktor-faktor pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karier terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi dari karyawan akan membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Peneliti tertarik ingin melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank X”*** disebabkan karena berdasarkan keinginan peneliti untuk mengkaji lebih lanjut mengenai fenomena yang ditemukan di lapangan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah pekerjaan pegawai dikombinasikan dengan perbandingan hasil kerja mereka yang sebenarnya dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Laksitarini, 2023). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai seberapa banyak pegawai membantu menciptakan hasil akhir yang unggul, yang dapat dipahami melalui pendekatan metodis terhadap tugas dan harapan, sumber daya dan peluang, serta umpan balik dan evaluasi (Shamsudin & Velmurugan, 2023). Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian dan produktivitas yang ditunjukkan oleh pegawai saat melakukan tugas yang diberikan kepada mereka di tempat kerja, berkaitan dengan efektivitas dan produktivitas mereka (Bhutto, Munir, & Rubaca, 2023).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan dan perluasan keterampilan karyawan secara formal dan berkelanjutan sehingga mereka dapat mencapai tujuan dan sasaran profesionalnya dalam suatu organisasi (Hasyim, W., & Ayu Jayantika, L., 2021). Pengembangan karir adalah hasil dari perencanaan karir individu dan pasokan dukungan dan peluang dari organisasi, yang idealnya menjadi upaya kolaboratif. Pertumbuhan, pencapaian berkelanjutan, dan penggunaan bakat seseorang adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan pertumbuhan pegawai dan efektivitas organisasi ketika pegawai berkembang dengan baik dan dilengkapi dengan keterampilan, kompetensi, pengetahuan, dan sumber daya yang tepat untuk berkembang maka hal ini memengaruhi pegawai dan juga organisasi (Sellar, 2022).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suasana yang berlaku pada suatu organisasi, yang terwujud dalam konfigurasi fisiknya, dinamika interaksi, dan perilaku karyawan, yang muncul dari interaksi di antara individu yang mengembangkan interpretasi bersama atas berbagai peristiwa dan aktivitas dalam organisasi (Nwakoby, Okoye, & Anugwu, 2019). Budaya organisasi terdiri dari sekumpulan atribut yang berfungsi sebagai perlindungan terhadap masalah bisnis, yang bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya (Devi, Sharma, Archana, & Anantha, 2022). Perilaku karyawan diatur oleh peraturan dan ketentuan organisasi, yang menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat digambarkan sebagai seperangkat aturan untuk menjalankan operasi organisasi, termasuk hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. (Paais & Pattiruhu, 2020).

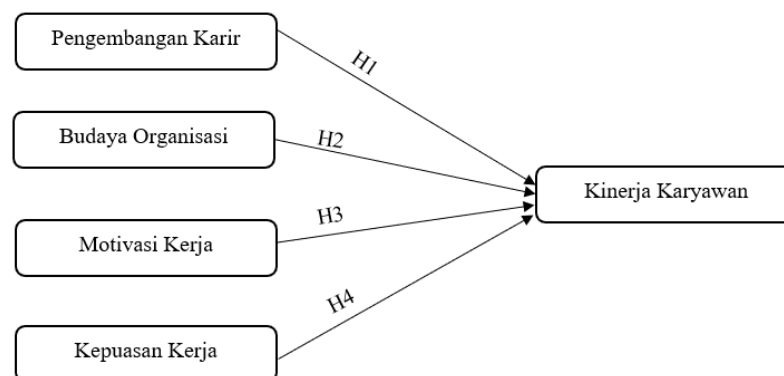
Motivasi Kerja

Sikap dan keyakinan karyawan berfungsi sebagai kekuatan pendorong di balik perilaku dalam menangani kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan, yang pada gilirannya membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Hal ini dikenal sebagai motivasi kerja. Proses menjelaskan kekuatan, arah, dan kegigihan seseorang dalam mencapai tujuan dikenal sebagai motivasi kerja. Berbagai bentuk stimulasi, dorongan, dan penghargaan digunakan di tempat kerja untuk memotivasi karyawan agar berkinerja lebih baik. Salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada berbagai tingkatan adalah motivasi kerja. Sikap yang dapat membantu pekerjaan berjalan sesuai rencana disebut motivasi kerja (Bawono, Setyadi, & Hamid, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan akan muncul ketika suatu pekerjaan menyenangkan untuk dikerjakan, begitu juga sebaliknya ketidakpuasan kerja akan muncul ketika pekerjaan tidak menyenangkan saat dikerjakan (Rulianti dan Nurpribadi, 2023). Kepuasan kerja adalah seberapa besar orang menyukai pekerjaannya yang penilaiannya dapat dilakukan dari salah satu nilai penting dalam pekerjaan (Permana, et al., 2021). Kepuasan kerja adalah tingkat keterlibatan seseorang dan aktualisasi diri yang dihasilkan oleh disposisi psikologis mereka dan lingkungan tempat kerjanya, baik ekstrinsik maupun intrinsik (Sultana, et al., 2021).

