

**PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN
KINERJA KARYAWAN PADA BIRO ADMINISTRASI
PENGADAAN BARANG JASA (APBJ) SETDA JAWA
TENGAH**

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Rahma Nurdiana

30402100280

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

MOTTO SKRIPSI

*“Memulai dengan penuh keyakinan, menjalankan dengan penuh keikhlasan,
menyelesaikan dengan penuh kebahagiaan”*

*"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan
kesanggupannya." - Al Baqarah 286*

*"Barang siapa keluar untuk mencari sebuah ilmu, maka ia akan berada
di jalan Allah hingga ia kembali." - HR Tirmidzi*

*“Musuh terbesar dari pengetahuan bukanlah ketidaktahuan, melainkan
ilusi pengetahuan.”- Stephen Hawking*

“Syarat menulis Skripsi yaitu jatuh cinta atau patah hati”

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN PADA BIRO ADMINISTRASI PENGADAAN BARANG JASA (APBJ) JAWA TENGAH

Disusun Oleh :

Rahma Nurdiana

30402100280

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Mei 2025

Mengetahui,

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si

NIK. 210493032

HALAMAN PENGESAHAN

PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN PADA BIRO ADMINISTRASI PENGADAAN BARANG JASA (APBJ) JAWA TENGAH

Disusun Oleh :

Rahma Nurdiana

30402100280

Pada tanggal 23 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Reviewer



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK. 210493032



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 210416055

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahma Nurdiana

NIM : 30402100280

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN PADA BIRO ADMINISTRASI PENGADAAN BARANG JASA (APBJ) SETDA JAWA TENGAH”** Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat dan symbol yang menunjukkan gagasan maupun pemikiran pendapat dari penulis lain. Pendapat orang lain yang terdapat pada skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah olah tulisan saya sendiri. Saya bersedia menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran dan penyimpangan dalam skripsi ini.

Semarang, 20 Mei 2025



Rahma Nurdiana

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahma Nurdiana

NIM : 30402100280

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

**“PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN PADA
BIRO ADMINISTRASI PENGADAAN BARANG JASA (APBJ) SETDA
JAWA TENGAH”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk di simpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Mei 2025

Yang Memberi Pernyataan

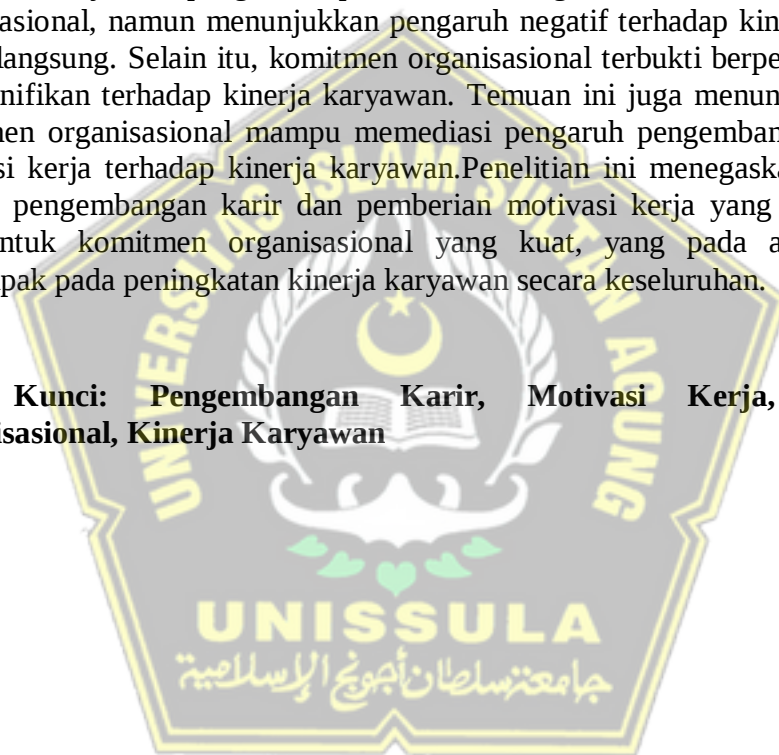


Rahma Nurdiana
Nim :30402100280

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa (APBJ) Setda Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner kepada seluruh populasi berjumlah 90 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasional. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, namun menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan secara langsung. Selain itu, komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi pengembangan karir dan pemberian motivasi kerja yang terarah untuk membentuk komitmen organisasional yang kuat, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

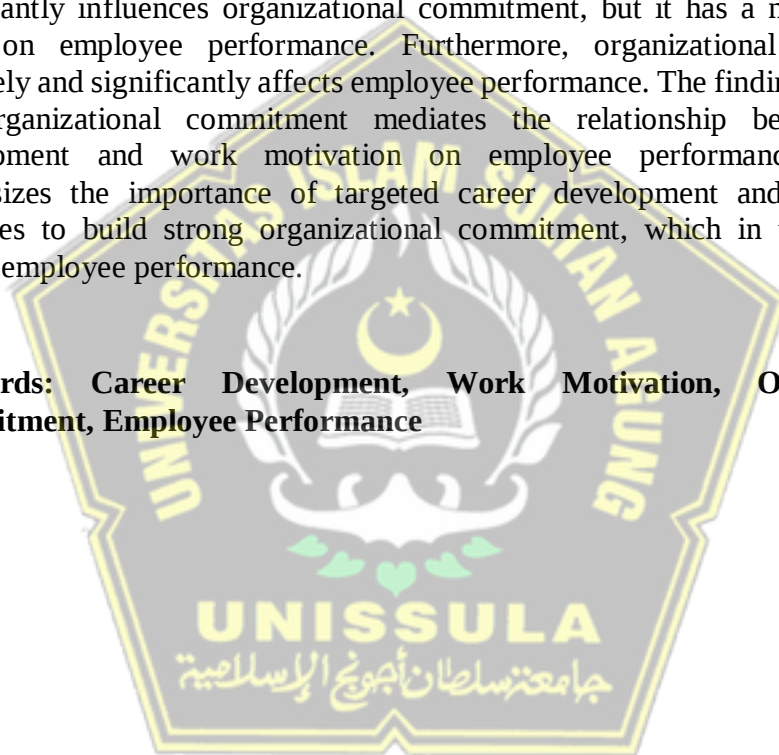
Kata Kunci: Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan



ABSTRACT

This study aims to examine the influence of career development and work motivation on organizational commitment and employee performance at the Procurement Administration Bureau (APBJ) of the Central Java Provincial Secretariat. This research adopts a quantitative approach, using questionnaires distributed to the total population of 90 respondents. The data analysis technique employed is Partial Least Squares (PLS) using SmartPLS. The results indicate that career development has a positive and significant effect on both employee performance and organizational commitment. Work motivation positively and significantly influences organizational commitment, but it has a negative direct effect on employee performance. Furthermore, organizational commitment positively and significantly affects employee performance. The findings also reveal that organizational commitment mediates the relationship between career development and work motivation on employee performance. This study emphasizes the importance of targeted career development and motivational strategies to build strong organizational commitment, which in turn enhances overall employee performance.

Keywords: Career Development, Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas izin, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pada Biro Administrasi Pengadaan Barang Jasa (APBJ) Setda Jawa Tengah”** untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat S1 Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulisan skripsi ini merupakan hasil yang dilakukan dengan penuh perjuangan. Penulis menyadari penulisan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua saya, Bapak Mulyanto dan Ibu Sugiyati yang menjadi motivasi saya untuk menyelesaikan studi ini. Terimakasih atas segala Doa dan dukungan yang diberikan selama ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing saya yang telah membimbing saya dalam penyusunan skripsi ini hingga akhirnya bisa sampai pada tahap sidang skripsi.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S, ST, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen yang sudah membantu dan mengarahkan selama proses skripsi.
4. Kakak saya Aldi Nugroho dan Adik saya Livia Anandita yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan studi ini.
5. Aminah Setyani dan Siti Aisyah yang selalu memberikan support terbaik selama ini dalam keadaan apapun. Terimakasih selalu mendengarkan keluhan kesah selama ini.
6. Semua teman seperjuangan di FE SEROJA yang telah membantu dalam proses skripsi saya (Nur Ahmad, Rico, Ilham), Danan, Erna, Amelia, Kholifah terimakasih untuk 4 Tahun yang sangat berkesan ini.

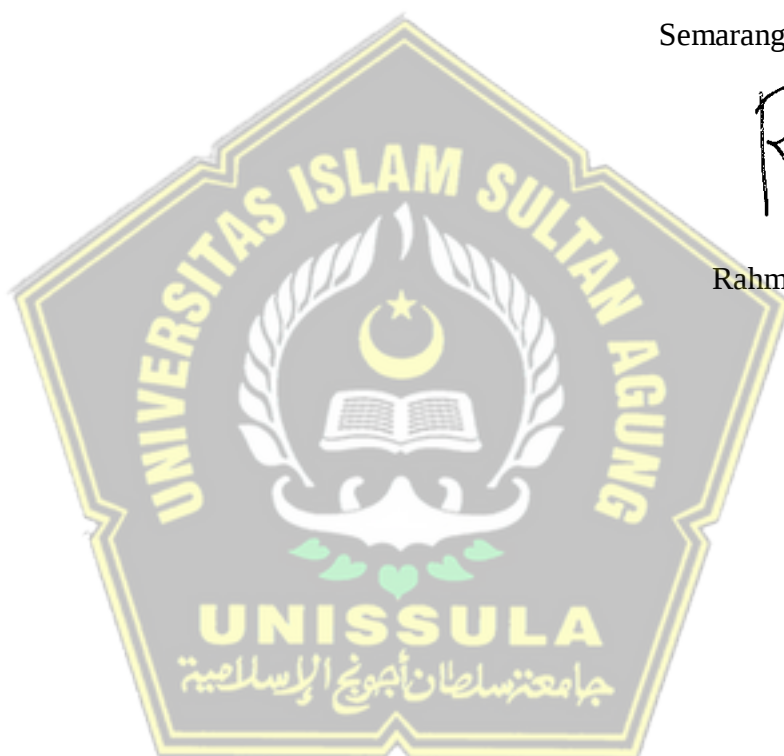
7. Untuk diri saya sendiri Rahma Nurdiana, terimakasih sudah berjuang dan kuat selama ini.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kritik dan saran guna penyempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun para pembaca.