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Model Penelitian

Sumber: Modifikasi Paais & Pattiruhu (2020) dan Ali, Mahmood, & Mehreen (2019)

H1 : Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

H2 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

H3 : Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

H4 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Gen-Z yang bekerja di perusahaan Bank X Jakarta Selatan yang berjumlah 5.436 karyawan. Dalam penelitian ini penulis mempersekit populasi yaitu jumlah seluruh karyawan sebanyak 5.436 karyawan dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan Teknik Slovin (Sugiyono, 2011;87). Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat di generalisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan Tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana.

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel/Jumlah responden

N = Ukuran Populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir (e=0,1)

$$n = \frac{5.436}{1 + 5.436(0,1)^2}$$

$$n = 98,193$$

Dari perhitungan di atas mengikuti rekomendasi Slovin, ukuran sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 98 atau dibulatkan menjadi 100 responden. Maka pada penelitian ini diperlukan minimum sebanyak 100 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 data dianalisis menggunakan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS) setelah uji validitas selesai dilakukan dengan mengumpulkan 50 responden saat ini dan menampilkan temuan Outer Model, khususnya Uji Validitas, Uji Diskriminan, dan Uji Alpha Cronbach.

Uji Validitas

Table 2.
Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loading faktor	AVE
Kinerja Karyawan	KK1	0.805	0.764
	KK2	0.700	
	KK3	0.799	
	KK4	0.772	
	KK5	0.721	
	KK6	0.823	
Pengembangan Karir	PK1	0.788	0.827
	PK2	0.845	
	PK3	0.853	
	PK4	0.850	
	PK5	0.866	
	PK6	0.762	
Budaya Organisasi	BO1	0.874	

Variabel	Indikator	Loading faktor	AVE
	BO2	0.908	0.837
	BO3	0.884	
	BO4	0.682	
	MK1	0.853	
	MK2	0.872	
Motivasi Karyawan	MK3	0.880	0.879
	MK4	0.888	
	MK5	0.903	
	KEP1	0.827	
	KEP2	0.823	
Kepuasan Kerja	KEP3	0.826	0.844
	KEP4	0.851	
	KEP5	0.824	
	KEP6	0.881	
	KEP7	0.881	

Nilai faktor pemuatan idealnya harus berada di atas 0,70. Namun, untuk penelitian pendahuluan yang bertujuan mengembangkan skala pengukuran, nilai antara 0,50 hingga 0,60 masih dianggap memadai (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil analisis outer loading yang ditampilkan pada tabel sebelumnya, seluruh indikator menunjukkan kemampuan yang baik dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Setiap indikator pada kuesioner mampu mencerminkan variabel yang ingin diteliti secara akurat. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi standar validitas. Oleh karena itu, data dari semua variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji Reabilitas

Tabel 3.
Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0.864	0.871
Pengembangan Karir	0.908	0.910
Budaya Organisasi	0.858	0.871
Motivasi Karyawan	0.938	0.945
Kepuasan Kerja	0.934	0.946

Sumber: Data primer yang diolah peneliti, 2025 (SmartPLS 4.0)

Reliabilitas komposit (Composite Reliability) dievaluasi dengan nilai yang sebaiknya melebihi 0,70, begitu pula dengan nilai Cronbach's Alpha sebagai indikator konsistensi internal (Ghozali, 2014). Meskipun nilai di atas 0,5 masih dapat diterima, standar yang lebih tinggi tetap dianjurkan untuk memastikan keandalan konstruk. Berdasarkan hasil penelitian, jika kedua nilai tersebut memenuhi kriteria, maka data dapat dianggap valid, memadai, dan layak digunakan.