Semarang, 23 Mei 2025



Rahma Nurdiana



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN KEASLIAN PRA SKRIPSI	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Batasan Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Kinerja Karyawan.....	12
2.2 Pengembangan Karir	13
2.3 Motivasi Kerja	14
2.4 Komitmen Organisasional.....	17
2.5 Penelitian Terdahulu	19
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	21
2.7 Kerangka Pikir	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Jenis Penelitian	28
3.2 Lokasi Penelitian	28
3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	28

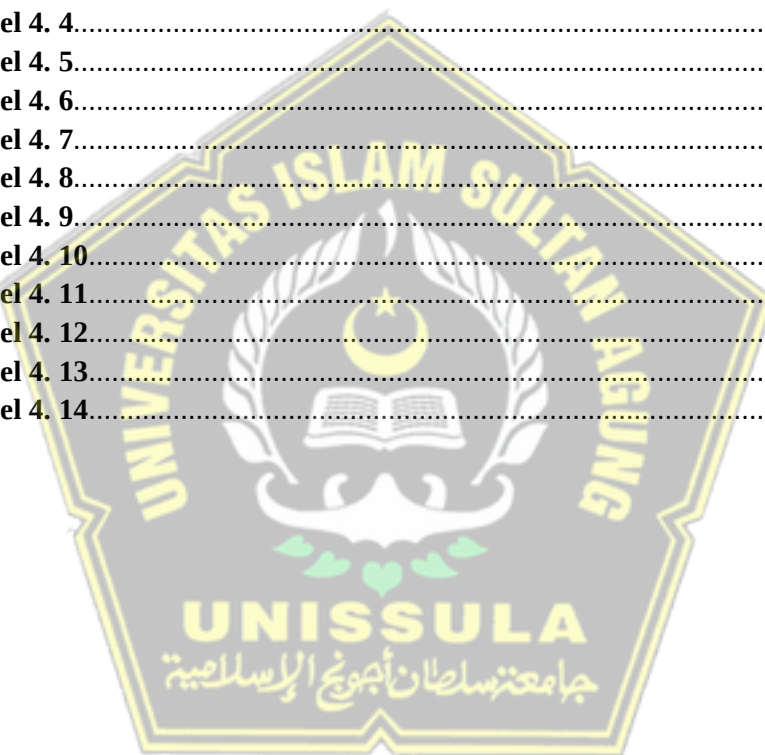
3.3.1 Sumber Data	29
3.3.2 Metode Pengumpulan Data	29
3.4 Populasi dan Sampel	30
3.5 Definisi Operasional	30
3.6 Teknik/Metode Analisis Data.....	33
3.6.1 Deskripsi Variabel	33
3.6.2 Pendekatan Partial Least Square (PLS)	35
BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Deskripsi Responden.....	43
4.1.1 Jenis Kelamin.....	44
4.1.2 Usia.....	45
4.1.3 Lama Bekerja	46
4.1.4 Pendidikan Terakhir	47
4.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel	48
4.2.1 Variabel Pengembangan Karir	49
4.2.2 Variabel Motivasi Kerja.....	50
4.2.3 Variabel Komitmen Organisasional.....	52
4.2.4 Variabel Kinerja Karyawan.....	53
4.3 Hasil Analisis Outer Model.....	54
4.3.1 Hasil Validitas atau convergen validity	54
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>).....	57
4.3.3 Uji Composite Reliability	58
4.4 Analisis Inner Model.....	60
4.4.1 Koefisien Determinan	60
4.4.2 Uji Pengaruh Prediktif (F-square)	61
4.5 Uji Hipotesis	63
4.6 Pembahasan.....	66
4.6.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	66
4.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	67
4.6.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional	68
4.6.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional	69

4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	69
BAB V PENUTUP	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Keterbatasan Penelitian	71
5.3 Saran.....	72
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN	78



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1.....	7
Tabel 1. 2.....	7
Tabel 3. 1.....	30
Tabel 3. 2.....	31
Tabel 3. 3.....	34
Tabel 4. 1.....	44
Tabel 4. 2.....	45
Tabel 4. 3.....	46
Tabel 4. 4.....	47
Tabel 4. 5.....	49
Tabel 4. 6.....	50
Tabel 4. 7.....	52
Tabel 4. 8.....	53
Tabel 4. 9.....	54
Tabel 4. 10.....	57
Tabel 4. 11.....	58
Tabel 4. 12.....	60
Tabel 4. 13.....	61
Tabel 4. 14.....	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	26
Gambar 4. 1	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah persaingan yang semakin ketat di dunia kerja, para pemimpin organisasi harus terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Kinerja karyawan menjadi hal yang krusial bagi suatu organisasi. Seorang pemimpin harus memperhatikan kinerja karyawannya untuk memahami dinamika dan produktivitas organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui evaluasi kerja yang mencakup kualitas kerja, inisiatif, dan penilaian atas pencapaian target. Lingkungan kerja, motivasi kerja, serta kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasibuan dalam Dahlan dan Said (2022) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merujuk pada pencapaian individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Baik atau tidaknya kinerja karyawan dalam suatu organisasi akan menentukan keberhasilan tujuan organisasi tersebut. Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, serta kondisi lingkungan kerja. Kemampuan karyawan sendiri dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengalaman kerja, dan cenderung bersifat relatif stabil (Widodo, 2015 dalam Putri & Frianto, 2019). Baik atau buruknya kinerja karyawan akan sangat berdampak pada

produktivitas suatu organisasi, oleh karena itu kinerja karyawan menjadi suatu hal penting yang harus selalu dipantau dan dinilai secara berkala oleh seorang pemimpin untuk menjaga karakteristik Sumber Daya Manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dapat membantu menciptakan suasana kinerja yang lebih kondusif.

Seorang karyawan akan bekerja secara optimal apabila ia memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawab nya dalam suatu organisasi. Oleh karena itu tugas seorang pemimpin adalah menumbuhkan motivasi tersebut dalam lingkungan organisasi. Menurut Wahyuni (2022) dalam Yolinda dan Marlius (2023) secara umum, kualitas kinerja yang baik pada seorang pegawai sering kali didukung oleh pelatihan yang diterima, yang memungkinkan mereka menjalankan tugas secara kreatif dan inovatif. Selain itu, kinerja optimal dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh tingkat upaya yang dicurahkan oleh pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan yaitu pengembangan karir. Jika Penerapan program pengembangan karir tidak berjalan dengan baik akan menimbulkan permasalahan yang berdampak buruk pada kinerja karyawan. Menurut Simamora dalam Dahlan dan Said (2022) Pengembangan karir (*career development*) merupakan penyiapan individu untuk melakukan tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di organisasi. Program pengembangan karir dinilai mampu menambah

wawasan serta pengalaman karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Napitupulu et al. (2017) dalam Putri dan Frianto (2019), pengembangan karier diartikan sebagai proses peningkatan posisi karyawan dalam jalur profesi yang telah ditetapkan, yang bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja.

Hasil penelitian Ameliany dan Nanda (2022) dalam studi berjudul Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja pada Perguruan Panca Budi Medan memperkuat temuan ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Penemuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan di bidangnya dapat meningkatkan kinerja, tetapi pengembangan karier yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan tersebut cenderung menurunkan kinerja.

Selain pengembangan karier, motivasi kerja merupakan salah satu komponen penting yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja seseorang, semakin baik kinerjanya. Mc Cormick dalam Sembiring Hendri (2020) mengatakan motivasi kerja adalah keadaan yang memiliki kemampuan untuk mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang terkait dengan aktivitas di tempat kerja. Suatu organisasi yang mampu memberikan dorongan terhadap karyawannya serta mampu mengembangkan sumber daya manusia dengan baik dapat membantu untuk menciptakan prestasi

karyawan yang tinggi. Motivasi kerja dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk, seperti pujian, penghargaan, maupun apresiasi. Menurut Dessler dalam Adha et al. (2019), berbagai kebutuhan dasar individu, termasuk kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego, dan aktualisasi diri, secara teoritis menentukan motivasi individu. Kebutuhan-kebutuhan tersebut disusun dalam suatu hierarki, dengan pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah akan menjadi prioritas utama. Hal-hal mendasar seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal termasuk dalam kategori kebutuhan fisiologis. Selain itu, rasa aman mencakup perlindungan dan keamanan. Kebutuhan ego terkait dengan pengakuan dan harga diri, sedangkan kebutuhan sosial terkait dengan hubungan interpersonal seperti persahabatan dan kasih sayang. Motivasi kerja yang ideal akan mendorong pekerja untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Studi sebelumnya oleh Islahiyatul Mukhlishoh, yang diterbitkan pada Juni 2016 dalam jurnal berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Daerah (DPRD) Provinsi Banten", mendukung temuan ini. Menurut penelitian tersebut, motivasi kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dianggap sebagai kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak dan mencapai tujuan kerja dengan cara yang paling efektif. Ini dapat memengaruhi hasil kinerja seseorang secara positif atau secara negatif. Di sini, motivasi sangat penting untuk membantu dan mengarahkan seseorang untuk bertindak sesuai

dengan pekerjaannya. Meskipun semua orang memiliki keinginan untuk bekerja, beberapa orang lebih aktif dalam menyelesaikan tugas daripada yang lain.

Komitmen organisasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan selain meningkatkan motivasi kerja dan pengembangan karir. Robbins (2015) dan Dewi et al. (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah ketika karyawan menunjukkan dan mempertahankan kesetiaan mereka terhadap perusahaan. Karena komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan posisinya dan memberikan kontribusi yang selaras dengan tujuan organisasi, perilaku dan sikap mereka dipengaruhi oleh seberapa kuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang sangat berdedikasi cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik dan berusaha sepenuh hati untuk menyelesaikan tugas mereka.

Penelitian sebelumnya mendukung temuan ini. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriastuti (2013), "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Perilaku Masyarakat Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", menemukan bahwa komitmen terhadap organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan. Menurut Dessler yang dikutip dalam Priansa (2014), komitmen organisasional adalah bentuk identifikasi karyawan terhadap kesepakatan untuk mencapai misi unit atau organisasi. Sementara itu, Allen dan Meyer dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah keyakinan yang mengikat karyawan

dengan perusahaan tempat mereka bekerja, yang tercermin dalam loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa (APBJ) Setda Provinsi Jawa Tengah didirikan pada 5 November 2018 dan merupakan bagian dari Sekretariat Daerah. Mengoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di daerah, memantau dan mengevaluasi pelaksanaannya, dan mendukung pelaksanaan tugas dan wewenang gubernur sebagai wakil pemerintah pusat dalam bidang administrasi pengadaan barang dan jasa, pelayanan administratif, dan pembinaan sumber daya ASN di bidang terkait.

Rencana Strategis Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018–2023 adalah dokumen perencanaan lima tahunan yang digunakan sebagai pedoman untuk penyusunan rencana tahunan selama periode tersebut. Selama masa jabatan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih, rencana ini membantu pembangunan daerah secara keseluruhan dan berfungsi sebagai acuan formal dalam sistem pemerintahan untuk pelaksanaan pelayanan di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas manajemen pemerintahan daerah adalah tujuan strategis Biro APBJ. Untuk mencapai tujuan ini, ditetapkan satu sasaran utama, yaitu meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas manajemen pemerintahan daerah. Kinerja pelayanan pengadaan barang dan jasa akan diukur.

Tabel 1. 1
Rencana Kinerja Jangka Menengah
(sebelum perubahan)

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target Kinerja Per Tahun				
			2019	2020	2021	2022	2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Meningkatnya Efektifitas dan Akuntabilitas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	Efektivitas Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa	60	63	65	67	70

Tabel 1. 2
(sesudah perubahan)

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target Kinerja Per Tahun				
			2019	2020	2021	2022	2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
2	Meningkatnya Efektifitas dan Akuntabilitas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	Efektivitas Pelayanan Pengadaan Barang/Jasa	60	30	65	67	70

Menurut data yang dikumpulkan, Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa Setda Provinsi Jawa Tengah mengalami penurunan target kinerja pada tahun 2020 dari 63 menjadi 30. Penurunan ini disebabkan oleh kebijakan refocusing dan rasionalisasi anggaran yang diberlakukan sebagai tanggapan terhadap dampak pandemi COVID-19.

Selain itu, beberapa peneliti sebelumnya memiliki kekurangan penelitian. Studi 2019 oleh Maharani dan Vembriati menemukan bahwa

pengembangan karier memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, temuan ini bertentangan dengan penelitian Sonia Eka Putri (2018), yang menemukan bahwa pengembangan karier tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Nugroho Prihantoro et al. (2022) juga menyatakan hal serupa, dan menemukan bahwa tidak ada hubungan yang jelas antara kemajuan karyawan dan kinerja mereka di tempat kerja. Sebaliknya, komitmen terhadap organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Dea Ananda Putri (2015).

Penulis terdorong untuk melakukan penelitian mendalam tentang **"Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan"** berdasarkan penjelasan di atas.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun secara spesifik rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah ?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah?

4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan adanya rumusan masalah di atas tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.
3. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.
4. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.
5. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan fokus pada pengembangan karir dan motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasional, penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur ilmiah yang relevan di perpustakaan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman para peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir dan motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasional.

b. Bagi Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman bagi Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah, terutama dalam hal memahami kinerja karyawan dan berbagai variabel yang memengaruhinya.

1.5 Batasan Penelitian

Peneliti menetapkan batasan ruang lingkup penelitian untuk menjaga penelitian tetap fokus dan tidak menyimpang dari tujuan

utamanya. Pembatasan ini juga dibuat untuk membuat proses analisis data lebih mudah. Oleh karena itu, peneliti membatasi permasalahan yang akan dikaji, yaitu :

1. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu pengembangan karir dan motivasi kerja, komitmen organisasional sebagai variabel intervening serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
2. Penelitian ditujukan kepada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2024.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh individu dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka, menurut Dahlan dan Said (2022). Sementara itu, Sitinjak, *et al.* (2021) mengemukakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan kemampuan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, dimana pencapaian target dilakukan tepat waktu tanpa melebihi batas waktu yang telah ditetapkan, sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara etis dan bermoral. Lebih lanjut, kinerja juga dipengaruhi oleh tiga elemen utama yaitu kemampuan, motivasi dan kesempatan. Hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu diukur melalui perilaku kerja dan karakteristik individu yang berhubungan dengan tugas yang dilakukan. Robbins (2008) dalam Adha et al (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan totalitas energi dan usaha yang diberikan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Faktor-faktor seperti keterampilan, dorongan dari dalam diri (motivasi) serta kondisi lingkungan kerja sangat mempengaruhi tingkat kinerja seorang individu. Widodo (2015) dalam Putri dan Frianto (2019) juga menyebutkan bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan dapat berasal

dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, bersifat relatif stabil dan menjadi komponen penting dalam mendukung kinerja.

Secara umum, kinerja mengacu pada kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan sebagai hasil dari melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi kepada mereka. Menurut Flippo dalam Sembiring Hendri (2020), terdapat beberapa indikator utama untuk menilai kinerja karyawan. Pertama adalah mutu kerja, yang mencakup ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, keterampilan teknis, dan kepribadian dalam bekerja. Kedua adalah kualitas kerja, yang merujuk pada kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan oleh atasan secara efektif. Ketiga adalah ketangguhan, yang mencerminkan kedisiplinan dalam kehadiran, pengaturan waktu cuti, serta keterlambatan masuk kerja. Keempat adalah sikap, yang menggambarkan tanggung jawab sosial karyawan terhadap rekan kerja dan atasan, serta tingkat partisipasi dan kerja sama dalam menyelesaikan tugas secara kolektif.

2.2 Pengembangan Karir

Robbins dan Judge (2017) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menemukan bakat, potensi, dan kemampuan karyawan agar mereka dapat dipromosikan ke posisi yang lebih sesuai atau lebih tinggi dari sebelumnya. Kudsi, et al., 2017 dalam Putri dan Frianto (2019) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya yang dijalankan secara konsisten oleh karyawan untuk meningkatkan performa kinerja, dengan harapan dapat memperoleh pengakuan dalam bentuk promosi jabatan dari perusahaan. Cederyana, et al., (2018) berpendapat bahwa pengembangan karir berfungsi sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan produktivitas tenaga kerja, sekaligus mempersiapkan masa depan karir karyawan secara lebih terarah. Dalam penelitian yang dilakukan Nasution, et al., (2018) dalam Putri dan Frianto (2019) pengembangan karir dipandang sebagai suatu proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu, sehingga memungkinkan mereka meraih posisi karir yang diidamkan dalam struktur organisasi yang berlaku. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ardana dkk. dan Sari dan Khasanah (2021), pengembangan karir adalah proses meningkatkan kemampuan kinerja seorang karyawan sehingga mereka

dapat meningkatkan prestasi kerja mereka dan mencapai karir yang mereka inginkan.

Indikator pengembangan karir, menurut Siagian (2011), adalah sebagai berikut: Perilaku yang adil dalam karir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat untuk dipromosikan, tingkat kepuasan.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi dapat didefinisikan sebagai sikap dan kondisi psikologis yang menimbulkan energi, mendorong orang untuk bertindak, dan mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang menghasilkan kepuasan atau pengurangan ketidakseimbangan, menurut Nurshilasari dan Rijanti (2021). Selain itu, Chaundary (2015) menggambarkan motivasi sebagai proses yang mendorong seseorang untuk bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi sangat penting untuk organisasi karena diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, berdampak positif terhadap produktivitas. Ini terutama benar ketika lingkungan kerja, terutama peran pemimpin, mendukung kinerja karyawan. Kebutuhan dasar manusia terdiri dari aktualisasi diri, penghargaan (ego), kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, dan motivasi, menurut Dessler dalam Adha et al. (2019).

Menurut Sunyoto (2012) dalam Sembiring Hendri (2020), indikator Motivasi Kerja meliputi :

a. Promosi

Promosi dapat diartikan sebagai peningkatan posisi seorang karyawan menuju jabatan yang lebih tinggi, yang umumnya ditandai oleh peningkatan tanggung jawab, status atau kedudukan, serta pengakuan terhadap kompetensi yang lebih tinggi, disertai dengan peningkatan kompensasi, baik berupa gaji maupun tunjangan. Faktor-faktor seperti waktu, lokasi, atau kondisi kerja lainnya juga dapat menjadi indikator dari "tugas yang lebih baik" yang menyertai promosi tersebut. Namun, jika perpindahan tugas tidak disertai dengan peningkatan tanggung jawab, kompetensi, maupun kompensasi, maka hal tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai promosi. Bagi karyawan, promosi sering kali dipandang lebih bermakna dibandingkan sekadar kenaikan gaji, karena secara umum promosi mencerminkan apresiasi terhadap kontribusi dan memberikan penghargaan dalam bentuk finansial yang lebih besar.

b. Prestasi Kerja

Tanpa kinerja yang memuaskan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban, seorang karyawan akan kesulitan mendapatkan rekomendasi dari atasan mereka untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

c. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam pengembangan karir terutama berada pada setiap individu pekerja itu sendiri. Namun, peran serta dari berbagai pihak terkait, seperti pimpinan, atasan langsung, rekan kerja, serta tenaga ahli di bidang kepegawaian hanya berperan sebagai fasilitator dalam proses pengembangan karir. Dengan demikian, keberhasilan pengembangan diri sangat bergantung pada inisiatif dan kemauan karyawan itu sendiri dalam memanfaatkan berbagai peluang yang tersedia untuk meningkatkan kompetensinya.

d. Penghargaan

Penghargaan, seperti pengakuan atas prestasi kerja dan keahlian, meningkatkan semangat dan motivasi karyawan. Penghargaan ini memenuhi aspek humanistik, yaitu kebutuhan dan keinginan setiap orang untuk mengatasi kesulitan. Seorang pekerja yang memiliki kompetensi akan dapat menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan oleh perusahaan mereka. Dengan jenjang jabatan yang lebih tinggi, beban tugas dan wewenang yang diberikan akan meningkat.

e. Pengakuan

Pengakuan terhadap kemampuan dan keahlian karyawan dalam melaksanakan tugas merupakan bentuk kompensasi non-finansial yang selayaknya diberikan oleh perusahaan. Pengakuan semacam ini tidak hanya mencerminkan apresiasi terhadap kompetensi individu, tetapi juga berfungsi sebagai dorongan psikologis bagi karyawan yang memiliki keahlian khusus untuk terus meningkatkan kinerja dan

pencapaian mereka. Dengan demikian, perusahaan secara tidak langsung mendorong terciptanya budaya kerja yang kompetitif dan produktif.

f. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam menjalankan tugas dapat menjadi faktor pendorong yang signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Pencapaian tersebut memberikan rasa bangga dan kepuasan tersendiri, karena karyawan merasa mampu mempertanggungjawabkan tugas yang dipercayakan kepadanya. Keberhasilan ini juga berdampak positif terhadap persepsi perusahaan, yang pada akhirnya menumbuhkan kepercayaan terhadap kompetensi karyawan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat mendorong perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tidak berpindah ke organisasi lain.

2.4 Komitmen Organisasional

Menurut Robbins (2015) dan Dewi et al. (2020), komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai kondisi ketika pekerja menunjukkan kepedulian mereka terhadap organisasi dan ingin terus menjadi bagian darinya. Menurut Allen dan Meyer, dikutip dalam Priansa (2014), komitmen organisasional didefinisikan sebagai keyakinan yang mengikat seseorang dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Ini ditunjukkan oleh loyalitas, partisipasi aktif dalam pekerjaan, dan identifikasi dengan tujuan dan prinsip organisasi. Menurut Saepudin dan

Djati (2019) dan Nurhidayati et al. (2023), komitmen organisasional adalah keinginan kuat seseorang untuk tetap berada dalam organisasi dan berusaha mematuhi aturannya. Dengan kata lain, komitmen ini menunjukkan bagaimana karyawan setia pada organisasinya. Selain itu, seperti yang dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2014) dalam Nurhidayati et al. (2023), sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi mereka dan sejauh mana mereka berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (dalam Memari et al., 2013), ada tiga dimensi utama yang membentuk komitmen organisasional :

a. *Affective Commitment*

Komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif, menggambarkan bagaimana karyawan saling mengenal, memiliki keterikatan emosional, dan berpartisipasi aktif dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung tetap bertahan dan bekerja dengan penuh semangat dalam organisasi, bukan karena keterpaksaan, melainkan didorong oleh keinginan pribadi.

b. *Continuance commitment*

Komitmen berkelanjutan merupakan jenis komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang enggan meninggalkan organisasi karena khawatir akan kehilangan investasi mereka dan sulit menemukan

pengganti yang setara, karyawan yang berkomitmen berkelanjutan cenderung tetap.

c. *Normative commitment*

Komitmen normatif adalah tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi yang didasarkan pada rasa memiliki, kesetiaan, dan perasaan hangat dan bahagia.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik yang dibahas oleh penulis. Pertama, Ameliany dan Nanda (2022) dalam penelitian mereka yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja di Perguruan Panca Budi Medan menemukan bahwa pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun bersamaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai di bidangnya dapat meningkatkan kinerja, sementara pengembangan karir yang tidak sesuai dengan kebutuhan tersebut berpotensi menurunkan kinerja.

Kedua, penelitian oleh Lucky Wulan Analisa (2011), Doni Bachtiar (2012), dan Dody Kristiawan (2009) menemukan bahwa kedua faktor ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa memiliki motivasi yang

memadai dan lingkungan kerja yang menyenangkan meningkatkan kinerja karyawan di Bank Sinarmas Medan.

Ketiga, penelitian oleh Abrivianto et al. (2014) menunjukkan bahwa motivasi memengaruhi komitmen organisasi. Motivasi adalah komponen penting yang memengaruhi tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi. Karyawan yang sangat bermotivasi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan mereka.