Inner Model

Tabel 4.
R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.552	0.533

Sumber: Data primer yang diolah peneliti, 2025 (SmartPLS 4.0)

Berdasarkan tabel 4 nilai R-Square Adjusted dapat menunjukkan seberapa besar variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Data yang tersaji pada table 11 menunjukkan nilai R-Square Adjusted keputusan pembelian sebesar 0.533 atau 53,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 0.533 atau 53,3. Sedangkan, sisanya dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Hipotesa

Tabel 5
Uji Hipotesis

	Original sample (O)	P values	Kesimpulan
Pengembangan Karir -> Kinerja Karyawan	0.697	0.000	H1 diterima dan di dukung oleh data
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.717	0.000	H2 diterima dan di dukung oleh data
Motivasi Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.006	0.972	H3 ditolak dan tidak di dukung oleh data
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.067	0.696	H4 ditolak dan tidak di dukung oleh data

Sumber: Data primer yang diolah peneliti, 2025 (SmartPLS 4.0)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0.697 dan p-value 0.000 (<0.05). Ini berarti H1 diterima dan didukung oleh data, menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan karier yang diberikan, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ali, Mahmood, & Mehreen (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh ini bisa terjadi karena pengembangan karier memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan melihat adanya peluang peningkatan posisi atau peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan bimbingan karier, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Hal ini juga memperkuat persepsi bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan individu, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan komitmen dan kinerja.

Manajemen perlu terus memperkuat strategi pengembangan karier karyawan melalui pelatihan berkala, program mentoring, coaching, dan penilaian kinerja yang transparan. Selain itu, organisasi dapat menyusun jalur karier yang jelas agar setiap karyawan mengetahui potensi perkembangan yang bisa dicapai. Penerapan kebijakan pengembangan karier yang sistematis tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga membantu mempertahankan talenta terbaik dalam jangka panjang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0.717 dan p-value 0.000 (<0.05). Hal ini berarti H2 diterima dan didukung oleh data, yang menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang terbangun, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memengaruhi sikap, motivasi, serta perilaku karyawan dalam bekerja sehingga berdampak positif pada kinerja.

Pengaruh ini dapat terjadi karena budaya organisasi yang sehat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, penuh kepercayaan, serta mendorong kerja sama antar individu. Ketika karyawan merasakan adanya nilai, norma, dan kebiasaan positif yang konsisten diterapkan dalam organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Budaya organisasi yang baik juga meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen terhadap tujuan perusahaan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Manajemen perlu memperkuat budaya organisasi melalui penerapan nilai-nilai inti yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta penghargaan atas pencapaian karyawan. Selain itu, keterlibatan pimpinan dalam menjadi teladan budaya sangat penting agar nilai-nilai tersebut dapat diterapkan secara nyata dalam aktivitas sehari-hari. Dengan membangun budaya organisasi yang kuat dan positif, perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan kinerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan serta mampu mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0.006 dan p-value 0.972 (>0.05), sehingga H3 ditolak. Hasil ini bertentangan dengan temuan Paais & Pattiruhu (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, motivasi belum mampu menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja.

Motivasi yang tidak berpengaruh dapat disebabkan oleh bentuk motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan atau harapan karyawan. Misalnya, jika motivasi hanya diberikan dalam bentuk insentif finansial sementara karyawan lebih menghargai pengakuan atau peluang pengembangan diri, maka dampaknya terhadap kinerja menjadi rendah. Selain itu, adanya beban kerja tinggi atau ketidakjelasan tugas juga dapat menekan efek positif dari motivasi.

Manajemen perlu melakukan pemetaan ulang terhadap kebutuhan motivasional karyawan dengan pendekatan personalisasi, seperti melalui survei atau forum diskusi. Program motivasi harus bersifat menyeluruh, meliputi aspek finansial, non-finansial, penghargaan, dan peluang pengembangan diri. Penyesuaian ini diharapkan mampu menciptakan motivasi kerja yang lebih efektif dan berdampak langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis data, diketahui bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien sebesar 0.067 dan p-value 0.696 (>0.05), sehingga H4 ditolak. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Paais & Pattiruhu (2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, meskipun karyawan mungkin merasa cukup puas, hal tersebut tidak otomatis tercermin dalam peningkatan kinerja.