Keempat, penelitian sebelumnya telah menyelidiki hubungan antara pengembangan karier dan komitmen organisasi. Menurut Maharani dan Vembriati (2019), pengembangan karier berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Hamid dan Shaleha (2021) menemukan hal yang sama. Mereka menunjukkan bahwa kemajuan dalam karir berdampak positif dan signifikan pada peningkatan komitmen organisasi.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Datul dan Sunuharyo (2018) menemukan bahwa komitmen organisasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi terkait dengan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian Akbar (2013) dan Oktavia (2016) juga mendukung temuan serupa, yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir, menurut Nasution et al. (2018) dan Putri dan Frianto (2019), adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan seorang karyawan sehingga mereka dapat mencapai karir yang diinginkan dalam suatu organisasi. Baik individu maupun organisasi mendapatkan banyak manfaat dari pengembangan karir, khususnya bagi perusahaan karena membantu sumber daya manusia berkontribusi. Secara efektif, program pengembangan karier dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, mengurangi labour turnover, dan meningkatkan peluang promosi. Selain itu, perencanaan karir membantu karyawan mempersiapkan diri untuk memanfaatkan peluang karir yang tersedia. Melalui pelaksanaan program pengembangan karir, kemampuan karyawan baik dari segi keterampilan, pengetahuan, maupun pengalaman dapat ditingkatkan secara optimal dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian yang dilakukan oleh Shelvi Aprilia Suryadani (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan berbagai temuan yang mendukung, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

b. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mc Cormick dalam Sembiring Hendri (2020) “Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Motivasi sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih maksimal. Adanya program untuk meningkatkan motivasi karyawan akan mendorong mereka untuk tetap berada di organisasi secara bertahap. Dengan pemberian motivasi akan membuat karyawan merasakan kepuasan baru atau semangat yang lebih besar saat bekerja. Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja dari pada yang lain. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kata lain, jika variabel motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Berdasarkan sejumlah hasil yang mendukung, maka hipotesis dapat disimpulkan menjadi :

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

c. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Cederyana et al. (2018), pengembangan karier dipandang sebagai strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan guna mempertahankan karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas kerja serta mempersiapkan mereka untuk jenjang karir di masa depan. Pengembangan karir memegang peranan krusial dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan, karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi tingkat pengunduran diri (resign) karyawan secara efektif. Selain berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi, pengembangan karier juga memiliki peran penting bagi karyawan secara individu. Melalui pengembangan karier, karyawan dapat lebih memahami dan menggali potensi diri yang selama ini belum tereksplorasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, ketika pengembangan karier terlaksana dengan baik, maka tingkat komitmen organisasional pun cenderung meningkat. Hasil penelitian sebelumnya oleh Younis et al. (2013), Rehman (2017), Githu (2017), Handoko dan Rambe (2018), Pramukti (2019), dan Hamid et al. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karier berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Berdasarkan temuan penelitian yang mendukung, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

H3: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

d. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Mc Cormick dalam Sembiring Hendri (2020) mengatakan motivasi kerja adalah sesuatu yang memengaruhi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang di tempat kerja. Sementara itu, menurut Chaundary (2015), motivasi dipahami sebagai suatu proses yang mendorong individu untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi sangat penting diberikan kepada karyawan karena diharapkan dengan motivasi yang diberikan karyawan akan lebih semangat dan bekerja keras sehingga mampu meningkatkan produktivitas. Motivasi menjadi alat dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa motivasi menjadi alat dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi pula terhadap perusahaan. Abrivianto dkk. (2014), menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan komitmen organisasional, maka ini berarti untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional haruslah memperhatikan betul motivasi kerja yang diberikan antar rekan kerja atau atasan.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

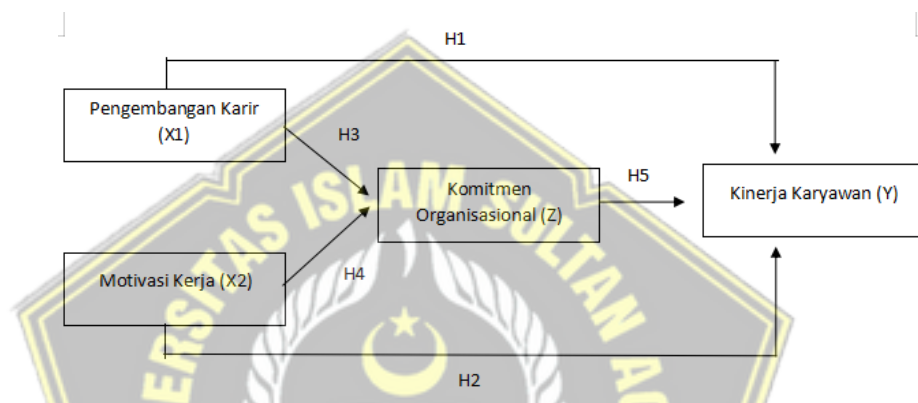
H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional Pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

e. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2015) dalam Dewi et al (2020) komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan memihak suatu perusahaan serta mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Allen dan Meyer dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang di tunjukan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dea Ananda Putri (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. jika komitmen organisasional meningkat maka kinerja karyawan akan tinggi, sebaliknya jika komitmen organisasional melemah maka kinerja karyawan akan rendah. Berdasarkan sejumlah hasil yang mendukung, maka hipotesis dapat disimpulkan menjadi :

H5: Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

2.7 Kerangka Pikir



Gambar 1. 1
Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran, menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2017), adalah model konseptual yang menjelaskan hubungan antara teori dan variabel penelitian yang dianggap relevan atau signifikan. Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini dirancang untuk menunjukkan hubungan antara pengaruh pengembangan karier dan motivasi kerja terhadap komitmen dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa paradigma positivisme adalah dasar pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk menyelidiki baik populasi maupun sampel yang telah ditentukan. Sementara pengumpulan data dilakukan dengan alat penelitian standar, analisis data dilakukan secara kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah dibuat sebelumnya. Studi ini menggunakan jenis penelitian kausal dengan hubungan sebab akibat, dengan variabel independen dan dependen.

3.2 Lokasi Penelitian

Seluruh karyawan Biro Administrasi Pengadaan Barang Jasa (APBJ) Setda Provinsi Jawa Tengah yang berlokasi di Jl. Pahlawan No. 9 Mugassari, Semarang Selatan, Jawa Tengah 50243 akan terlibat dalam penelitian ini.

3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

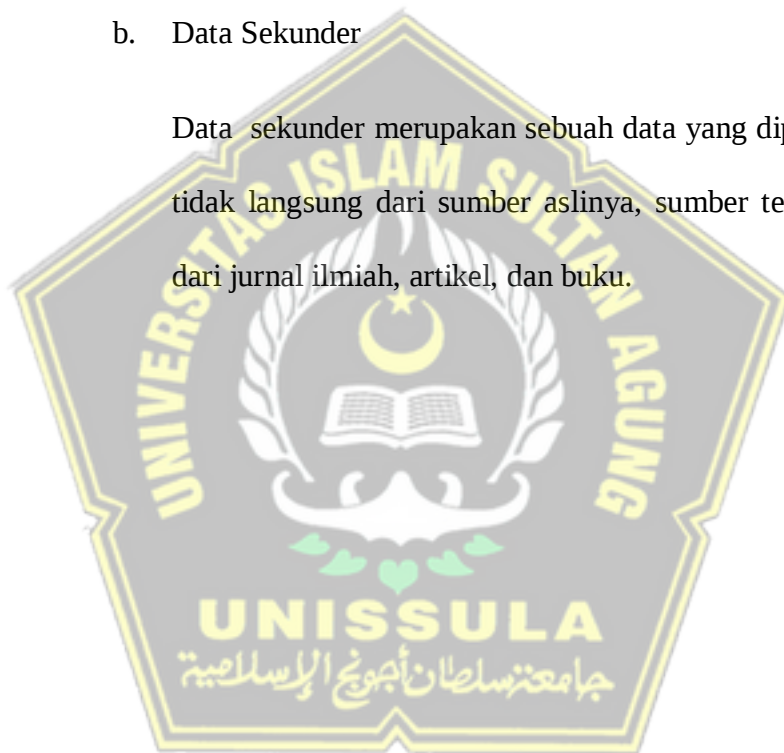
3.3.1 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merupakan sebuah data yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu dari penyebaran kuisioner yang dilakukan kepada responden dalam bentuk Google Form kepada pegawai Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sebuah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya, sumber tersebut berasal dari jurnal ilmiah, artikel, dan buku.



3.3.2 Metode Pengumpulan Data

a. Kuisisioner (Google Form)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang memberikan informasi atau jawaban yang relevan kepada responden melalui serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis (Sugiyono, 2014). Data dikumpulkan melalui metode survei, yang menggunakan serangkaian pertanyaan tertulis untuk mendapatkan informasi dari responden tentang tindakan dan upaya yang telah mereka ambil. Penelitian ini menggunakan jenis kuesioner tertutup, yang memungkinkan responden hanya memilih satu dari banyak opsi yang tersedia. Pertanyaan-pertanyaan dalam survei dinilai menggunakan skala Likert, yang memiliki penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 yang berarti (sangat setuju). Skala Likert ini digunakan untuk menilai opini, sikap, dan persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial.

b. Data Dokumentasi

Sumber data untuk penelitian ini berasal dari beberapa referensi, termasuk jurnal dari penelitian sebelumnya dan literatur yang merupakan referensi dari beberapa buku yang ditulis untuk mendukung penelitian ini.

Tabel 3. 1
Penentuan Jawaban Kuesioner

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2014)

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai sekumpulan orang atau objek penelitian yang memiliki ciri-ciri tertentu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penelitian ini melibatkan 90 karyawan Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa (APBJ) Setda Provinsi Jawa Tengah, dengan sampel dipilih berdasarkan karakteristik mereka. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yang berarti seluruh populasi diambil sebagai sampel. Dengan demikian, total 90 karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah diambil sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5 Definisi Operasional

Menurut Indrianto dan Supomo (2012) definisi operasional merujuk pada proses penjabaran suatu konstruk variabel menjadi bentuk yang

dapat diukur secara empiris. Dalam penelitian ini variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut :

- a. Variabel Independen juga dikenal sebagai variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau menyebabkan munculnya variabel dependen (Sugiyono, 2010). Pengembangan Karir dan motivasi kerja adalah variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini.
- b. Variabel Dependen juga dikenal sebagai Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen atau oleh perubahan variabel bebas. Kinerja karyawan adalah variabel dependen dalam penelitian ini.
- c. Variabel Intervening. Dalam penelitian ini, komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Berikut indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel :

Tabel 3. 2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Kinerja Karyawan	merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang setelah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Bekerja sesuai target kualitas 2. Mampu menyelesaikan volume pekerjaan 3. Tanggung jawab atas pekerjaan	(Mangkunegaran, 2011) dalam jurnal (Adinata & Yunianto, 2024)

			4. Mampu menyelesaikan tugas tanpa melakukan kesalahan	
2.	Pengembangan karir	upaya untuk memastikan bahwa perusahaan menemukan bakat dan kemampuan karyawannya sehingga mereka layak untuk posisi sebelumnya	1. Tingkat kejelasan urutan jenjang jabatan 2. Pengetahuan dalam organisasi dan penyempurnaan cara kerja 3. Kesesuaian kualitas kerja 4. Tingkat dukungan organisasi dalam pengembangan keahlian pegawai 5. Tingkat keterbukaan dalam promosi jabatan	(Robbins & Judge, 2017) (Agustina Heryati, 2016)
3.	Motivasi Kerja	kondisi mental dan psikologis seseorang yang menggerakkan aktivitas dan mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang dapat membuat seseorang puas atau mengurangi ketidakseimbangan.	1. Kesempatan untuk maju atau promosi 2. Keamanan dalam bekerja 3. Penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan 4. Tempat kerja yang nyaman	(Putri & Frianto , 2019)

4.	Komitmen Organisasi	keadaan di mana karyawan memilih suatu perusahaan serta mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan tersebut	1. Merasa terikat secara emosional terhadap organisasi 2. Merasa berat meninggalkan organisasi 3. Tetap setia meskipun ada tawaran pekerjaan lain	(Meyer & Allen, 1997) dalam jurnal (Adinata & Yuniarto, 2024)
----	---------------------	---	---	---

3.6 Teknik/Metode Analisis Data

3.6.1 Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif statistik merupakan teknik yang digunakan untuk mengolah dan menyajikan data kuantitatif yang diperoleh dari sampel penelitian, dengan tujuan memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data tersebut. Pendekatan ini bertujuan untuk menyederhanakan data sehingga dapat dipahami secara lebih informatif. Secara umum, statistik deskriptif mencakup penghitungan mean, median, nilai maksimum dan minimum, standar deviasi, serta jumlah keseluruhan responden. Namun, dalam penelitian ini, fokus utama diberikan pada analisis nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tanggapan responden. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi distribusi frekuensi setiap item dalam variabel menggunakan skala penilaian Likert (1 sampai 5). Kategori rata-rata skor dianalisis berdasarkan rumus penghitungan menurut Sudjana (2005), sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor} = \frac{\text{Nilai skor tertinggi} - \text{Nilai skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}}$$

$$= 5-1)/(5) = 0,8$$

Oleh karena itu, skor tertinggi yang dapat diberikan oleh responden adalah 5, dan skor terendah adalah 1. Jumlah kategori yang digunakan untuk membuat kriteria penilaian disesuaikan dengan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian, yaitu skala Likert dengan lima kategori, sehingga interval yang dihasilkan untuk setiap kategori adalah $(5-1): 5 = 0,8$. Dengan demikian, kriteria yang digunakan untuk menafsirkan nilai mean masing-masing indikator dan variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 3
Nilai Skor dan Kategori

Nilai	Kategori
1,81 - 2,60	Rendah
2,61 - 3,40	Cukup
3,41 - 4,20	Tinggi
4,21 - 5,00	Sangat tinggi

Sumber : Sudjana (2005)

3.6.2 Pendekatan Partial Least Square (PLS)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan **Partial Least Square (PLS)**. PLS merupakan salah satu metode dalam *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis varian atau komponen. Berbeda dengan SEM tradisional yang berbasis kovarian, PLS lebih fleksibel dan tidak memerlukan asumsi distribusi data yang ketat, sehingga sering disebut sebagai *soft modeling* (Ghozali & Latan, 2015). Pendekatan ini dianggap sebagai metode yang robust karena mampu mengatasi keterbatasan metode regresi *Ordinary Least Square* (OLS), seperti asumsi normalitas multivariat dan masalah multikolinearitas antar variabel eksogen. Partial Least Square (PLS) memiliki tiga model analisis jalur antara lain yaitu : (1) Inner Model yang menentukan hubungan antar variabel laten (structural model), (2) Outer Model menentukan hubungan antar variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (measurement model) dan (3) Weight Relation yang mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi (Ghozali, 2008). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Software Smart PLS yang diolah dengan media komputer.

1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran (outer model), yang juga dikenal sebagai *outer relation* atau *measurement model*, berfungsi untuk menggambarkan hubungan antara indikator-indikator yang terdapat dalam suatu blok dengan konstruk laten yang diwakilinya (Ghozali dalam Juniarty, 2018). Dalam konteks indikator reflektif, hubungan tersebut dapat dinyatakan melalui persamaan sebagai berikut:

$$X = \lambda x \xi + \varepsilon x$$

$$Y = \lambda x \eta + \varepsilon y$$

Keterangan:

X : Indikator Variabel Untuk Variabel Exogen

Y : Indikator Variabel Untuk Variabel endogen

$\lambda x \xi$: Matrix Loading Yang Menggambarkan Koefisien Regresi Sederhana Yang menghubungkan Variabel Laten Dengan Indikatornya.

$\lambda x \eta$: Matrix Loading Yang Menggambarkan Koefisien Regresi Sederhana Yang Menghubungkan Variabel Laten Dengan Indikatornya.

εx : Matrix Residual Yang Dapat Diukur Dengan Diinterpretasikan Sebagai Kesalahan Pengukuran

ey: Matrix Residual Yang Dapat Diukur Dengan
Diinterpretasikan

Model pengukuran (outer model) digunakan untuk mengevaluasi validitas konstruk dan reliabilitas instrumen dalam penelitian. Validitas konstruk mencerminkan sejauh mana alat ukur mampu mengukur konstruk sesuai dengan definisi teoritis yang mendasarinya. Sementara itu, uji reliabilitas menilai tingkat konsistensi, ketepatan, dan keakuratan instrumen dalam mengukur suatu variabel (Hartono dalam Abdillah et al., 2015). Dalam penelitian ini, evaluasi *outer model* dilakukan melalui tiga jenis pengujian utama, yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability. Berikut ini penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing metode pengujian tersebut:

a. Uji Validitas Konvergen (convergent validity)

Uji validitas konvergen merupakan prosedur untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk secara akurat merepresentasikan variabel laten yang diukur. Validitas konvergen dievaluasi melalui *standardized loading factor*, yaitu nilai korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk yang diwakilinya. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Nilai antara 0,50 hingga 0,70 masih dapat diterima, sedangkan indikator dengan nilai loading di bawah 0,50 sebaiknya

dieliminasi dari model (Ghozali, 2013). Selain itu, Ghozali (2013) juga merekomendasikan penggunaan nilai Average Variance Extracted (AVE) sebagai ukuran tambahan dalam menilai validitas konvergen. AVE menunjukkan rata-rata varian yang berhasil diekstraksi oleh konstruk dari indikator-indikatornya, yang dihitung berdasarkan loading factor yang diperoleh selama proses iteratif dalam algoritma PLS (Hair et al., dalam Susianto, 2011). Rumus perhitungan AVE dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata Presentase Skor Varian

n : Jumlah Variabel Laten

I : Jumlah Indicator

λ : Standar Lize Loading Factor

b. Uji Validitas Deskriminan (Descriminan Validity)

Uji validitas diskriminan adalah uji yang digunakan untuk menentukan apakah indikator-indikator suatu konstruk tertentu tidak berkolerasi tinggi dengan indikator dari konstruk lain. Validitas Diskriminan (discriminan validity) dari outer model

penelitian ini yaitu model reflektif, yaitu model yang menunjukkan kausalitas yang berasal dari variabel laten menuju indikator, yang dievaluasi dengan cross loading. Cross loading digunakan sebagai ukuran untuk membandingkan korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Nilai cross-loading indikator harus di atas 0,50. Konstruk laten memiliki kemampuan prediksi indikator blok yang lebih baik daripada konstruk lainnya. Ketika korelasi antara konstruk laten dan item pengukuran lebih tinggi daripada yang lain, ini menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki kemampuan prediksi indikator blok yang lebih baik.

Nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model juga dapat digunakan untuk mengukur validitas diskriminan. Apabila nilai AVE suatu konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model, maka validitas diskriminan dianggap terpenuhi. Metode ini mengadopsi kriteria yang diusulkan oleh Fornell dan Larcker (dalam Ghozali dan Latan, 2015).

c. Uji Composite Reliability

Uji ini digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas suatu konstruk berdasarkan indikator-indikator reflektifnya. Dalam analisis menggunakan perangkat lunak Smart PLS, terdapat dua pendekatan

yang umum digunakan untuk mengukur reliabilitas, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Namun, dalam penelitian ini, fokus pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai Composite Reliability, karena metode ini dinilai lebih akurat dalam mengestimasi konsistensi internal konstruk dibandingkan dengan Cronbach's Alpha. Menurut Ghazali dan Hengky (2015), konstruk laten dapat dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilai composite reliability melebihi angka 0,60. Composite Reliability juga mencerminkan seberapa konsisten indikator-indikator dalam suatu blok mengukur konstruk yang dimaksud. Nilai ini dihitung berdasarkan output yang dihasilkan oleh perangkat lunak Smart PLS. Adapun rumus untuk menghitung nilai Composite Reliability adalah sebagai berikut:

$$PC = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \text{var}(\varepsilon)}$$

2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner model, juga disebut sebagai model struktural, menjelaskan hubungan antara variabel laten yang dibangun berdasarkan teori substantif yang mendasari penelitian (Ghozali, 2008). Evaluasi inner model dilakukan dalam beberapa tahapan, seperti:

Sementara koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan prediktif model terhadap konstruk endogen, Stone-Geisser's Q-Square digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap konstruk endogen, dan nilai t-statistik digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antar konstruk melalui jalur (path) yang terbentuk dalam model. Metode bootstrapping—metode non-parametrik yang relevan untuk penggunaan SmartPLS—digunakan untuk melakukan pengujian akhir terhadap model struktural. Metode ini digunakan karena SmartPLS tidak memerlukan asumsi distribusi normal pada data, sehingga pengujian signifikansi secara parametrik tidak dapat diterapkan (Hair et al., 2014). Adapun kriteria evaluasi model struktural (inner model) dijelaskan sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \beta\eta_2 + \zeta_2$$

Keterangan:

η_1 : variabel *Environmental Belief* (Z)

η_2 : variabel *OCB toward Environmental* (Y)

ξ_1 : variabel *Environmental Transformational Leadership* (X)

$\gamma_{11}, \gamma_{21}, \beta$: koefisien jalur

ζ_1, ζ_2 : error atau kesalahan

a. Uji Koefisien Determinasi

Sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen dalam suatu model diukur dengan menggunakan koefisien determinasi (R^2). Menurut Ghazali dan Latan (2015), kriteria interpretasi nilai R^2 adalah sebagai berikut: 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah. Nilai R^2 mencerminkan proporsi total variasi dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model tersebut.

b. Pengujian Hipotesis

Nilai t-statistik digunakan untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Kriteria pengujian pada tingkat signifikansi (α) sebesar 5% menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima jika nilai t-statistik hasil bootstrapping melebihi 1,96. Hipotesis alternatif (H_a) diterima, dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai t-statistik melebihi 1,96. Selain itu, nilai probabilitas, juga dikenal sebagai nilai P, dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis. Dalam kasus ini, H_a dinyatakan diterima jika nilai P-Value $< 0,05$. Untuk memastikan signifikansi statistik dari hubungan yang diuji dalam model, kedua metode ini digunakan.



BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan uraian umum mengenai karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Deskripsi responden mencakup berbagai aspek demografis, antara lain jenis kelamin, rentang usia, masa kerja, serta tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh. Karakteristik ini bertujuan untuk memberikan konteks mengenai latar belakang responden yang berkontribusi dalam pengisian kuesioner. Informasi demografis ini penting untuk memahami profil populasi yang menjadi sasaran penelitian, serta dapat memberikan gambaran awal mengenai kesesuaian antara karakteristik responden dengan fokus penelitian. Selain itu, deskripsi ini juga bermanfaat untuk mendukung validitas eksternal penelitian dan memberikan wawasan tentang heterogenitas atau homogenitas dari kelompok responden.

Data yang diperoleh dari responden dianalisis secara deskriptif untuk mengetahui kecenderungan umum dari masing-masing kategori. Meskipun tidak digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis, informasi ini memberikan landasan dalam menginterpretasikan hasil analisis lebih lanjut yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

4.1.1 Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 1
Deskripsi jenis kelamin responden

No	Jenis kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-laki	61	67,8
2.	Perempuan	29	32,2
	Total	90	100

Sumber data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah adalah laki-laki, dengan 61 responden laki-laki, atau 67,8%, dan 29 responden perempuan, atau 32,2%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang disurvei dalam penelitian ini adalah laki-laki.

4.1.2 Usia

Data responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 2
Deskripsi Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1.	< 30 Tahun	13	14,5
2.	30-45 Tahun	46	51,1
3.	45-60 Tahun	31	34,4
	Total	90	100

Sumber data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa Sebagian besar orang yang menjawab di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah berusia antara 30 dan 45 tahun, yang merupakan 46, atau 51,1% dari total responden. Ada 13 orang yang berusia di bawah 30 tahun (14,5%), dan 31 orang yang berusia antara 45 dan 60 tahun (34,4%). Hasil menunjukkan bahwa kelompok usia responden terbesar terdiri dari individu berusia antara 30 dan 45 tahun.

4.1.3 Lama Bekerja

Data responden berdasarkan lama bekerja responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 3
Deskripsi Lama Bekerja Responden

No	Lama bekerja	Jumlah	Presentase (%)
1.	< 1 Tahun		
2.	1-2 Tahun	1	1,1
3.	> 2 Tahun	89	98,9
	Total	90	100

Sumber data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa hanya ada 1 responden (1,1%) yang memiliki masa kerja antara 1 dan 2 tahun, dan sebagian besar responden di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah memiliki lebih dari 2 tahun. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup lama. Akibatnya, mereka dianggap lebih memahami proses kerja dan lingkungan organisasi Biro APBJ.