Salah satu alasan dari hasil ini bisa jadi karena kepuasan kerja yang dirasakan bersifat pasif atau hanya sebatas kenyamanan tanpa adanya dorongan untuk meningkatkan performa. Misalnya, karyawan merasa puas karena beban kerja ringan, lingkungan nyaman, atau atasan yang toleran, namun hal ini tidak memotivasi mereka untuk meningkatkan produktivitas. Faktor lain yang mungkin berpengaruh adalah kurangnya sistem pengukuran dan penghargaan atas pencapaian kinerja.

Perusahaan disarankan untuk mengaitkan kepuasan kerja dengan mekanisme penghargaan kinerja yang adil dan terukur. Selain itu, penting untuk mendorong budaya kerja berbasis prestasi, di mana kepuasan tidak hanya datang dari kenyamanan, tetapi juga dari tantangan, pencapaian, dan pengakuan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat lebih terarah untuk memengaruhi kinerja secara nyata.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Karyawan, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja pada Bank X di Provinsi DKI Jakarta. Sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian pada sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank X dengan Original Sample sebesar 0.697 dan P-Value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik program pengembangan karir yang diberikan, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Faktor positifnya adalah karyawan merasa memiliki jalur karir yang jelas sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik. Namun, sisi negatif yang dapat timbul apabila pengembangan karir tidak merata atau kurang transparan, maka dapat menimbulkan kecemburuan antar karyawan yang justru berdampak pada penurunan semangat kerja.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank X dengan Original Sample 0.717 dan P-Value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan kerja sama tim, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Akan tetapi, sisi negatif yang mungkin muncul adalah apabila budaya organisasi terlalu kaku atau tidak sesuai dengan perubahan

zaman, maka justru dapat menghambat kreativitas dan inovasi karyawan.

Motivasi Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank x dengan Original Sample 0.006 dan P-Value 0.972. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja individu tidak menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja, kemungkinan karena motivasi yang dimiliki bersifat sementara atau lebih banyak dipengaruhi faktor eksternal (misalnya kompensasi dan kondisi kerja). Positifnya, hal ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti pengembangan karir dan budaya organisasi lebih dominan. Namun negatifnya, bila perusahaan tidak memperhatikan motivasi karyawan, maka dalam jangka panjang dapat mengurangi loyalitas serta komitmen terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank x dengan Original Sample sebesar 0.067 dan P-Value sebesar 0.972. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal tersebut tidak otomatis meningkatkan kinerja mereka. Positifnya, kondisi ini menunjukkan adanya stabilitas bahwa kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan produktivitas. Namun negatifnya, bila kepuasan kerja diabaikan dalam jangka panjang, karyawan bisa kehilangan semangat, sehingga rawan terjadi turnover atau menurunnya kualitas kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil dan pengembangan penelitian selanjutnya. Studi ini hanya berfokus pada karyawan Bank X di Provinsi DKI Jakarta dengan jumlah responden 100 orang, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke sektor atau wilayah lain. Pengumpulan data secara daring melalui Google Form berpotensi menimbulkan bias respons akibat ketidaktelitian atau kondisi subjektif responden. Selain itu, terdapat kemungkinan ketidaksesuaian antara konteks responden dengan indikator yang digunakan untuk variabel motivasi dan kepuasan kerja, sehingga perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terkait karakteristik responden, seperti tingkat spesifikasi jawaban dan perbedaan jobdesk antar karyawan. Penelitian ini juga hanya meneliti hubungan langsung antar variabel tanpa mempertimbangkan peran mediasi atau moderasi seperti gaya kepemimpinan, budaya inovasi, atau lingkungan kerja fisik, serta menggunakan data self-report yang berpotensi menimbulkan bias sosial.

Penelitian ini memiliki keterbatasan baik dari sisi variabel maupun metode yang digunakan. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, atau work-life balance. Selain itu, disarankan juga untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan lebih banyak perusahaan atau sektor industri agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121
- Bawono, I. R., Setyadi, E., & Hamid, S. A. (2020). Work Motivation Effect on State Civil Apparatus Performance during WFH with Discipline Variable. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 110-121
- Laksitarini, F. (2023). The Influences of compensation, Workload and Work Satisfaction on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(5), 764-770.
- Nwakoby, N., Okoye, J., & Anugwu, C. (2019). Effect of organizational culture on employee performance in selected deposit money banks in Enugu State. *Journal of Economics and Business*, 2(4), 1212-1225
- Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