4.1.4 Pendidikan Terakhir

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 4
Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase (%)
1.	SMP		
2.	SMA	1	1,1
3.	SARJANA	89	98,9
	Jumlah	90	100

Sumber data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah sangat baik, dengan mayoritas responden memiliki gelar sarjana (S1), yaitu 89 orang atau 98,9% dari total responden, sementara hanya 1 responden (1,1%) memiliki gelar SMA.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel

Analisis statistik deskriptif menggunakan standar deviasi (SD) untuk mengukur tingkat keragaman atau sebaran data terhadap nilai rata-rata. Nilai standar deviasi menunjukkan seberapa homogen atau seragam data, dan seberapa besar nilai standar deviasi menunjukkan seberapa keragaman atau variasi data.

Perhitungan standar deviasi dalam penelitian ini menggunakan rumus:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n}}$$

Keterangan :

x : skor pada skala Likert (1–5)

$\bar{x}$: rata-rata skor

f : frekuensi responden

n : jumlah total responden.

Untuk memudahkan interpretasi, nilai standar deviasi dikategorikan ke dalam tiga tingkat sebagai berikut:

$$Interval = \frac{\text{Range Skala}}{3} = \frac{4}{3} \approx 1,33$$

Rendah $\rightarrow SD < 0,65$ (data sangat homogen),

Sedang $\rightarrow 0,65 \leq SD \leq 0,77$ (data cukup homogen),

Tinggi $\rightarrow$ SD $>$ 0,77 (data bervariasi atau heterogen).

Kategori ini membantu peneliti dalam memahami konsistensi persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan, serta tingkat penyebaran jawaban dalam kuesioner.

4.2.1 Variabel Pengembangan Karir

Tabel 4. 5
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Pengembangan Karir

No.	Indikator	Mean	Standar deviasi	Kategori
1.	Jenjang jabatan (X1.1)	4,53	0,68	Sedang
2.	Pengetahuan tentang perusahaan (X1.2)	4,20	0,74	Sedang
3.	Kualitas kerja (X1.3)	4,32	0,77	Sedang
4.	pengembangan keahlian pegawai (X1.4)	4,56	0,68	Sedang
5.	Promosi Jabatan (X1.5)	4,24	0,69	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada Variabel Pengembangan Karir menerima nilai rata-rata (mean) di atas 4,00, menunjukkan bahwa responden menilai setiap indikator pengembangan karir dengan sangat baik. Indikator Pengembangan Keahlian Pegawai menerima nilai mean tertinggi (4,56), diikuti oleh Jenjang Jabatan (4,53), Kualitas Kerja (4,32), Promosi Jabatan (4,24), dan Pengetahuan tentang Perusahaan (4,24).

Dari sisi standar deviasi, seluruh indikator menunjukkan nilai yang berada dalam rentang 0,68 hingga 0,77, yang menurut kriteria klasifikasi termasuk dalam kategori Sedang. Ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan pada variabel pengembangan karir cenderung konsisten, dengan variasi jawaban yang cukup homogen antar responden. Tidak terdapat indikator dengan standar deviasi tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan persepsi yang mencolok antar responden terhadap pengembangan karir di perusahaan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa responden menilai sangat baik pengembangan karir dalam organisasi, dan tanggapan yang diberikan relatif seragam dan menunjukkan persepsi positif yang sama di kalangan karyawan.

4.2.2 Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4. 6
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja

No.	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1.	Promosi Jabatan (X2.1)	4,50	0,69	Sedang
2.	Aman saat Bekerja (X2.2)	4,28	0,73	Sedang
3.	Mendapat Penghargaan Penuh (X2.3)	4,50	0,69	Sedang
4.	Nyaman Saat Bekerja (X2.4)	4,53	0,70	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja memiliki nilai mean yang

berkisar antara 4,28 hingga 4,53 dengan kategori standar deviasi berada dalam kategori "Sedang". Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja responden tergolong cukup tinggi dan relatif konsisten antar responden.

Indikator dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi dalam penelitian ini adalah "Nyaman saat Bekerja", dengan skor sebesar 4,53 dan standar deviasi 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa nyaman dalam lingkungan kerja, dengan tingkat keseragaman persepsi yang cukup tinggi. Selanjutnya, indikator "Promosi Jabatan" dan "Mendapat Penghargaan Penuh" memperoleh nilai mean yang sama, yaitu 4,50, masing-masing dengan standar deviasi sebesar 0,69. Temuan ini mencerminkan adanya persepsi positif dari responden terhadap peluang promosi dan penghargaan atas kinerja mereka. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah adalah "Aman saat Bekerja", yaitu sebesar 4,28 dengan standar deviasi 0,73. Meskipun merupakan nilai terendah di antara indikator lainnya, skor ini tetap berada dalam kategori tinggi, mengindikasikan bahwa rasa aman dalam bekerja masih dirasakan cukup baik oleh responden, meskipun terdapat sedikit variasi persepsi. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja responden berada pada tingkat yang baik, dengan persepsi yang relatif homogen antar individu terhadap masing-masing indikator.

4.2.3 Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 4. 7
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komitmen Organisasional

No.	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	Terikat secara emosional (Z1)	4,32	0,77	Sedang
2	Berat meninggalkan Perusahaan (Z2)	4,30	0,71	Sedang
3	Setia terhadap Perusahaan (Z3)	4,52	0,64	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasional menunjukkan rata-rata skor (mean) yang cukup tinggi, yaitu berada dalam rentang 4,30 hingga 4,52. Seluruh indikator berada dalam kategori standar deviasi "Sedang", yang berarti variasi jawaban antar responden tergolong moderat.

Salah satu indikator dengan nilai mean tertinggi adalah "Setia terhadap Perusahaan", dengan skor 4,52 dan standar deviasi 0,64, yang menunjukkan bahwa sebagian besar peserta merasa sangat setia dan setia terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Indikator kedua, "Terikat secara Emosional", memperoleh nilai mean 4,32 dan standar deviasi 0,77. Ini menunjukkan bahwa peserta secara umum merasa terikat secara emosional. Indikator "Berat Meninggalkan Perusahaan" memiliki nilai mean terendah yaitu 4,30 dengan standar deviasi 0,71. Meskipun merupakan yang terendah, angka ini masih menunjukkan bahwa responden merasa cukup

berat untuk meninggalkan perusahaan, menandakan adanya rasa tanggung jawab atau keterikatan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa komitmen organisasional para responden tergolong tinggi, baik dalam bentuk keterikatan emosional, kesetiaan, maupun keengganan untuk meninggalkan perusahaan.

4.2.4 Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4. 8
Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan

No.	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1.	Target Kualitas (Y1)	4,47	0,67	Sedang
2.	Menyelesaikan Pekerjaan (Y2)	4,41	0,69	Sedang
3.	Bertanggung jawab atas pekerjaan (Y3)	4,31	0,73	Sedang
4.	Tidak Melakukan Kesalahan (Y4)	4,43	0,68	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, Berdasarkan hasil analisis, responden memberikan tanggapan yang tinggi terhadap indikator-indikator kinerja karyawan, dengan nilai rata-rata berkisar antara 4,31 hingga 4,47. Sementara itu, standar deviasi berada pada kategori "Sedang", yang mencerminkan adanya tingkat variasi jawaban yang moderat. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum, persepsi responden terhadap kinerja karyawan cenderung positif, meskipun terdapat variasi moderat antar jawaban.

Indikator yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah Target Kualitas, dengan skor mean sebesar 4,47 dan standar deviasi sebesar 0,67. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki keyakinan terhadap kemampuan mereka dalam mencapai target kualitas kerja secara konsisten. Indikator selanjutnya adalah "Tidak Melakukan Kesalahan" dengan mean sebesar 4,43 dan standar deviasi 0,68. Artinya, para responden merasa cukup percaya diri bahwa mereka bekerja secara hati-hati dan minim kesalahan. Indikator "Menyelesaikan Pekerjaan" memperoleh mean 4,41 dan standar deviasi 0,69, menunjukkan bahwa responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai tanggung jawab yang diberikan. Indikator dengan skor rata-rata terendah adalah Bertanggung Jawab atas Pekerjaan, dengan nilai mean sebesar 4,31 dan standar deviasi 0,73. Meskipun merupakan yang terendah dibandingkan tiga indikator lainnya, nilai tersebut tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi di antara mereka. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada tingkat yang baik, mencakup kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta ketelitian dalam bekerja.

4.3 Hasil Analisis Outer Model

4.3.1 Hasil Validitas atau convergen validity

Tabel 4. 9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Loading Faktor	Keterangan
Kinerja karyawan	0.700	Valid
	0.683	Valid
	0.819	Valid
	0.785	Valid
Pengembangan karir	0.782	Valid
	0.872	Valid
	0.929	Valid
	0.930	Valid
	0.745	Valid
Motivasi kerja	0.842	Valid
	0.912	Valid
	0.894	Valid
	0.831	Valid
Komitmen organisasional	0.960	Valid
	0.947	Valid
	0.850	Valid

Berdasarkan hasil analisis Outer Loadings menggunakan aplikasi SmartPLS seperti yang ditampilkan pada gambar, Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator yang berkaitan dengan masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai faktor penampungan lebih dari 0,70. Hasilnya menunjukkan bahwa kriteria validitas konvergen—juga dikenal sebagai validitas konvergen—telah dipenuhi oleh indikator-indikator tersebut. Ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki kemampuan untuk menggambarkan konstruk yang diukur dengan cukup, sesuai dengan standar yang berlaku dalam pengujian model pengukuran. Sebagai contoh, seluruh indikator variabel Pengembangan Karir (X1.1–X1.5) menunjukkan nilai antara 0.745 hingga

0.930, menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan konstruk variabel dengan baik. Sebaliknya, indikator variabel Motivasi Kerja (X2.1–X2.4) juga menunjukkan nilai beban yang tinggi, yaitu antara 0.831 hingga 0.912.

Namun demikian, terdapat satu indikator pada variabel Kinerja Karyawan yaitu Y1.2 dengan nilai loading sebesar 0.683 yang berada di bawah ambang batas ideal 0.7. Meski begitu, nilai tersebut masih dalam batas toleransi minimum menurut Hair et al. (2010), yaitu 0.6, sehingga indikator ini masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan tergantung pada kontribusi teoritis dan reliabilitas keseluruhan konstruk. Sementara indikator lain dalam variabel yang sama seperti Y1.1 (0.700), Y1.3 (0.819), dan Y1.4 (0.785) telah menunjukkan konsistensi yang cukup baik dalam mengukur konstruk Kinerja Karyawan.

Untuk variabel Komitmen Organisasional, ketiga indikator (Z1.1, Z1.2, Z1.3) menunjukkan hasil yang sangat baik dengan nilai loading masing-masing sebesar 0.960, 0.947, dan 0.850. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan sangat representatif dan valid dalam menjelaskan konstruk komitmen organisasional. Secara keseluruhan, hasil outer loading ini mendukung validitas konstruk dari semua variabel yang diuji dalam model, yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengujian model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis.

4.3.2 Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 4. 10
Validitas Diskriminan

	Kinerja karyawan	Komitmen organisasional	Motivasi kerja	Pengembangan karir
Kinerja karyawan				
Komitmen organisasional	0.747			
Motivasi kerja	0.514	0.769		
Pengembangan karir	0.808	0.765	0.791	

Hasil analisis validitas diskriminan menggunakan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), sebagaimana ditampilkan pada gambar, menunjukkan bahwa konstruksi model secara keseluruhan memenuhi standar validitas diskriminan yang cukup. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik untuk membedakan dirinya dari konstruk model lainnya. Menurut Henseler et al. (2015), konstruk yang diuji sangat berbeda satu sama lain karena nilai HTMT yang disarankan berada di bawah batas toleransi, yaitu di bawah 0.90 untuk model yang lebih ketat atau maksimal 0.85 untuk model konservatif.

Sebagai contoh, nilai HTMT antara Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional adalah 0.747, yang masih di bawah ambang batas 0.90. Begitu pula nilai HTMT antara Pengembangan Karir dengan konstruk lain seperti Motivasi Kerja (0.791), Komitmen Organisasional (0.765), dan Kinerja Karyawan (0.808), yang seluruhnya menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah dalam diskriminasi

antar konstruk. Artinya, masing-masing konstruk benar-benar mengukur dimensi yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih secara statistik.

Hasilnya menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas diskriminan yang memadai, yang menunjukkan bahwa responden mampu membedakan secara jelas antara konstruk-konstruk yang berbeda saat mereka mengisi kuesioner. Oleh karena itu, kriteria validitas diskriminan dari pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) telah dipenuhi oleh model pengukuran penelitian. Oleh karena itu, penelitian dapat dilanjutkan ke tahap analisis hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis di dalam model.



4.3.3 Uji Composite Reliability

Tabel 4. 11
Hasil Uji Reabilitas

	Cronbach alpha	Composite reability (rho_a)	Composite reability (rho_c)	AVE

Komitmen organisasional	0.908	0.913	0.43	0.847
Pengembangan karir	0.906	0.914	0.931	0.731
Motivasi kerja	0.895	0.920	0.926	0.758
Kinerja karyawan	0.744	0.772	0.835	0.561

Berdasarkan hasil pengujian construct reliability and validity yang ditunjukkan melalui tabel SmartPLS, Reliabilitas dan validitas konvergen telah dipenuhi oleh semua konstruksi model ini. Nilai Alpha Cronbach untuk setiap konstruksi yang berada di atas ambang batas minimal 0,70, seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2014), menunjukkan hal ini. Konstruksi Komitmen Organisasional dan Pengembangan Karir, misalnya, memiliki tingkat reliabilitas tertinggi dengan nilai 0,908 dan 0,906. Konstruksi Kinerja Karyawan, di sisi lain, memiliki nilai terendah sebesar 0,744, tetapi masih dianggap reliabel.

Selain itu, semua variabel memiliki nilai Composite Reliability (CR) yang melebihi batas ideal 0,70, yang menunjukkan bahwa ada konsistensi internal indikator dalam setiap konstruk. Nilai CR tertinggi ditemukan pada konstruk Komitmen Organisasional (943), diikuti oleh Pengembangan Karir (931), Motivasi Kerja (926), dan Kinerja Karyawan (835). Hasil ini menegaskan bahwa alat yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk mengukur struktur yang diteliti secara teratur.

Dalam hal validitas konvergen, hasil pengujian melalui nilai Variansi Rata-rata Diekstraksi (AVE) menunjukkan hasil yang memadai. Setiap struktur memiliki

nilai AVE yang lebih besar dari ambang batas minimum 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap struktur memiliki kemampuan untuk mengkompensasi lebih dari 50% varians dari indikator yang diukurnya. Konstruksi Komitmen Organisasional memiliki AVE tertinggi sebesar 0,847, sementara Konstruksi Kinerja Karyawan memiliki AVE terendah sebesar 0,561, keduanya masih dalam kategori yang dapat diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas dan reliabilitas dari semua konstruksi yang disertakan dalam model ini telah dipenuhi. Akibatnya, konstruksi ini layak untuk digunakan untuk analisis struktural lanjutan.

4.4 Analisis Inner Model

4.4.1 Koefisien Determinan

Tabel 4. 12
Nilai R-Square

	R-Square	R-Square adjusted
Kinerja karyaawan	0.570	0.555
Komitmen organisasional	0.592	0.582

Berdasarkan hasil analisis nilai R-square, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik untuk memprediksi variabel endogen. Nilai R-square sebesar 0,570 untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa tiga variabel eksogen: Komitmen

Organisasional, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja, menyumbang 57% dari variasi dalam kinerja karyawan.

Menurut klasifikasi Chin (1998), nilai R-kuali 0,592 untuk variabel Komitmen Organisasi menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja dapat bertanggung jawab atas 59,2% perbedaan dalam komitmen organisasional. Nilai R-kuali ini termasuk dalam kategori sedang hingga kuat, dengan nilai R-kuali 0,67 sebagai tinggi, 0,33 sebagai sedang, dan 0,19 sebagai rendah.

Secara keseluruhan, nilai-nilai R-kuadrat yang diperoleh menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis. Hasilnya menunjukkan bahwa struktur eksogen dalam model dapat menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel endogen. Ini terutama berlaku untuk kinerja dan komitmen pegawai di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

4.4.2 Uji Pengaruh Prediktif (F-square)

Tabel 4. 13
Nilai F-square

	Kinerja karyawan	Komitmen organisasional	Motivasi kerja	Pengembangan karir
--	-----------------------------	------------------------------------	---------------------------	-------------------------------

Kinerja karyawan				
Komitmen organisasional	0.132			
Motivasi kerja	0.076	0.259		
Pengembangan karir	0.420	0.179		

Berdasarkan hasil analisis nilai f-square yang ditampilkan dalam tampilan SmartPLS, dapat diketahui seberapa besar pengaruh relatif (efek ukuran) dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Menurut Cohen (1988), nilai f-square dikategorikan sebagai: kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35).

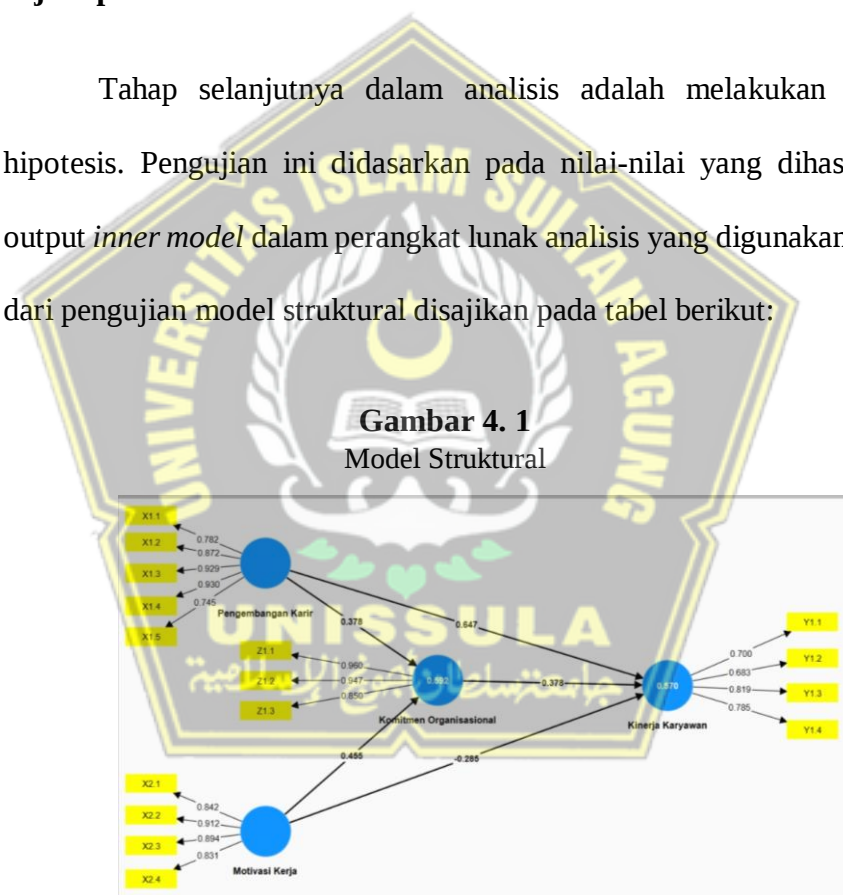
Dalam penelitian ini, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh terbesar, dengan nilai f^2 sebesar 0,420, yang termasuk dalam kategori besar, menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki peran yang signifikan dalam menjelaskan perbedaan kinerja karyawan. Selain itu, Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai f^2 sebesar 0,259, yang termasuk dalam kategori sedang, menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam menjelaskan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Sementara itu, pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan berada pada nilai f^2 0,135, yang tergolong dalam kategori kecil hingga sedang, namun masih menunjukkan kontribusi yang berarti. Adapun Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan hanya menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,076, yang

tergolong kecil, mengindikasikan bahwa pengaruhnya relatif lemah jika dibandingkan dengan pengembangan karir maupun komitmen organisasional. Secara keseluruhan, nilai-nilai f^2 ini memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan efek masing-masing variabel bebas dalam memengaruhi variabel terikat dan menjadi dasar dalam interpretasi signifikansi model secara struktural.

4.5 Uji Hipotesis

Tahap selanjutnya dalam analisis adalah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian ini didasarkan pada nilai-nilai yang dihasilkan dari output *inner model* dalam perangkat lunak analisis yang digunakan. Estimasi dari pengujian model struktural disajikan pada tabel berikut:



Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4. 14
Hasil Inner Model

Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil Hipotesis
Komitmen organisasional → Kinerja karyawan	0.378	0.378	3.484	0.000	Diterima
Motivasi kerja → Kinerja karyawan	-0.285	-0.297	2.575	0.100	Diterima
Motivasi kerja → Komitmen organisasional	0.455	0.461	4.438	0.000	Diterima
Pengembangan karir → Kinerja karyawan	0.647	0.661	6.493	0.000	Diterima
Pengembangan karir → Komitmen organisasional	0.378	0.374	3.509	0.000	Diterima

Hasil pengujian melalui bootstrapping dalam penelitian ini dari analisis Smart PLS adalah sebagai berikut:

- Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,647, dengan nilai T-statistic sebesar 6,493 dan nilai P-value sebesar 0,000, menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Ini karena nilai T-statistic melebihi 1,96 dan nilai P-value di bawah 0,05. Artinya, tingkat kinerja karyawan berkorelasi positif dengan tingkat pengembangan karier yang diberikan.
- Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0,285 dengan *T-statistic* sebesar 2,575 dan *P-value* sebesar 0,010. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah signifikan secara statistik, dengan nilai T-statistic di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Walau bagaimanapun,

arah hubungan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur bernilai negatif, menunjukkan bahwa hubungan ini tidak sejalan dengan arah yang sebelumnya diproyeksikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) ditolak, meskipun signifikan.

3. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; dengan koefisien 0,378, T-statistic 3,509, dan P-value 0,000, komitmen organisasi juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki dampak yang signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan karena komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diterima.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen terhadap organisasi, dengan nilai koefisien 0,455, T-statistic 4,438, dan P-value 0,000. Selain itu, komitmen terhadap organisasi juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien 0,378, T-statistic 3,484, dan P-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara keduanya. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H4) diterima.
5. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hubungan antara dua variabel ini dinyatakan signifikan secara statistik, seperti yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,378, nilai T-statistic sebesar 3,484, dan nilai P-value

sebesar 0,000. Nilai T-statistic lebih besar dari 1,96, dan nilai P-value lebih rendah dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H5) diterima.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir. Diartikan bahwa pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja karyawan yang diwujudkan dengan indikator kejelasan jenjang jabatan, pengetahuan tentang perusahaan, kualitas kerja, pengembangan keahlian pegawai, dan promosi jabatan. Namun, dari kelima indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah pengembangan keahlian pegawai. Kinerja karyawan diwujudkan dengan indikator target kualitas, menyelesaikan pekerjaan, bertanggung jawab atas pekerjaan, tidak melakukan kesalahan. Namun, dari kelima indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah target kualitas.

Hal ini memberikan implikasi bahwa pihak Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah perlu terus memperkuat program pengembangan karir sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan. Dengan memberikan peluang karir yang adil dan terbuka disertai dengan pelatihan berkelanjutan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan individu dan meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Shelvi Aprilia Suryadani (2016) yang berpendapat bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah. Disarankan bahwa motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui indikator seperti promosi jabatan, rasa aman di tempat kerja, kompensasi penuh, dan lingkungan kerja yang nyaman. Namun, dari keempat indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah nyaman saat bekerja. Sedangkan kinerja karyawan diwujudkan dalam indikator target kualitas, menyelesaikan pekerjaan, bertanggung jawab atas pekerjaan, tidak melakukan kesalahan. Namun, dari kelima indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah target kualitas.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Lucky Wulan Analisa (2011), Doni Bachtiar (2012), dan Dody Kristiawan (2009), yang menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah.

Fenomena ini dapat dijelaskan bahwa motivasi yang dirasakan oleh karyawan bersifat ekstrinsik dan tidak selaras dengan sistem kerja yang ada, atau terdapat ketidaksesuaian antara harapan yang ditimbulkan dari motivasi terhadap kenyataan di lapangan. Pemimpin seharusnya tidak hanya fokus pada pemberian motivasi tetapi juga memastikan bahwa bentuk motivasi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan serta di dukung sistem perusahaan yang adil dan konsisten.

4.6.3 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir. Diartikan bahwa pengembangan karir mampu meningkatkan komitmen organisasional yang diwujudkan dengan indikator kejelasan jenjang jabatan, pengetahuan tentang perusahaan, kualitas kerja, pengembangan keahlian pegawai, dan promosi jabatan. Namun, dari kelima indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah pengembangan keahlian pegawai. Komitmen organisasional diwujudkan dalam indikator terikat secara emosional, berat meninggalkan perusahaan, setia terhadap perusahaan. Namun, dari ketiga indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah setia terhadap perusahaan. Pengembangan karir memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasional karyawan. Hal ini berarti ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan terhadap pengembangan karir mereka, hal ini akan membentuk rasa saling memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap organisasi yang akan mendorong karyawan untuk menunjukkan performa kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Maharani dan Vembriati (2019) menemukan bahwa pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen terhadap organisasi. Dipercaya bahwa integrasi antara komitmen terhadap organisasi dan pengembangan karir dapat berdampak jangka panjang pada kinerja individu dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

4.6.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memengaruhi komitmen organisasional Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah. Disarankan bahwa motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Indikatornya termasuk promosi jabatan, keamanan saat bekerja, penghargaan penuh, dan kenyamanan saat bekerja, tetapi yang paling banyak diterima adalah kenyamanan saat bekerja. Sementara komitmen terhadap organisasi ditunjukkan dalam tiga indikator: terikat secara emosional, berat meninggalkan perusahaan, dan setia kepada perusahaan.

Motivasi kerja yang ditanamkan oleh perusahaan seperti rasa aman saat bekerja, penghargaan atas kinerja, dan kenyamanan lingkungan kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diinternalisasi terlebih dahulu dengan komitmen organisasional. Studi sebelumnya oleh Abrivianto et al. (2014) menemukan bahwa motivasi berdampak positif pada komitmen organisasional. Oleh karena itu, Biro APBJ harus memastikan bahwa strategi motivasi yang digunakan tidak hanya bersifat praktis, tetapi juga membantu membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan dalam jangka panjang.

4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memengaruhi kinerja karyawan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah secara positif dan

signifikan. Menurut teori ini, kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen terhadap organisasi, yang ditunjukkan oleh metrik emosional yang terikat, loyalitas terhadap perusahaan, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk meninggalkan perusahaan. Namun dari ketiga indikator yang paling banyak disetujui adalah setia terhadap perusahaan. Sedangkan kinerja karyawan diwujudkan dengan indikator promosi jabatan, aman saat bekerja, mendapat penghargaan penuh, nyaman saat bekerja. Namun, dari keempat indikator tersebut yang paling banyak disetujui adalah nyaman saat bekerja. Karyawan yang sangat berkomitmen pada organisasi cenderung mencapai hasil yang lebih baik. Komitmen organisasional tidak hanya mencerminkan loyalitas pasif, melainkan juga tercermin dalam perilaku kerja yang nyata. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Datul dan Sunuharyo (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, pimpinan Biro APBJ disarankan untuk memperkuat berbagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional di lingkungan kerja, seperti budaya kerja yang sehat, kepemimpinan partisipatif, dan peluang pengembangan karir. Dengan hal tersebut performa kerja akan meningkat secara alami bukan semata-mata karena tekanan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Menurut hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah, beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Temuan hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan efektivitas program pengembangan karir yang dijalankan oleh organisasi—seperti penyediaan jalur karir yang jelas, pelatihan yang relevan, serta peluang promosi—berkaitan erat dengan peningkatan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja ditemukan berpengaruh signifikan namun dengan arah hubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Meskipun secara teoritis motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong semangat dan produktivitas kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, bentuk atau implementasi motivasi yang diberikan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Hal ini dapat mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara jenis motivasi yang diterapkan dengan

kebutuhan atau harapan karyawan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh adanya kesenjangan antara harapan karyawan dan realisasi dukungan yang diberikan oleh organisasi.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Penemuan ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan dapat meningkatkan kesetiaan karyawan, meningkatkan keterlibatan emosional mereka terhadap organisasi, dan mendorong mereka untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan selama mungkin.
4. Ada bukti bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan pada komitmen perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung lebih terlibat dalam aktivitas organisasi dan setia pada prinsip, tujuan, dan keberlangsungan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan yang tepat, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.
5. Komitmen organisasional ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki rasa kepemilikan, keterikatan emosional, serta keyakinan terhadap nilai dan tujuan organisasi, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Mereka lebih

bertanggung jawab dalam menjalankan tugas, serta termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pengembangan karir dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika keduanya berhasil meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menjadi lebih signifikan.



5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yang harus diperhatikan agar temuan dan hasilnya dapat diinterpretasikan dengan lebih baik dan digunakan sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Lokasi dan Subjek Penelitian : Penelitian ini terbatas pada ruang lingkup Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa (APBJ) Setda Provinsi Jawa Tengah, sehingga temuan yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan secara menyeluruh ke instansi pemerintah lain maupun organisasi di sektor swasta. Karakteristik budaya kerja dan sistem manajemen sumber daya manusia yang khas di biro ini kemungkinan turut memengaruhi hasil penelitian.
2. Penggunaan Data Kuantitatif dan Instrumen Tertutup : Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner tertutup, yang membatasi eksplorasi lebih dalam terhadap faktor-faktor psikologis atau sosial yang mungkin memengaruhi kinerja dan komitmen karyawan. Hal ini mengurangi ruang untuk menangkap nuansa atau konteks individual yang mungkin berperan penting.
3. Model Penelitian Terbatas pada Variabel Mediasi : Model penelitian ini hanya memasukkan komitmen organisasional sebagai variabel

intervening. Sementara itu, faktor lain yang berpotensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan—seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, atau kepuasan kerja—tidak dianalisis dalam model, padahal faktor-faktor tersebut juga penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

5.3 Saran

Penulis membuat beberapa rekomendasi berdasarkan temuan penelitian dan temuan sebelumnya yang diharapkan dapat membantu pihak-pihak yang terlibat, terutama Biro Administrasi Pengadaan Barang/Jasa (APBJ) Setda Provinsi Jawa Tengah:

1. Peningkatan Program Pengembangan Karir : Manajemen perlu terus memperkuat dan mengevaluasi program pengembangan karir karyawan, baik dari segi kejelasan jenjang jabatan, pelatihan yang relevan, maupun kesempatan promosi yang adil dan transparan. Hal ini penting untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan serta mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.
2. Penyesuaian Strategi Motivasi Kerja : Mengingat adanya temuan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja secara langsung, maka organisasi perlu mengevaluasi bentuk dan pelaksanaan motivasi yang diberikan. Perlu dipastikan bahwa motivasi tidak hanya bersifat material (seperti insentif), tetapi juga menyentuh aspek psikologis, seperti pengakuan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan

penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional.

3. Penguatan Komitmen Organisasional : Komitmen karyawan terhadap organisasi terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu membangun budaya kerja yang inklusif, transparan, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang. Penerapan komunikasi dua arah, pelibatan karyawan dalam tujuan organisasi, serta penghargaan atas loyalitas dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap institusi.
4. Implementasi Pendekatan Holistik dalam Pengelolaan SDM: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karir tidak berdampak secara langsung pada kinerja tanpa komitmen organisasional. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dan terintegrasi harus digunakan untuk mengelola sumber daya manusia. Pendekatan ini harus memprioritaskan peningkatan kemampuan teknis selain menumbuhkan ikatan emosional dan penerapan nilai-nilai bersama antara perusahaan dan karyawan.

Dengan menerapkan saran-saran tersebut, diharapkan Biro APBJ Setda Provinsi Jawa Tengah dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik dan akuntabel.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka peneliti mengharapkan agenda untuk penelitian mendatang berupa

- a. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambah variabel bebas yang digunakan.
- b. Meneliti Biro lainnya di Setda Provinsi Jawa Tengah agar lebih bervariasi serta memperluas populasi dan sampel yang digunakan agar lebih spesifik dan menarik untuk dikaji



DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1), 47–62.
http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/PENELITIAN_IPTEKS/article/view/2109/1736
- Azmi, N., & Serang, S. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(2), 60–70. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v2i2.182>
- Dahlan, U. said. (2022). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bosowa Mining Kabupaten Maros. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(1), 299–305.
- Dewi.D.A.P.R, I Ketut Setia Sapta, I. G. R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas 1 Seririt. *Jurnal Emas*, 3(3), 71–90.
- Novitasari, Y., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XXX. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(2), 332–353.
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
- Parera, A. A., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Royal Coconut. *Productivity*, 2(5), 353–359.
- Putri, W. (2019). Nomor 2-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 13(1), 10–23.
<http://jurakunman.stiesuryanusantara.ac.id/index.php/jur1/article/view/37>
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu ...*, 2(2).
<https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/1640>
- Agustina Heryati. (2016). Ecoment Global. *Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang*, 1(2), 51–62.
- Anggraini, A., & Fauzan, M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada ASN BAPENDA Kota Semarang). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 167–174.

<https://doi.org/10.37531/yume.vxix.543>

Arestia, N. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Gerbang Duabelas. *Jurnal Dimensi*, 11(2), 314–323. <https://doi.org/10.33373/dms.v11i2.4077>

Dewi.D.A.P.R, I Ketut Setia Sapta, I. G. R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas 1 Seririt. *Jurnal Emas*, 3(3), 71–90.

Julianita, R. (2018). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 55–63. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v14i1.20>

Muhyadin, F. H. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Publikasi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta*, 11(2), 77–84. https://barnard.edu/sites/default/files/inline/student_user_guide_for_spss.pdf %0Ahttp://www.ibm.com/support%0Ahttp://www.spss.com/sites/dm-book/legacy/ProgDataMgmt_SPSS17.pdf%0Ahttps://www.neps-data.de/Portals/0/Working Papers/WP_XLV.pdf%0Ahttp://www2.psy

Novitasari, Y., & Rivai, H. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XXX. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(2), 332–353. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>

Pangestu, D. P., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Agora*, 4(2), 7–13.

Pramanita, N., Conoras, M. I. Y., & Yulia. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Trisula Adijaya Batam Tahun 2022. 12(2), 23–38.

Sunaryo, E., & Nasrul, H. W. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Philips Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(1), 15–25. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i1.1673>

Suratno, & Fauzan, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja , Efikasi Diri dan Etos Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 3773–3784.

Utarayana, I. G., & Dewi Adnyani, I. G. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(1), 344. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i01.p18>

Wardani, P. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi NTB. 4, 6174–6186.